

Nachhaltige Tourismusentwicklung in den Regionen der Alpen: Monitoring und Management

Bericht I Regionenanalyse

Projektleitung:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Dr. Heinz Rütter

Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG)

und

Rütter + Partner, Rüschlikon

Dezember 2004

NFP48 Landschaften und Lebensräume der Alpen

Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management

Monitoring: Projekt-Nr. SNF 4048-064452, Leitung: Dr. Heinz Rütter

Management: Projekt-Nr. SNF 4048-064470, Leitung: Prof. Dr. Thomas Bieger

Projektteam und Autoren

Rütter + Partner

Dr. Heinz Rütter
Dr. Ursula Rütter-Fischbacher
Anja Umbach-Daniel
Adrian Berwert

Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus Universität St. Gallen

Prof. Dr. Thomas Bieger
Roland Scherer
Klaus-Dieter Schnell
Julia Johnsen

Kontakt

Rütter + Partner
Concert Research
Weingartenstrasse 5
8803 Rüschlikon
Tel. +41 43 724 27 70
Email: info@ruetter.ch
www.ruetter.ch

Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG), Universität St. Gallen
Dufourstrasse 20a
9000 St. Gallen
Tel. +41 71 224 25 25
Email: klaus-dieter.schnell@unisg.ch
www.idt.unisg.ch

rütter+partner
concertgroup

Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus

Universität St.Gallen

Vorwort

Das Projekt „Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management“ im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms NFP 48 „Landschaften und Lebensräume der Alpen“ beschäftigt sich mit der Frage, welche Möglichkeiten die Alpenregionen haben, um ihren Status als selbständig handlungsfähige Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume zu erhalten bzw. einen solchen Status zu erlangen. Diese Handlungsfähigkeit ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass die natürlichen Landschaften und Lebensräume und die Kultur der Einheimischen bewahrt und nachhaltig entwickelt werden können. Besonderes Augenmerk liegt auf der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen und der Rolle, die der Tourismus darin spielt. Für die Bewohner vieler alpiner Regionen ist der Tourismus ein wichtiger, wenn nicht sogar der einzige Wirtschaftsfaktor, der in der Lage ist, primäres Einkommen (d.h. Einkommen aus Einnahmen von ausserhalb der Region) zu erzeugen. Diese Bedeutung des Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung der Alpenregionen dürfte zumindest für einige Regionen weiter steigen.

Die Ziele des umsetzungsorientierten Projektes sind erstens die Entwicklung eines *Monitoringsystems*, mit dem die Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung kontinuierlich verfolgt und analysiert werden kann. Zweitens, wird ein *Managementmodell* erarbeitet, das den Regionen hilft, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern und zu steuern.

Der Projektbericht umfasst die folgenden drei Teilberichte:

I. Regionenanalyse: Dieser Bericht befasst sich mit der Entwicklung der Bergregionen und der Rolle des Tourismus darin. Ausgehend von der Betrachtung der allgemeinen Entwicklung von Alpenregionen vertieft eine Längsschnittanalyse den Blick auf die Regional- und Tourismusentwicklung von vier alpinen Regionen der Schweiz (Engelberg, Zermatt, Einsiedeln, Trachselwald). Über einen längeren Zeitraum werden u.a. die Bedeutung des Tourismus, fördernde und hemmende Entwicklungsfaktoren sowie die Nachhaltigkeit der Entwicklung betrachtet. Die Längsschnittanalyse dient auch der Entwicklung und dem Test geeigneter Indikatoren für ein Monitoring der Regional- und Tourismusentwicklung sowie als Wissensbasis zur Entwicklung des Managementmodells.

II. Monitoringsystem: Herleitung und Darstellung des Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung in Alpenregionen: Für Regionen, die bewusst eine nachhaltige Tourismusentwicklung anstreben, ist es unabdingbar ihre Entwicklung anhand konkreter Daten verfolgen zu können. Das entwickelte *Indikatorensystem für das Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung* unterstützt Regionen dabei.

III. Managementmodell: Entwicklung und Darstellung des Managementmodells für eine nachhaltige Regional- und Tourismusentwicklung in Alpenregionen: Das Modell präsentiert eine Leitschnur für Regionen, die ihre Entwicklung verstehen und Richtung Nachhaltigkeit steuern wollen. Das komplexe System Region wird in seine Teile zerlegt: Interaktion verschiedener Anspruchsgruppen, Stufen im Strategieprozess, die Rolle von Information, strategische Gestaltung von Entwicklungsprozessen.

Das Projekt wurde wesentlich durch unsere Kooperationspartner in den vier Fallregionen unterstützt. Für die gute Zusammenarbeit bedanken wir uns bei den Regionssekretären der IHG Regionen Trachselwald (Karen Wiedmer) und Einsiedeln (Klaus Korner), sowie bei den Vertretern von Zermatt Tourismus (Roland Imboden) und Engelberg-Titlis Tourismus (Martin Mahler). Ebenso bedanken wir uns bei den zahlreichen Teilnehmern der Interviews und Workshops in den Regionen sowie bei den Teilnehmern und Experten der wissenschaftli-

chen Workshops in Winterthur. Sie haben wesentlich zu einem besseren Verständnis von der Entwicklung der einzelnen Regionen beigetragen und uns damit die Erarbeitung des Managementmodells und des Monitoringsystems erst ermöglicht.

Als Liebhaber der Bergregionen wünschen wir viel Spass bei der Lektüre und hoffen, dass daraus Erkenntnisse gewonnen werden können, die die nachhaltige Entwicklung der Bergregionen unterstützen.

St. Gallen und Rüschlikon, Dezember 2004

Thomas Bieger

Heinz Rütter

Roland Scherer

Ursula Rütter-Fischbacher

Klaus-Dieter Schnell

Anja Umbach-Daniel

Julia Johnsen

Inhalt

Vorwort		**4**
Inhalt		**6**
Zusammenfassung/Summary		**9**
1.	**Einführung**	**13**
1.1	Nachhaltige Tourismusentwicklung	13
1.2	Forschungsfragen	17
1.3	Aufbau des Berichts	19
2.	**Entwicklung der Bergregionen**	**20**
2.1	Stand der Diskussion in der Schweiz und in Europa	20
2.2	Die Entwicklung des Berggebietes in der Schweiz am Beispiel der IHG-Regionen	21
2.3	Die Rolle des Tourismus für die regionale Entwicklung	24
3.	**Methodik der Fallstudien**	**27**
3.1	Ziele und methodisches Vorgehen	27
3.2	Auswahl der Regionen für die Fallstudien	27
3.3	Variablen der Längsschnittanalyse	29
3.4	Analyse des regionalen Akteurs- und Entscheidungssystems	33
4.	**Ergebnisse der Fallstudien**	**35**
4.1	Engelberg	35
4.1.1	Kurzbeschreibung der Region	35
4.1.2	Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung	36
4.1.3	Wirtschafts- und Tourismusentwicklung	39
4.1.4	Entwicklung der wichtigsten Umweltvariablen	44
4.1.5	Gesellschaftliche Struktur	47
4.1.6	Regionalpolitik und regionale Entscheidungsprozesse	47
4.1.7	Beurteilung der Entwicklung von Engelberg	50
4.2	Zermatt	54
4.2.1	Kurzbeschreibung der Region	54
4.2.2	Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung	54
4.2.3	Wirtschafts- und Tourismusentwicklung	58
4.2.4	Entwicklung der wichtigsten Umweltvariablen	63
4.2.5	Gesellschaftliche Struktur	67
4.2.6	Regionalpolitik und regionale Entscheidungsprozesse	68
4.2.7	Beurteilung der Entwicklung von Zermatt	71
4.3	Einsiedeln	74
4.3.1	Kurzbeschreibung der Region	74
4.3.2	Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung	74

4.3.3 Wirtschafts- und Tourismusentwicklung 76
4.3.4 Entwicklung der wichtigsten Umweltvariablen 80
4.3.5 Gesellschaftliche Struktur 83
4.3.6 Regionalpolitik und regionale Entscheidungsprozesse 84
4.3.7 Beurteilung der Entwicklung von Einsiedeln 87
4.4 Trachselwald 89
4.4.1 Kurzbeschreibung der Region 89
4.4.2 Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung 89
4.4.3 Wirtschafts- und Tourismusentwicklung 91
4.4.4 Entwicklung der wichtigsten Umweltvariablen 97
4.4.5 Gesellschaftliche Struktur 99
4.4.6 Regionalpolitik und regionale Entscheidungsprozesse 100
4.4.7 Beurteilung der Entwicklung von Trachselwald 102

5. Zusammenfassende Betrachtung 105
5.1 Allgemeine Entwicklung 105
5.2 Zentrale Treiber der Entwicklung 108
5.3 Nachhaltigkeit der Entwicklung 112
5.4 Zentrale Problembereiche 118
5.5 Entwicklungsperspektiven 122

Abbildungsverzeichnis 129

Literaturverzeichnis 131

Anhang 1. Datenverfügbarkeit 133

Anhang 2: Interviews 137

Anhang 3: Interviewleitfaden 140

Zusammenfassung/Summary

Allgemeine Entwicklung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die langfristige Entwicklung von vier alpinen Regionen in der Schweiz vor dem Hintergrund des Konzepts einer nachhaltigen (Tourismus-) Entwicklung empirisch zu analysieren. Betrachtet wurden dabei die Regionen Zermatt, Engelberg, Einsiedeln und Trachselwald. Es stellt sich dabei die Frage, wie sich diese Regionen in den letzten drei Jahrzehnten unter ökonomischen, ökologischen, soziokulturellen und auch institutionellen Gesichtspunkten entwickelt haben. Von besonderem Interesse ist, welche Rolle der Tourismus für diese Entwicklung gespielt hat und ob es ausserdem noch weitere „Treiber" für die Entwicklung gegeben hat. Daneben ist von Interesse, ob Regionstypen oder Tourismusformen identifiziert werden können, deren Entwicklung sich signifikant voneinander unterscheidet. Insgesamt zeigt sich, dass sich das gesamte Berggebiet und insbesondere auch die vier analysierten Regionen in den vergangenen Jahren erstaunlich positiv entwickelt haben. Entgegen Publikationen, die ein vergleichsweise düsteres Bild der Entwicklung des Berggebietes zeichnen (SAB 2000, Bätzing 2002), lässt die Entwicklung einer Reihe von Variablen positive Entwicklungen erkennen.

Zentrale Treiber der Entwicklung

Von besonderem Interesse sind die zentralen Treiber der festgestellten Entwicklung in den verschiedenen alpinen Regionen. Ausgehend von den vier Regionalanalysen identifizieren wir die folgenden vier Haupttreiber, welche von zentraler Bedeutung sind:

- Strukturwandel in der Landwirtschaft
- Konkurrenzfähigkeit des Tourismus
- Agglomerationsnähe
- Steuerpolitik

Die vier aufgeführten Treiber der regionalen Entwicklung können nicht singulär, sondern nur in ihrem systemischen Zusammenhang, betrachtet werden. Es zeigt sich deutlich, dass die Kombination der einzelnen Treiber zu selbstverstärkenden resp. sich selbst abschwächenden Rückkoppelungsschleifen führt und jeder der Treiber vielfältige Auswirkungen auf das gesamte „System Region" hat.

Nachhaltigkeit der Entwicklung

In der **ökologischen Nachhaltigkeitsdimension** erscheinen vor allem die folgenden Entwicklungen nachhaltigkeitsrelevant: Über alle Regionen kann eine zunehmende Sensibilität für Naturschutzbelange auch beim Auf- und Ausbau der touristischen Infrastruktur festgestellt werden. Pistenerweiterungen, Aufbau von Schneekanonen etc. werden in den Regionen unter Berücksichtigung der Belange von Naturschutzverbänden durchgeführt. Auch Regelungen etwa zum Schutz der Flora und Fauna oder der natürlichen Ressourcen greifen offenbar gut. Es kann – ausgehend von einem „weichen" Nachhaltigkeitsbegriff - von einer überwiegend nachhaltigen Entwicklung gesprochen werden. Dem Verbrauch an Naturkapital steht ein Gewinn an wirtschaftlichem Kapital (sowohl regional als auch individuell) gegenüber. Zusätzlich ergriffene Renaturierungs- und Ausgleichsmassnahmen bringen erste

Erfolge für den Naturraum. Ökologisch problematisch – und auch wirtschaftlich bedenklich – ist das Zweitwohnungsproblem (s.o.), das mit der Zunahme des Innerdestinationsverkehrs einhergeht. Hier fehlen weitgehend politisch-administrative Massnahmen im Sinne einer Nachhaltigkeitsprüfung.

Aus dem Blickwinkel der **gesellschaftlichen Dimension** geben in den Regionen die Auswirkungen des landwirtschaftlichen Strukturwandels und jene im produzierenden Gewerbe Anlass zu Sorge. Wegfall von Arbeitsplätzen, Verlust persönlicher Identität, sozialer Abstieg und die damit verbundenen Konsequenzen können in den Regionen noch immer nicht aufgefangen werden, geschweige denn von anderen Branchen kompensiert werden. Gleichwohl ist die Arbeitslosigkeit vergleichsweise niedrig, was wiederum auf ein erhöhtes Absorptionsvermögen im ländlichen Raum schliessen lässt.

Hinsichtlich der **ökonomischen Dimension** der Nachhaltigkeit muss der Bereich der Ferien- und Zweitwohnungen als besonders kritisch angesehen werden. Hier lassen sich eine ganze Reihe von negativen ökonomischen und ökologischen Effekten identifizieren, welche sich u.E. noch weiter verstärken werden, sollte den Entwicklungen nicht deutlich entgegengewirkt werden. Problematisch sind vor allem der Flächenverbrauch, die Beeinträchtigungen der Landschafts- und Ortsbilder, die geringen Auslastungszahlen („cold beds“) und die folglich geringe regionale Wertschöpfung sowie der feststellbare Investitionsstau und der daraus resultierende erhebliche finanzielle Substanzverlust.

Zentrale Problembereiche

Vor dem Hintergrund des bisher Gesagten ist es möglich, eine Reihe von zentralen Problembereichen zu identifizieren, die für das Schweizer Berggebiet resp. für Teile von diesem von grosser Relevanz sind. Diese Problembereiche werden sich aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren noch weiter verschärfen und die weitere Entwicklung der alpinen Regionen in der Schweiz sehr stark beeinflussen. Folgende Bereiche sind hier u. E. von zentraler Bedeutung:

- Geringe wirtschaftliche Dynamik und die in einigen Gebieten stark zurückgehende Bedeutung des Tourismus
- Begrenzte ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit der bisherigen touristischen und regionalen Entwicklung
- Defizite der regionalen Selbststeuerungsfähigkeit

Entwicklungsperspektiven

Eine globale Bewertung der Entwicklungsperspektiven alpiner Räume kann für die Schweiz angesichts der sehr unterschiedlichen Entwicklung und der verschiedenen zentralen Entwicklungstreiber nicht vorgenommen werden. Das gleiche gilt für eine globale Bewertung der Nachhaltigkeit dieser Entwicklung. Die Analyse der Entwicklungen der vier Regionen zeigt, dass es DAS Berggebiet nicht (mehr) gibt. Eine differenzierte Betrachtung der Entwicklungsperspektiven ist somit zwingend notwendig. Deutlich wird, dass zahlreiche alpine Räume einem rasanten Funktionswandel unterliegen und dass die Anpassung der einzelnen Regionen an ihre „neuen“ Funktionen eine wichtige Herausforderung für die Zukunft darstellt. Offensichtlich ist, dass hier neue Steuerungsmodelle entwickelt und umgesetzt werden müssen, um den Funktionswandel zu bewältigen.

Research questions and overall development

This report traces the long-term regional development of four alpine regions in Switzerland and analyzes this development empirically in the light of the concept of sustainable (tourism) development. The four regions investigated are Zermatt, Engelberg, Einsiedeln and Trachselwald. The main research question was: How did the regions develop regarding economic, ecologic, socio-cultural and institutional aspects? A main focus is set on the contribution of tourism for the development of alpine regions and the identification of other driving forces. The report also answers the question if there are groups of regions and types of tourism which differ significantly from each other.

It can be shown that the regions analyzed developed quite well during the last years. Contrary to other publications which are painting a rather bleak picture concerning the development prospects of alpine regions (SAB 2000, Bätzing 2002), our results allow a more differentiated and optimistic view, since there are is a considerable number of indicators suggesting a positive development.

Driving forces of development

Using the results of the four longitudinal case studies we could identify the following central driving forces for the development of alpine regions:

- structural change of agriculture
- competitiveness of tourism
- proximity of agglomerations
- fiscal policy

These four driving forces should not be regarded separately but within their systemically interacting environment. The region-specific combination of the dominant driving forces provokes either a positive or negative feedback loop.

Sustainability of development

Sustainability in our analysis is investigated in its three main aspects: Ecology, economy and society. The main results concerning **ecology** are: An overall sensibility for concerns of nature conservation can be observed. The construction of tourist infrastructure is more and more considering the objections of NGOs. Regulations for protection and conservation of flora and fauna are going down well. Acting on the assumption of a "weak" sustainability, the consumption of nature capital can be compensated in most cases with economic gains. In addition, measures of re-naturation or compensation prove successful. The primary negative impact on the ecological sphere is provoked by the accelerated construction of second homes, which is accompanied by increasing traffic in the region. Political-administrative measures are failing to live up to the problems.

Seen from the **social** viewpoint, the impacts of the structural change in agriculture and industry are crucial. Unemployment often comes along with a loss of identity and other psychological impacts. The ability of the regions to compensate the loss of employment is often limited.

Pointing out the **economic** dimension, the construction of second homes is critical. Negative economic and ecological impacts will be aggravated if no actions are taken. Main impacts of second home construction are over-use of undeveloped areas, the damage of natu-

ral scenery, the problem of "cold-beds", corresponding investment backlogs and the loss of financial assets.

Main Problems

Based on the results of the longitudinal analysis, several problems of the Swiss alpine areas can be identified. These problems tend to intensify over time and will have an impact on the development of mountain regions. The main problems are:

- Lack of dynamics in the economic development
- Decreasing importance of tourism in some regions
- Limited sustainability of the regional and tourism development in the past
- Shortfalls in regional governance

Development perspectives

The analysis shows that "THE mountain area" does not exist (anymore). In contrast, the longitudinal analysis of the development of the four regions shows that different patterns of development are observable. Therefore an overall evaluation of the development perspectives and the sustainability of the development are impossible. More than ever regions have to accept new "functions" and develop new governance as well as steering mechanisms to cope with the structural change. Potential strategies for the different types of regions are:

- Expansion and upgrading of tourism in international top-destination within its ecological limits to safeguard the international competitiveness. For this type of region, it is important to keep the system open for stimuli from outside.
- Recreational areas close to bigger cities and without much tourism potential could integrate themselves in the commuting and agglomeration area of these cities offering attractive recreational facilities and attractions for day-tourists.
- Old tourism destinations far from bigger cities should capitalise on the chance of reinventing themselves as tourism destinations with a clear and focused profile
- Living and recreation areas near bigger agglomerations are still dominated by the agricultural sector. The tourism sector is underrepresented and does not reach the critical size. As is the case for recreation areas, it is important to take up spill-over effects from the agglomeration and to demonstrate their potential as living areas.
- Peripheral regions with a high ecological potential but without any touristic potential may have to balance agglomeration costs elsewhere (i.e. by producing renewable energy or maintaining biodiversity).

1. Einführung

1.1 Nachhaltige Tourismusentwicklung

„Nachhaltige regionale Entwicklung“ ist kein neuer Typ von Entwicklung einer Region, sondern im Kern ein Managementprozess. Für eine Region im Berggebiet geht es um eine selbstbestimmte Gestaltung der Entwicklung von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten. Der Tourismus ist dabei vermutlich einer der wichtigsten Entwicklungsfaktoren. Die nachhaltige Regionalentwicklung richtet dabei das Augenmerk nicht nur auf den wirtschaftlichen Nutzen des Tourismus, sondern auch auf die Kultur und die natürliche und die gebaute Umwelt.

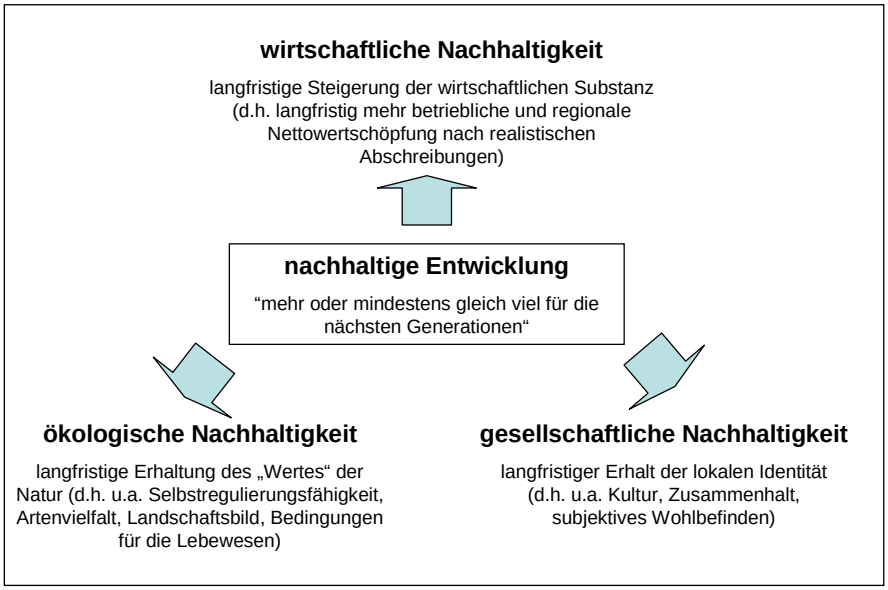
Nachhaltige Entwicklung und in der Folge auch nachhaltiger Tourismus stellten in den 90er Jahren einen Paradigmenwechsel dar. Das quantitativ schnelle Wachstum der Tourismusindustrie, die wirtschaftlich in vielen Ländern und Regionen eine hohe Signifikanz erlangte, regte energische Diskussionen um deren negative Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt der Destinationen an (McCool, Moisey et al. 2001). Die begriffliche Verwirrung, die mit den neuen Tourismusformen „grüner Tourismus“ und „Ökotourismus“, sowie mit dem „sanften Tourismus“ einstellte, ist auch heute noch nicht gänzlich beseitigt, auch wenn inzwischen zahlreiche Publikationen und wissenschaftliche Abhandlungen zum Thema vorliegen. Dass daraus keine rechte Diskussion entstanden ist, mag daran liegen, dass verschiedene Autoren unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was denn genau nachhaltiger Tourismus ist und ob dieser kurz- mittel- oder langfristig zu betrachten ist (Hunter 1995).

Im Tourismus kann nachhaltige Entwicklung als (vorläufiger) Endpunkt der Entwicklung von Konzepten vom „sanften“ oder „qualitativen“ und heute „nachhaltigen“ Tourismus gesehen werden. Dabei unterscheidet sich der nachhaltige Tourismus vor allem durch seine Reichweite (Ökologie, Gesellschaft, Wirtschaft, Werte, Entscheidungssystem) und die Bedeutung, die er nicht nur der heutigen, sondern auch künftigen Generationen zukommen lässt.

Auswirkungen des Tourismus auf das sozio-kulturelle Leben der Einwohner sowie die Natur der Destination werden heute zunehmend in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt, oder wie (Hassan 2000, S. 243) formuliert: „Sustainable development can occur only when the quality of the environment and community life can be preserved indefinitely. To achieve this goal, the local community needs to be included in all stages of development.“ Die Nutzung partizipativer Verfahren erhält in diesem Zusammenhang Nachdruck.

Das Konzept des nachhaltigen Tourismus kann in Anlehnung an die Definition des Interdepartementalen Ausschusses von Rio (IdARio)) durch die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft beschrieben werden (Abbildung 1).

Abbildung 1: Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung



Quelle: Bieger and Frey 1999, S. 6.

Thierstein/Walser (2000, S. 48ff.) schlagen zusätzlich zu den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft, die Integration der Bereiche Prozesse und Ethik vor.

Die Prozess-Dimension wird in vier Prozessmerkmale zerlegt, die für eine Politik der Nachhaltigkeit wichtig sind:

- Diversität steht für eine breite Palette verschiedener Ansätze zur Organisation und Problemlösung, die nebeneinander existieren. Diese Palette ermöglicht es, dass ein System unerwartete Wirkungen von aussen abpuffern kann. Wenn ein Vorgehen bzw. ein Akteur den Herausforderungen nicht gewachsen ist, dann kann ein anderes Vorgehen oder ein anderer Akteur an seine Stelle treten
- Subsidiarität: Konkrete Gestaltungskompetenzen sollen auf der tiefsten, noch geeigneten Ebene angesiedelt werden. Dagegen werden verbindliche Regelungen mit Grundsatzcharakter möglichst auf übergeordneten Ebenen getroffen.
- Partnerschaft und Netzwerke: Damit wird die Art beschrieben, wie die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren und Interessen funktioniert.
- Das vierte Merkmal ist die Partizipation, also die Möglichkeit zur Beteiligung am Prozess. Damit wird das Verhältnis zwischen Bürgern und Institutionen beschrieben. Während Partnerschaft und Netzwerke die horizontale Qualität der Zusammenarbeit beschreiben, bezeichnet Partizipation die vertikale Struktur der Zusammenarbeit.

Vor allem die Prozessmerkmale Diversität und Subsidiarität stehen in einer engen konzeptionellen Verbindung mit den Prinzipien der Managementkybernetik wie Ashby's law oder Subsidiariät und Selbstreferentialität (vgl. Bericht III Managementmodell, Bieger, 2004).

Die ethische Dimension der nachhaltigen Entwicklung rückt kommende Generationen ins Blickfeld und beachtet insbesondere die gerechte Verteilung von Ressourcen und den gleichen Zugang zu Lebenschancen. Gerechtigkeit wird dabei als Gerechtigkeit definiert, die sich auf verschiedenen Individuen und Bevölkerungsgruppen, auf verschiedene Räume und Regionen und auf die nachfolgenden Generationen bezieht.

Abbildung 2: Definitionen Nachhaltiger Entwicklung im Vergleich

System	***Ziele***				
	Ökologie	***Ökonomie***	***Gesellschaft***	***Prozesse/Beteiligung***	***Ethik/ Verteilungsgerechtigkeit***
Brundtland-Bericht (WCED 1987)	Nachhaltig ist eine Entwicklung, wenn sie die Bedürfnisse heutiger Generationen befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen.				
WTO, WTTC, EarthCouncil (1995)	„Sustainable tourism is envisaged as leading to management of all resources in such a way that economic, social and aesthetic needs can be fulfilled while maintaining cultural integrity, essential ecological processes, biological diversity and life support systems“ (S. 30)			„The active contribution of tourism to sustainable development necessarily presupposes the solidarity, mutual respect and participation of all the actors, both public and private, implicated in the process, and must be based on efficient cooperation mechanisms at all levels: local, national, regional and international.”	„Nachhaltige Tourismusentwicklung befriedigt die Bedürfnisse heutiger Touristen und Gastregionen während gleichzeitig die Chancen für die Zukunft erhalten und erweitert werden.“
Strategie für nachhaltigen Tourismus der EU (EK 2003)	Ein Wachstum des Tourismus, das nicht mehr mit einer Beeinträchtigung der Umwelt und mit Ressourcenverbrauch einher geht und das negative Auswirkungen vermeidet oder auf ein Minimum reduziert			Einbezug aller Akteure.	Ein Tourismus, der wirtschaftlich und sozial ausgewogene Vorteile bringt.
Alpenkonvention (Art. 2) (vgl. www.alpenkonvention.org)	Umweltverträgliche Besiedelung und Sicherung einer sparsamen und rationellen Raumnutzung Vermeidung von Über- und Unternutzung Erhaltung und Wiederherstellung von nat. Lebensräumen Klärung und Abwägung der Nutzungsansprüche Vorausschauende integrale Planung und Abstimmung der Massnahmen Luft-, Boden-, Wasser- und Naturschutz; Verkehr, Energie, Abfall	Wirtschaftliche Entwicklung, Standort- und umweltgerechte Landwirtschaft.	Achtung, Erhaltung, Förderung der kulturellen und gesellschaftlichen Eigenständigkeit der ansässigen Bevölkerung. Sicherstellung ihrer Lebensgrundlagen sowie Förderung des gegenseitigen Verständnisses und des Partnerschaftlichen Verhaltens.	Abstimmung relevanter Raumplanungsmassnahmen sowie grenzüberschreitende Zusammenarbeit	Ausgewogene Berücksichtigung der Interessen aller Alpenstaaten, Regionen und der EU.

	Einschränkung umweltschädigender Aktivitäten aus tourist. Nutzungen (vgl. Art. 2, Alpenkonvention)				
Alpenkonvention, Protokoll Tourismus und Freizeit (vgl. www.alpenkonvention.org/page5a_de.htm#p6)	Umweltverträglicher Tourismus (Förderung landschafts- und umweltschonender Projekte)	Wettbewerbsfähigkeit des naturnahen Tourismus im Alpenraum stärken. Beitrag des Tourismus zur sozioökonom. Entwicklung beachten (Innovation und Diversifizierung). Ausgewogene Mischung intensiver und extensiver Tourismusformen sowie Qualitätsförderung		Erfahrungsaustausch und gemeinsame Aktionsprogramme zur Qualitätsverbesserung.	
Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 (Schweizerischer Bundesrat 2002)	Lebensraum für Menschen, Tiere und Pflanzen erhalten, Ressourcen mit Rücksicht auf nachfolgende Generationen nutzen.	Wohlstand und Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft erhalten (Einkommen und Beschäftigung erhalten/mehren, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft verbessern, nicht auf Kosten zukünftiger Generationen)	Umfassende Zukunftsverantwortung heutiger Generationen sichern, entwicklungsfähige und lebenswerte Heimat für die Bürger schaffen, Leben und Entwicklung der Menschen in Solidarität und Wohlbefinden (Gesundheit, Sicherheit fördern, Bildung und Entwicklung der Identität fördern, Erhaltung und Entwicklung gesellschaftlicher Werte)	Transparente Abwägungsprozesse und Einbezug verschiedener Akteure, Beachtung des Subsidiaritätsprinzips.	Gleiche Rechte und Rechtssicherheit für alle gewährleisten, Gleichstellung, Gleichberechtigung von Minderheiten, Solidarität innerhalb und zwischen Generationen schaffen.

Quelle: eigene Darstellung

Aus der Vielzahl von heute bestehenden Definitionen zur Nachhaltigkeit lassen sich folgende konstitutive Merkmale einer nachhaltigen Entwicklung und damit auch eines nachhaltigen Tourismus entnehmen: (Bieger 2004, S. 280).

- Erhaltung/Mehrung der Optionen für die nächste Generation resp. Erhaltung/Erhöhung des Nutzwertes der Umwelten
- Einbezug der ökonomischen/ökologischen und gesellschaftlichen Umwelt und damit implizit auch
- sinnvoller, situativer Ausgleich zwischen den Werten der drei Umweltbereiche im Sinne einer Mehrung der Lebensqualität der heutigen und nächsten Generation.

Die Regionen des Schweizer Berggebietes sehen sich heute veränderten Rahmenbedingungen in Gesellschaft, Natur und Wirtschaft, zusätzlich auch technologischen Fortschritten ausgeliefert, denen sie sich anpassen bzw. mit denen sie leben müssen. Regionen müssen sich in der Sprache der Kybernetik „entwickeln", d.h. Fähigkeiten entwickeln, sich den laufend ändernden Anforderungen des Umfeldes anzupassen. Diese Notwendigkeit gilt auch für tourismusintensive Regionen, die in der Vergangenheit von der rasanten Entwicklung der Reisenachfrage profitieren konnten.

Der kooperative, unternehmensübergreifende Ansatz in Form der Clustertheorie, der heute als Hauptweg zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen gesehen wird, verlangt von den Beteiligten ein Umdenken. Gerade in der Tourismusbranche der Schweiz, die von oft kleinteiligen Strukturen und starken Familienbetrieben gekennzeichnet ist, steht vielmals noch der Konkurrenzgedanke im Vordergrund. Dieser behindert Kooperationen und hemmt damit Entwicklungschancen. Der Ansatz der Nachhaltigkeit erscheint geeignet, neue Wege zu eröffnen.

Einen Managementprozess mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung anzustossen bedingt, dass eine Analyse der Ausgangssituation vorliegt. Dazur enthält der vorliegende Bericht einerseits Betrachtungen zu allgemeinen Entwicklungen in den Alpen und speziell den Schweizer Bergregionen. Andererseits werden die Ergebnisse der empirischen Analysen in vier unterschiedlichen Typen alpiner Regionen vorgestellt. Für diese Typen stehen die Gemeinden Zermatt und Engelberg sowie die IHG-Regionen Einsiedeln und Trachselwald. Speziell an dieser Analyse ist, dass die Entwicklung der Regionen über einen vergleichsweise langen Zeitraum (20-30 Jahre) und anhand vergleichbarerer Variablen dargestellt wird (Längsschnittanalyse). Das Analyseraster berücksichtigt die „klassischen" Dimensionen der Nachhaltigkeit Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft sowie die Dimensionen Prozesse und Ethik, zu denen qualitative Aussagen aus Interviews gewonnen werden. Alle fünf Dimensionen der Nachhaltigkeit werden zunächst bei der Auswahl der Variablen für die Längsschnittanalyse berücksichtigt und bilden auch die Basis für die Ableitung der strategischen Ziele der Nachhaltigkeit für das Teilprojekt Monitoringsystem (vgl. Rütter et al. 2004). Im Sinne einer „weichen" Nachhaltigkeit wird die Möglichkeit eines der Austauschs zwischen den Dimensionen akzeptiert.

1.2 Forschungsfragen

Das vorliegende Projekt bearbeitet verschiedene Fragenbereiche:

- Zunächst wird dargestellt, wie sich die Regionen in der Vergangenheit entwickelt haben, welche Treiber für diese Entwicklung ursächlich sind und welche Rolle dabei der Tourismus spielt. Einblicke dazu erlauben die Betrachtung der Entwicklung des Berggebietes der Schweiz (vgl. Abschnitt 2.2) und die vier regionalen Fallstudien (vgl. Kapitel 1).

- Ein weiteres Thema betrifft Fragen zur Nachhaltigkeit der Entwicklung und welches die zentralen Problemfelder der Entwicklung sind. Dazu gibt vor allem eine vergleichende Analyse der Fallstudien Aufschluss.
- Die zusammenfassende Betrachtung fragt nach generalisierbaren Entwicklungstrends und zeigt Chancen und Gefahren für die zukünftige Entwicklung der Regionen auf.

Die Abbildung 3 zeigt das Fragenraster, mithilfe dessen die Fallstudien und die zusammenfassende Beurteilung der Entwicklung der Alpenregionen durchgeführt wurden. Die Operationalisierung erfolgt auf Basis eines konzeptionellen Systemmodells.

Abbildung 3: Fragenraster für die Fallstudien

Thema	Fragestellungen
Die Entwicklung der Region, zentrale Treiber und Rolle des Tourismus	• Wie haben sich alpine Regionen in der näheren Vergangenheit unter ökonomischen, ökologischen, sozio-kulturellen und auch institutionellen Gesichtspunkten entwickelt? • Welche Rolle spielte der Tourismus in dieser Entwicklung und wie ist der Tourismus innerhalb eines regionalen Produktions- und Innovationssystems und gegen aussen vernetzt? • Bestehen hier signifikante Unterschiede bezüglich verschiedener Regionstypen und verschiedener Tourismusformen?
Die Nachhaltigkeit der Entwicklung und die zentralen Problemfelder	• Inwieweit genügte die bisherige Entwicklung von Tourismusregionen den Anforderungen nachhaltiger Entwicklung? • Inwiefern wurde im Rahmen dieser Entwicklungen wirtschaftliches Kapital geschaffen? • In welche Beziehung muss dieser Zugewinn oder Verlust zu Veränderungen in anderen Dimensionen der Nachhaltigkeit gesetzt werden (Natur, Gesellschaft)? • In welche Richtung bewegen sich tourismus- und nachhaltigkeitsrelevante Entwicklungen? • In welchen Bereichen bestehen komplementäre Entwicklungsprozesse und wo bestehen Zielkonflikte? • Inwieweit werden negative ökologische Veränderungen, insbesondere der Landschaft, wahrgenommen, wie werden sie bewertet und wann führen diese Veränderungen zu rückläufigen touristischen Frequenzen (Tagesbesucher, Logiernächte)? • Welche politischen Massnahmen wurden durchgeführt, welche unternehmerischen Entscheide wurden getroffen, um die Tourismus- bzw. Regionalentwicklung zu beeinflussen? Welche Auswirkungen hat dies in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung?
Entwicklungstrends, Chancen und Gefahren	• Welche Entwicklungstrends sind erkennbar und wie sind diese zu beurteilen? • Wie könnte die Region darauf reagieren, um selbständig handlungsfähig bleiben zu können?

1.3 Aufbau des Berichts

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Regionenanalyse zusammen.

Kapitel 0 führt mit einem Blick auf aktuelle Diskussion in der Schweiz und Europa zur Entwicklung der Alpenregionen sowie zur Nachhaltigkeit im Tourismus in das Thema ein. Das Kapitel gibt einen Überblick über aktuelle Entwicklungstrends der Schweizer Bergregionen (2.2). Es folgen konzeptionelle Überlegungen zur Rolle des Tourismus für die Regionalentwicklung von Alpenregionen (2.3).

Das Kapitel 1 stellt den Aufbau der Längsschnittanalyse als methodische Herangehensweise an die Fragestellung vor. Zusätzlich werden die für die Längsschnittanalyse genutzten Variablen beschrieben und ihre Eignung für die Nutzung in dieser Analyse dargestellt sowie ihre Eignung für den Einsatz als Indikatoren in einem Monitoringsystem für nachhaltige Tourismusentwicklung.

In Kapitel 1 werden die vier regionalen Fallstudien anhand eines einheitlichen Rasters beschrieben. Dieses Raster umfasst: eine Kurzbeschreibung der Region, die Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung, die Wirtschafts- und Tourismusentwicklung sowie wichtige Umweltveränderungen. Weiter enthält es eine Analyse der gesellschaftlichen Struktur, des Entscheidungssystems sowie der Regionalpolitik und gibt näheren Aufschluss über politische Kultur und Entscheidungswege in der Region. Zum Abschluss jeder Fallstudie wird eine erste Beurteilung der Entwicklung in Bezug auf die Nachhaltigkeit vorgenommen.

Der Bericht schliesst mit einer zusammenfassenden Beurteilung der Entwicklung der Alpenregionen und der Rolle des Tourismus (Kapitel 1). Hier werden Zusammenhänge und Wechselwirkungen offen gelegt sowie die eingangs gestellten Forschungsfragen beantwortet.

2. Entwicklung der Bergregionen

2.1 Stand der Diskussion in der Schweiz und in Europa

Die Entwicklung von Bergregionen liegt seit geraumer Zeit und hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Entwicklung seit der Konferenz von Rio 1992 im Fokus wissenschaftlicher Forschung und Diskussion[1]. Nicht nur in der Schweiz, sondern in vielen Ländern wird darüber diskutiert, wie die Entwicklung von Bergregionen und Tourismusdestinationen nachhaltig gestaltet werden kann. Der Rückgang der Berglandwirtschaft und das Wachsen des Dienstleistungssektors, der vor allem vom Tourismus geprägt ist, werden von den Betroffenen als einschneidende Veränderung der Strukturen empfunden.

Eine Reihe von Entwicklungstendenzen ist dabei besonders kritisch zu sehen: etwa die Abwanderungstendenz jüngerer, teilweise hoch qualifizierter Menschen (brain drain) und die damit einhergehende Überalterung der Bevölkerung, vor allem in den entlegenen Bergregionen („Peripherie der Peripherie"). Verstärkt wird diese Entwicklung in einigen Regionen durch die vermehrte Zuwanderung älterer Menschen, die Ihren Alterssitz in Berggemeinden wählen – so werden seit einigen Jahren z. B. in den Regionen Einsiedeln und Engelberg ehemalige Chalets zu Dauerwohnsitzen umfunktioniert. Als Folge dieser Entwicklungen ergibt sich ein Mangel an Nachfolgepotential für Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe in den Bergregionen, denen häufig beim anstehenden Generationenwechsel die Betriebsschliessung als einzige Möglichkeit bleibt. Dort wo eine solche Überalterung festgestellt werden kann, hemmt sie die wirtschaftliche Antriebsdynamik und Innovationskraft. Es muss davon ausgegangen werden, dass demographische Veränderungen langfristig Auswirkungen auf die gesamte regionale Wirtschaft haben. Letztere wird auch durch erschwerte Startbedingungen bei Unternehmensgründungen gebremst (fehlendes Venture Capital, fehlende Netzwerkkompetenz).

Demgegenüber ist in agglomerationsnahen, leicht zu erreichenden Berggemeinden mit hoher Lebensqualität („Zentren der Peripherie") ist eine rasante Periurbanisierung zu beobachten. Diese zieht ein steigendes Pendleraufkommen nach sich, welches vor allem für die Einwohner eine starke Belastung darstellt, sofern es nicht durch einen Ausbau des Öffentlichen Verkehrs abgefangen wird.

Mit dem Tourismus in engem Masse verknüpft ist die Übernutzung des Naturkapitals in Vorzugslagen, z.B. für grossflächige Tourismusinfrastrukturen und Zweitwohnungen. Aufgrund der Veränderungen der touristischen Nachfrage (Fernreisen) können diese Infrastrukturen teilweise nicht mehr ausgenutzt werden. Dennoch resultieren aus diesen Anlagen Infrastrukturkosten, die die Gemeindekassen umfänglich belasten und Geld, welches für Entwicklungsprojekte dringend benötigt würde, anderweitig binden. Für Einwohner stellt eine touristische Entwicklung damit oft einen Fortschritt (neue Einkommensmöglichkeiten, neue Infrastrukturen, steigende Nachfrage und damit Sicherung von Teilbereichen des einheimischen Gewerbes, Anhebung des Lebensstandards) dar, zugleich resultiert aus ihm jedoch auch eine steigende Belastung (steigende Immobilienpreise, Überfremdung, Beeinträchtigung der heimatlichen Identität).

---

[1] Für einen Überblick (weltweit): Mountain Agenda; Centre for Development and Environment (1999): The Commission on Sustainable Development and its 1999 Spring Session on Tourism

2.2 Die Entwicklung des Berggebietes in der Schweiz am Beispiel der IHG-Regionen

Ausgangspunkt der folgenden Betrachtungen ist die Entwicklung der 54 IHG-Regionen, die einen Grossteil der Schweizer Berggemeinden abdecken – ist das Bundesgesetz über die Investitionshilfe für das Berggebiet (IHG), doch seit Mitte der 70er Jahre das Kernstück der Regionalpolitik des Bundes. Im Rahmen der aktuellen Evaluation dieser regionalpolitischen Massnahme wurde unter anderem ein umfassender Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung der IHG-Regionen innerhalb der letzten 20-30 Jahre erarbeitet.[2] Die Ergebnisse dieser Analyse werden durch Aussagen anderer Studien vor allem im Bereich Ökologie ergänzt und bilden damit insgesamt den Kontext ab, in dem sich die zu untersuchenden Fallregionen entwickelt haben.

Die relevanten Entwicklungen werden im Folgenden geordnet nach den drei Nachhaltigkeitsdimensionen Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt dargestellt.

Gesellschaftliche Veränderungen und Tendenzen

- *Der Rückgang der Bevölkerung in den IHG-Regionen konnte – mit wenigen Ausnahmen – aufgehalten werden. Die Regionen haben sich jedoch sehr unterschiedlich entwickelt und es gibt teilweise starke innerregionale Gefälle in der Bevölkerungsentwicklung.*

Ein Teil der Schweizer Berggebiete wird heute wieder als attraktiver Lebensraum geschätzt. In den IHG-Regionen ist bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Teile des Jurabogens) ein Anstieg der Bewohner zu verzeichnen. Diese Einschätzung trifft im Wesentlichen für die gut erreichbaren, agglomerationsnahen Gebiete („Zentren der Peripherie“) zu. Dadurch entstehen wachstumsstarke Zentrumsgemeinden auf der einen Seite, schwache Peripheriegemeinden („Peripherie der Peripherie“) auf der anderen Seite, die von Abwanderung vor allem jüngerer Personen betroffen sind. Während sich in den Zentrumsgemeinden der Bevölkerungsanstieg in einem zunehmenden Druck auf gute Flächen äussert, leiden andere Gemeinden unter Überalterung und sinkender Finanzkraft.

- *Die Altersstruktur ist überraschend positiv zu beurteilen, die Regionen zeigen dabei jedoch deutliche Unterschiede*

Der Altersaufbau zeigt innerhalb der IHG-Regionen insgesamt ein positives Bild. Gerade in den letzten Jahren und insbesondere in der letzten Volkszählung zeigte sich ein überdurchschnittlich hoher Anteil an jungen Menschen in den IHG Regionen. Bezogen auf die Altersstruktur lassen sich jedoch ebenfalls deutliche regionale Unterschiede feststellen.

Wirtschaftliche Veränderungen und Tendenzen:

- *Wirtschaftliche Dynamik in den IHG-Regionen stagniert.*

Seit Anfang der 90er Jahre ist eine Stagnation der Anzahl der Unternehmensgründungen festzustellen - in einzelnen Gebieten sogar ein deutlicher Rückgang. Auch die Konkurshäufigkeit, die in der Vergangenheit meist deutlich unter dem Wert des Nicht-IHG-Gebietes lag, hat sich erhöht und dem Schweizer Mittel angenähert. Gemessen an Gründungen und Kon-

---

[2] Vgl. IDT/CEAT. (2004): Evaluation der Investitionshilfe für das Berggebiet. Schlussbericht vom 15. Oktober 2004, im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft (seco). Verwendet wurden vor allem Daten der Volks- und Betriebszählungen des BFS und der Tourismusstatistik sowie Primärerhebungen zum regionalen Management.

kursen sowie der Beschäftigtenentwicklung weisen die IHG-Regionen heute eine deutlich geringere Wirtschaftsdynamik auf als das Nicht-IHG-Gebiet, dabei kann ein Strukturbruch Mitte der 90er Jahre festgestellt werden. Seit dieser Zeit hat sich, mit Ausnahme einzelner touristischer Regionen, die wirtschaftliche Dynamik im Vergleich zur übrigen Schweiz verschlechtert (vgl. IDT/CEAT 2004, S. 36).

- *Die Erwerbssituation in den IHG-Regionen wird insgesamt positiv beurteilt. Der wirtschaftliche Strukturwandel vergrössert jedoch den Entwicklungsabstand der IHG-Regionen zum Mittelland.*

Die Entwicklung der Erwerbssituation in den IHG-Gebieten muss insgesamt als positiv angesehen werden, nur in einzelnen Gebieten findet ein Abbau der Arbeitsplätze statt. Überwiegend weisen die IHG-Gebiete auch eine im Gesamtschweizer Schnitt niedrigere Arbeitslosenquote auf. Gleichwohl ist auch in Bezug auf den regionalen Arbeitsmarkt die Peripherie-Zentrums-Problematik innerhalb der einzelnen IHG-Regionen festzustellen. Sehr kritisch zu betrachten ist, dass in den IHG-Regionen seit 1995 im Vergleich zu den Nicht-IHG Gebieten ein deutlich stärkerer Rückgang resp. seit 1998 ein deutlich schwächerer Anstieg der Beschäftigtenzahlen festzustellen ist. Hier zeigt sich ein zunehmendes Auseinanderfallen in der Entwicklung zwischen dem IHG-Gebiet und dem Nicht-IHG-Gebiet. Neue Arbeitsplätze entstehen mehrheitlich nicht im Berggebiet sondern in den Wirtschaftsräumen des Mittellandes (vgl. IDT/CEAT 2004, S. 30).

- *Verschärfter Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft in den Bergregionen*

Der Tertiärisierungsprozess der Wirtschaft ist in den IHG-Regionen im Vergleich zum Nicht-IHG-Gebiet noch nicht weit fortgeschritten. In 21 Regionen erhöhte sich sogar der Anteil von Arbeitsstätten aus dem produzierenden Sektor. Zwischen den Regionen bestehen dabei erheblich Unterschiede. Auf der einen Seite existiert eine ganze Reihe von „industriell"-geprägten Berggebieten vor allem im Jura-Bogen. Auf der anderen Seite gibt es einige wenige IHG-Regionen, die einen hohen Dienstleistungsanteil aufweisen. Dabei handelt es sich fast ausschliesslich um die grösseren Tourismusregionen im Wallis und in Graubünden. Der Strukturwandel wird vermutlich in Regionen besonders stark sein, in denen der Tourismus bislang nur eine untergeordnete Rolle spielt und die entweder stark industriell bzw. stark agrarisch geprägte Wirtschaftsstrukturen aufweisen. Der in diesen Gebieten in den vergangenen Jahren zu beobachtende Abbau von Arbeitsplätzen, resp. die deutlich geringere Zunahme als in anderen Regionen wird voraussichtlich in den kommenden Jahren weitergehen (vgl. IDT/CEAT 2004, S. 34).

- *Die Pendlerbeziehungen haben stark zugenommen.*

Zwischen den Volkszählungen 1980, 1990 und 2000 ist ein starker Anstieg der Auspendler aus dem Berggebiet festzustellen. Die wirtschaftliche Dynamik der Zentren trägt wiederum zu einer Zunahme der Auspendlerzahlen und damit zu einer erhöhten Verkehrsbelastung bei.

- *Deutliche Einkommensdisparitäten bestehen.*

Weiterhin bestehen innerhalb der Schweiz erhebliche Einkommensdisparitäten gemessen am Durchschnittseinkommen und am Bundessteueraufkommen. Einzelne Regionen hinken hier massiv hinter den Schweizerischen Durchschnittswerten hinterher. Dies gilt insbesondere für die stark landwirtschaftlich dominierten Regionen im voralpinen Bereich, in denen sowohl das produzierende Gewerbe als auch der Tourismus keine grosse Bedeutung spielen (werden). Zwar findet in diesen stark agrarisch geprägten Gebieten teilweise immer noch ein Ersatz von Kapital durch natürliche Eigenversorgung statt und es bestehen auch erhebliche

Unterschiede bezüglich der Lebenshaltungskosten, doch insgesamt bleiben die erheblichen Einkommensdisparitäten bestehen. Auffällig ist, dass sich einzelne Regionen im Hinblick auf das regionale Volkseinkommen sehr positiv entwickelt haben (vgl. IDT/C.E.A.T. 2004, S. 37).

- *Neue (kleinteiligere) Disparitäten zwischen den Regionen der Schweiz*

Zwischen den „Zentren der Peripherie" und der „Peripherie der Peripherie" zeichnen sich neue Disparitäten ab. In den abseits der Ballungsräume gelegenen Landstriche sind die Regionszentren besser in der Lage, aktuelle Herausforderungen selbständig zu meistern, da sie über eine insgesamt grössere Dichte, zukunftsorientierte Cluster und eine häufig stärker diversifizierte und damit anpassungsfähigere Wirtschaftsstruktur verfügen. Im Gegensatz dazu dominiert in den peripheren Gebieten nach wie vor oftmals die Landwirtschaft, die sich zumeist – mit Ausnahmen – wenig innovativ zeigt.

- *Der Tourismus stellt in Berggebieten häufig eine wesentliche, wenn nicht sogar die einzige Einkommensquelle dar.*

Der Tourismus ist für das Berggebiet eine wichtige, wenn nicht sogar die einzige Möglichkeit, neben der Landwirtschaft ein nennenswertes Einkommen zu erzielen (vgl. SAB 2000, Bätzing 2002, S. 175, Bieger et al. 2000). Die Bedeutung des Tourismus ist in den einzelnen Bergregionen sehr unterschiedlich. Die tourismusstarken Regionen befinden sich im Bündnerland, Berner Oberland sowie im Wallis. In diesen Gebieten stellt der Tourismus den zentralen Wirtschaftssektor dar, dem teilweise bis zu 40% der regionalen Arbeitsplätze zuzuordnen sind. Die tourismusschwachen Regionen befinden sich überwiegend im Jurabogen, im übrigen Kanton Bern sowie im Kanton Freiburg. Auch weite Teile des Tessins zählen dazu.

In der Regel handelt es sich bei diesen Gebieten mit niedriger Tourismusintensität entweder um altindustrialisierte Regionen oder um stark agrarisch dominierte Regionen. Insgesamt gesehen ist der Anteil des Tourismus am Arbeitsmarkt in den IHG-Gebieten relativ stabil geblieben. Auffällig ist aber, dass der Beschäftigtenanteil der touristischen Leistungsträger in den vergangenen Jahren im Nicht-IHG-Gebiet deutlich stärker gewachsen ist, als im IHG-Gebiet. Ein Grund dafür könnte die Dynamik des Städte- und Geschäftstourismus sein.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Tourismussektor immer noch für eine Vielzahl von IHG-Regionen der wichtigste Wirtschaftssektor ist und dieser einen wichtigen Beitrag zur Generierung von Wertschöpfung in der Region leistet. Betrachtet man aber die durchschnittliche Auslastung in den Tourismusbetrieben, so zeigt sich, dass sehr viele Regionen eine unterdurchschnittliche Auslastung aufweisen. Aufgrund dieser teilweise sehr niedrigen Auslastung erscheint es für diese Regionen fraglich, ob die Unternehmen aus dem laufenden Betrieb die notwendigen Investitionen erwirtschaften können, die für einen langfristigen Erhalt der Betriebe notwendig sind (vgl. IDT/C.E.A.T. 2004, S. 33).

Ökologische Entwicklungen und Tendenzen:

- *Touristische Neuerschliessungen für den Wintersport in sensiblen Gebieten, neue Trendsportarten sowie Kapazitätserweiterungen bei bestehenden Anlagen.*

In den vergangenen Jahren war ein quantitativer Ausbau bestehender Skigebiete und touristischer Anlagen im Berggebiet zu verzeichnen. Pistenpräparierungen und Terrainveränderungen beschädigen die Lebensräume der alpinen Flora und Fauna. Dieser sieht sich jedoch einer Stagnation der Nachfrage im Skitourismus gegenüber. (Mathis/Siegrist/Kessler, 2003, S. 12) Gleichzeitige Vergrösserungen der pistenunabhängigen Sportangebote (Sommerrodelbahnen, im Winter Schlittelbahnen) führen zu vermehrten oder konzentrierten Eingriffen in Natur und Landschaft und verändern diese langfristig.

- *Quantitatives Wachstum der Tourismusindustrie im Berggebiet zieht weitere Entwicklungen nach sich.*

Der Ausbau der Wintersportanlagen zieht weitere Entwicklungen mit ihren jeweiligen Auswirkungen auf den Naturraum Berggebiet nach sich. Dazu zählt unter anderem der Ausbau der Beherbergungskapazitäten vor allem im Zweitwohnungsbereich, zusätzlicher Individualverkehr, der mit der Notwendigkeit der Erstellung neuer Parkflächen einhergeht und die Vorhaltung einer geeigneten Ver- und Entsorgungsinfrastruktur, die für die Gemeinden hohe Kosten und Überkapazitäten in den Sommermonaten mit sich bringt. Vor allem vor dem Hintergrund des Ansteigens der Schneesicherheitsgrenze verfolgen die Bergbahnen eine „Vorwärtsstrategie" – mit zusätzlichen Liften und technischer Aufrüstung mit Schneekanonen – in noch höhere Lagen (über 1500 Meter ü.M.) auszuweiten.

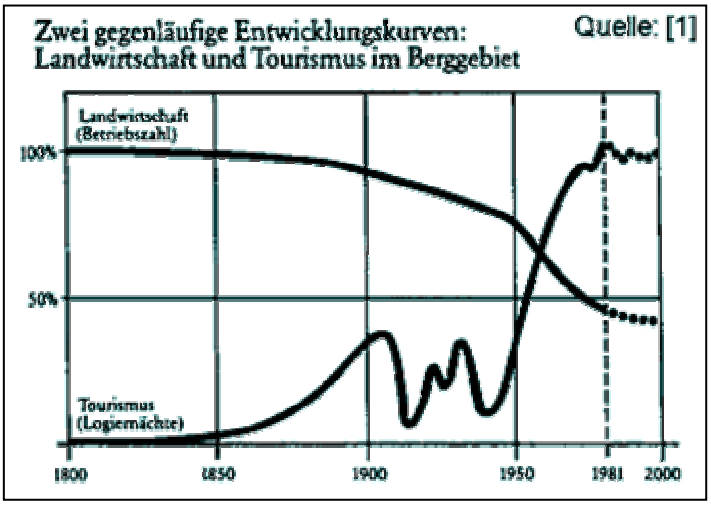
Fazit

Die in diesem Abschnitt überblicksweise gezeigten Entwicklungstrends lassen deutlich die Zielkonflikte spüren, mit denen Gemeinden und Regionen im Berggebiet konfrontiert sind. Der Ruf nach einer nachhaltigen Entwicklung ist daraus abzuleiten, stellt doch der Tourismus auf der einen Seite eine grossen Chance (Beschäftigung, Einkommen, Cash-Flow) auf der anderen Seite eine grosse Gefahr (hoher Verbrauch an Naturkapital, abnehmende Attraktivität des Landschaftsbildes) dar. Neue, kleinräumigere Disparitäten, die sich zwischen den peripheren Regionen, aber auch zwischen den „Zentren der Peripherie" und der „Peripherie der Peripherie" auftun, manifestieren sich vor allem in der Bevölkerungsentwicklung, sowie in der Anpassungsfähigkeit der jeweiligen Wirtschaftsstrukturen. Die Entwicklung von „Gewinner-" und „Verliererregionen" scheint damit auch im Berggebiet unaufhaltsam.

2.3 Die Rolle des Tourismus für die regionale Entwicklung

Der Tourismus spielt seit langem für die Entwicklung der alpinen Regionen eine entscheidende Rolle. Gleichzeitig wird diese Entwicklung über Subventionen und über den Finanzausgleich von der restlichen Schweiz mitgetragen (Walter et al. 2004 S. 54). Verschiedene historische Analysen (z.B. Messerli, 1989) haben gerade für den Alpenraum aufgezeigt, dass der Tourismus an zahlreichen Standorten verantwortlich war für den Wandel der ursprünglich bäuerlich-ruralen Gemeinden zu den dienstleistungsdominierten, damit auch häufig monostrukturierten, (Tourismus-) Gemeinden.

Abbildung 4: Entwicklung von Landwirtschaft und Tourismus im Berggebiet



Quelle: Messerli (1989), S. 99.

Zur Beschreibung des Einflusses des Tourismus auf die regionale Entwicklung werden in der Tourismuswissenschaft systemtheoretische Modelle verwendet (vgl. auch Bieger 2004). Mit Hilfe der Systemtheorie kann auf die komplexen Zusammenhänge im Tourismus eingegangen werden: Tourismus steht immer in Verbindung mit anderen Systemen, wie Gesellschaft, Politik oder Wirtschaft, er ist also ein offenes System. Zudem verändern sich die Bedingungen für den Tourismus ständig, er ist also ein dynamisches System.

Wirkungsmodell Tourismus- und Regionalentwicklung

Für die vorliegende Analyse werden statische und dynamische Systemmodelle um Aspekte von Netzwerken und Prozessen ergänzt. Eine Region wird entsprechend den aktuellen Diskussionen in der Systemtheorie als ein selbstorganisierendes und selbstreferentielles System verstanden. Diese Systeme zeichnen sich durch eine auf sich selbst bezogene Steuerung aus. Kreislaufprozesse binden alle Beteiligten ein, so dass jedes Element im System gleichzeitig Sender und Empfänger von Steuerungssignalen ist, woraus sich ein Evolutionsprozess für das System (oder das Netzwerk) ergibt.[3]

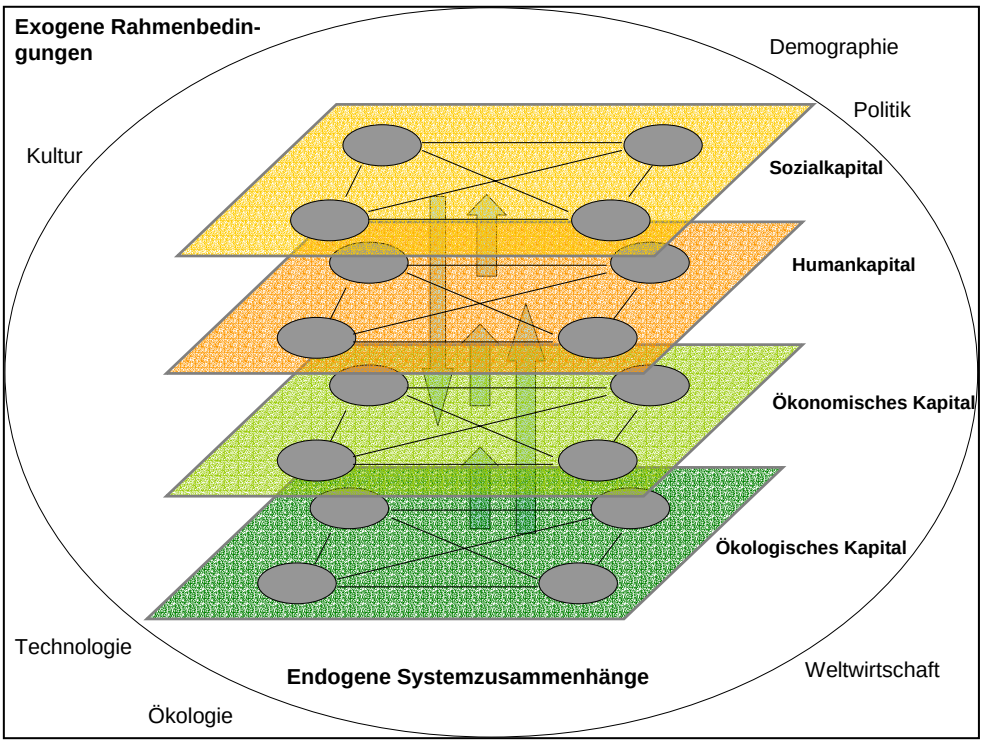
Wenn die an der Regionalentwicklung beteiligten Akteure die Abläufe und Mechanismen verstehen, die die Weiterentwicklung eines solchen Systems bestimmen, dann können sie zwar nicht die Entwicklung des Systems gezielt steuern, aber immerhin durch geeignete Anstösse systemkonforme Verhaltensweisen stärken und die notwendigen Voraussetzungen für die Weiterentwicklung ihres Systems Region schaffen. Genau das tun regionale Akteure, wenn sie unerwünschten Entwicklungstendenzen entgegensteuern oder versuchen, eine „kritische Masse“ für etwas Neues zu erzeugen. Der Systemtheoretiker spricht dann von negativer respektive positiver Rückkopplung.

Da es für Regionalpolitiker, Unternehmer oder andere engagierte Personen kaum möglich ist, dieses „System“ als Einheit zu durchschauen und weil alle Änderungen im System auf die Akteure selbst zurückwirken, sind die Möglichkeiten einer gezielten Selbststeuerung begrenzt.

In der folgenden Abbildung wird dennoch ein stark vereinfachtes Deutungsmuster der Wirkungen des Tourismus auf die regionale Entwicklung alpiner Regionen gezeichnet. Wie sich eine Region entwickelt, hängt zum einen von den äusseren Rahmenbedingungen ab. Das können etwa politische Einflüsse, wie ein neues Gesetz, oder eine Wirtschaftskrise sein. Zum anderen wird die Regionalentwicklung von den inneren Zusammenhängen bestimmt. Die Beschreibung dieser inneren Struktur orientiert sich an den vier Teilsystemen oder besser an den vier Arten von Kapital, über das eine Region verfügt: das natürliche Kapital, das ökonomische Kapital, das Humankapital und das soziale Kapital. Dieser sogenannte „Four Capitals Approach“ geht von der Grundannahme aus, dass Wohlfahrt durch diese vier Kapitalarten entsteht, zwischen denen im Sinne einer „weak sustainability“ (schwacher Nachhaltigkeit) ein Austausch bestehen kann. Ziel ist dabei der Erhalt oder die Zunahme der Kapitalmengen, eine Abnahme in einem Kapital kann bis zu einem Minimallevel (critical threshold) mit einer Zunahme eines anderen Kapitals kompensiert werden.

[3] Eine detaillierte Beschreibung findet sich im Bericht zum Managementmodell (Bieger et. al., 2004)

Abbildung 5: Exogene Rahmenbedingungen und endogene Systemzusammenhänge in einer Region



Quelle: Eigene Darstellung

Wie der Tourismus auf die Regionalentwicklung wirkt, kann für jedes dieser Subsysteme in einem eigenen Wirkungsmodell beschrieben werden. Für das ökonomische Kapital gibt es empirisch getestete Modelle, die den Beitrag des Tourismus zur regionalen Volkswirtschaft messen[4] und auch die für die Erfassung der ökologischen Wirkungen des Tourismus in alpinen Regionen existieren Modelle.

Anhand der im Kapital 3.3 dargestellten Variablen werden in den regionalen Fallstudien die Effekte des Tourismus auf die verschiedenen Subsysteme dargestellt. Ausgehend von diesen Ergebnissen und den praktischen Erfahrungen aus den untersuchten Regionen können die positiven und negativen Rückkopplungen im regionalen System identifiziert werden. Die Beurteilung der Entwicklung der Fallregionen im Hinblick die Nachhaltigkeit erfolgt auf der Basis eines normativen Zielsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung (vgl. Bericht II Monitoringsystem, Rütter et al. 2004).

[4] Vgl. hierzu insbesondere Rütter/Müller 1996 sowie die verschiedenen von Rütter + Partner erstellten Wertschöpfungsstudien für die Kantone Bern (1996), Wallis (2001), Baselland (2003), Nidwalden/Engelberg (2004), Waadt (2004).

3. Methodik der Fallstudien

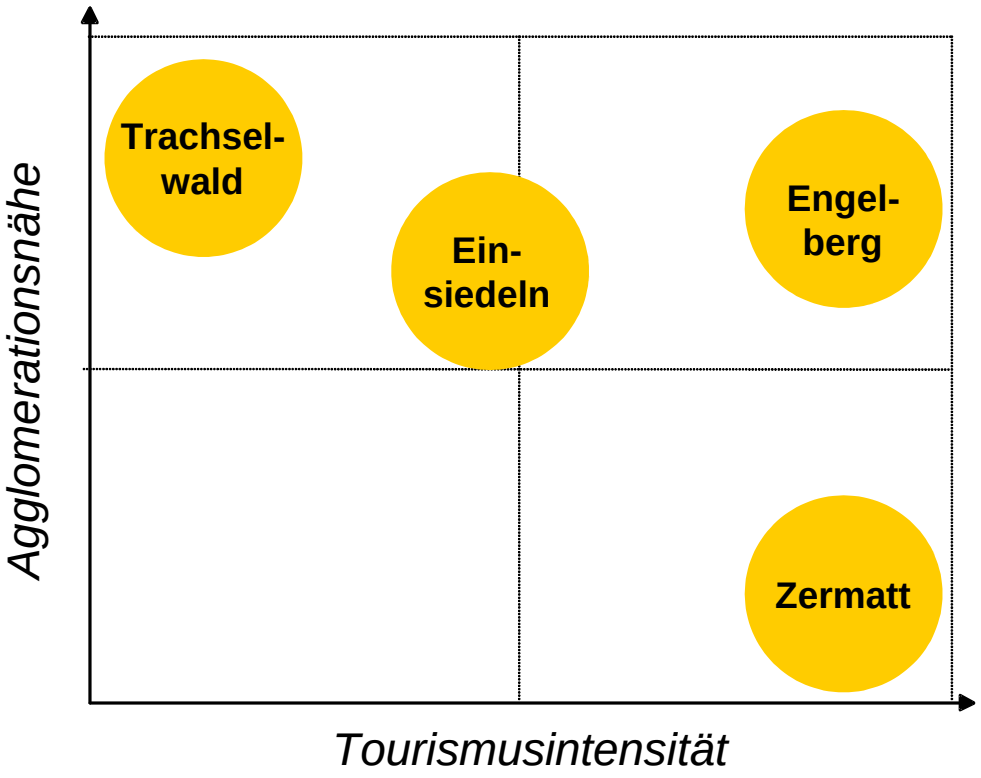
3.1 Ziele und methodisches Vorgehen

Ziel der Studien in den Fallregionen ist es, einen *Überblick* über die *wirtschaftlichen*, insbesondere die *touristischen*, die *ökologischen* sowie die *sozio-kulturellen Entwicklungen* von *vier unterschiedlichen Schweizer Alpenregionen* zu geben. Dazu wird eine Längsschnittanalyse durchgeführt, d.h. eine Betrachtung der Entwicklung verschiedener Variablen im Zeitablauf. Die Fallstudien dienen auch dazu, einen ersten *Satz von Variablen* für ihre spätere Tauglichkeit als Indikatoren zum Monitoring einer nachhaltigen Tourismusentwicklung auf Eignung, Datenverfügbarkeit etc. zu *testen*. (Vgl. Rütter et al. 2004).

3.2 Auswahl der Regionen für die Fallstudien

Die vier Fallregionen Engelberg, Zermatt, Einsiedeln und Trachselwald wurden auf der Basis der Kriterien „*Tourismusintensität*“ und „*Agglomerationsnähe*“ (vgl. Abbildung 6) ausgewählt. Die Tourismusintensität kann definiert werden als Verhältnis der gesamten touristischen Aufenthaltstage der Tagesgäste und der Feriengäste zu den Aufenthaltstagen der regionalen Bevölkerung. Dieses Kriterium ist eng verknüpft mit hoher Professionalität der Leistungsträger im Tourismus, sowie mit der Bereitschaft und Fähigkeit zu investieren. So können touristische Unternehmen entsprechend nachhaltig wirtschaften. Agglomerationsnähe kann definiert werden als Erreichbarkeit der Region durch den öffentlichen und privaten Verkehr. Je besser eine Region an ein bestehendes S-Bahn- oder Bahn-Netz angebunden ist und je schneller sie mit dem privaten Verkehr erreicht werden kann, desto agglomerationsnäher ist sie. Die Nähe zu den Agglomerationen wiederum hat Auswirkungen auf die regionalwirtschaftliche Sensibilität einer Region. In Regionen, die nahe der grossen Ballungsräume liegen, hat die Bevölkerung alternative Nutzungs- und Erwerbsmöglichkeiten zum Tourismus. Zudem spielt dort oftmals ein intensiver Tagestourismus eine wichtige Rolle.

Abbildung 6: Auswahlraster und Regionen für die Fallstudien



Quelle:. Eigene Darstellung

Wie Abbildung 6 zeigt, entspricht Engelberg dem Typus der *tourismusintensiven, agglomerationsnahen Region*. Zermatt zeichnet sich ebenfalls durch eine hohe Tourismusintensität aus, ist aber im Gegensatz zu Engelberg agglomerationsfern. Einsiedeln ist aufgrund der Nähe zu Zürich als agglomerationsnah, jedoch als eher wenig tourismusintensiv einzustufen. Trachselwald entspricht ebenfalls diesem Typ, ist aber noch deutlich weniger tourismusintensiv als Einsiedeln.[5]

Methodisch wurden in den vier Regionen *Längsschnittanalysen* durchgeführt. Längsschnittanalysen bewerten die Entwicklung einer Region anhand der Analyse ausgewählter Variablen über verschiedene Zeitabschnitte. Im Idealfalls lässt sich der Erfolg oder Misserfolg einer Intervention im betrachteten Zeitabschnitt sich aus einem Vergleich der Variablen zu den verschiedenen Zeitpunkten erkennen. Für die Längsschnittanalyse wurden in einem ersten Schritt verfügbare *Primär- und Sekundärdaten* (u.a. BFS, BUWAL, Kantone und Gemeinde, Berichte von Organisationen, Unternehmensberichte etc.) analysiert. In einem zweiten Schritt wurden *strukturierte Interviews,* basierend auf einem Interviewleitfaden (vgl. Anhang 3: Interviewleitfaden), mit Entscheidungsträgern (Gemeinde, Tourismusverband) sowie weiteren regionalen Akteuren (Unternehmen aus Gewerbe und Tourismusbranche, NGO, Kultur, Jugend etc.) durchgeführt. Die aufbereiteten Resultate der Fallstudien wurden in jeder Region einer erweiterten Akteursgruppe präsentiert und mit dieser diskutiert. Mit diesen breit angelegten *regionalen Workshops* wurde das in den Regionen vorhandene implizite

[5] Es wurde versucht, auch agglomerationsferne, strukturschwache Berggebiete einzubeziehen. Die beiden in Frage kommenden Regionen Hinterrhein und Sernfttal haben sich jedoch nicht in der Lage gesehen, aktiv am Projekt teilzunehmen. Teils wegen „Überforschung“, teils wegen fehlender Bereitschaft zu der vom Nationalfonds geforderten Kofinanzierung des Projektes. Da es in den Regionen Einsiedeln und Trachselwald Teilräume gibt, die diesem Typus nahe kommen, kann dieser notwendige Untersuchungsaspekt immerhin ansatzweise aufgenommen werden.

Wissen entsprechend für das Forschungsprojekt genutzt, und eine Überprüfung der Ergebnisse der Analyse ermöglicht. Strukturbrüche in den Datensätzen konnten damit weitgehend erklärt werden.

3.3 Variablen der Längsschnittanalyse

In der folgenden Tabelle werden die Variablen der Längsschnittanalyse für die Bereiche *sozio-kulturelle*, *wirtschaftliche*, *touristische* und *ökologische Entwicklung* vorgestellt (vgl. Abbildung 7). Die für die Längsschnittanalyse ausgewählten **Variablen** dienen zunächst nur der Darstellung der Entwicklung der Regionen in den Nachhaltigkeitssphären über den Zeitablauf, d.h. sie messen noch keine Zielerreichung und sind somit in engerer Definition noch nicht als Indikatoren anzusehen. Erst mit der Übernahme in das Monitoringsystem und der dazu notwendigen Prüfung, werden die Variablen zu Indikatoren, die die Erreichung bestimmter „top-down“ und „bottom-up“ definierter Ziele messen (vgl. dazu Bericht II Monitoringsystem, Rütter et. al 2004).

Die Auswahl der Variablen die in die Längsschnittanalyse eingingen, erfolgte nach einem vertieften Literaturstudium. Nicht für alle Variablen können Zeitreihen gebildet werden, da die Datenverfügbarkeit in den Regionen sehr unterschiedlich ist. Viele Daten werden erst seit wenigen Jahren systematisch von Behörden oder Unternehmen erfasst. Dadurch verkürzt sich für diese der Betrachtungszeitraum von 30 Jahren auf entsprechend kürzere Zeitreihen. Gegebenenfalls wurden unterschiedliche Quellen genutzt, sofern die Kompatibilität der Daten gewährleistet war. Sofern sinnvoll und vorhanden wurde für die Variablen ein Vergleich mit den entsprechenden Daten der Gesamtschweiz angestrebt.

Ein Grossteil der Variablen ist quantitativer Natur. Qualitative Aussagen wurden - soweit sinnvoll oder aufgrund fehlender quantitativer Informationen notwendig - ebenfalls einbezogen, um die Entwicklung und deren Hintergründe zu erfassen. Anhang 1. Datenverfügbarkeit enthält eine Tabelle, die Aufschluss über die in den vier Regionen erhobenen Variablen und die betrachteten Zeiträume gibt.

Abbildung 7: Variablen der Längsschnittanalyse

Variable	Erläuterung
Variablen für die Analyse der sozio-kulturellen Entwicklung	
Bevölkerungsentwicklung	Die Daten zur Bevölkerungsentwicklung zeigen an, wie sich in einer bestimmten Region durch das Verhältnis von Geburten- und Sterbeziffern (➔ dynamische Bevölkerungsentwicklung) sowie durch Zu- und Abwanderung (➔ Wanderungssaldo) die ständige Wohnbevölkerung verändern wird.
Wanderungssaldo (= Zuwanderungen - Abwanderungen)	Zu- und Abwanderungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung und zeigen indirekt die Zufriedenheit der Bevölkerung mit der regionalen Situation hinsichtlich der Lebens- und Arbeitsbedingungen an. Zudem haben sie einen wesentlichen Einfluss auf die demographische Entwicklung: Es wandern vor allem Personen im Erwerbstätigenalter. Zuwanderungsregionen verzeichnen daher häufig eine Verjüngung der Bevölkerung, Abwanderungsregionen sind von einer verstärkten Überalterung betroffen.
Wohnungsbestand	Verstärkte Bautätigkeiten lassen auf die Attraktivität von Regionen schliessen. Veränderungen im Wohnungsbestand geben Aufschluss über die Bautätigkeit einer Region und damit indirekt über den Druck, der auf den Flächen lastet.
Zweitwohnungsanteil	Gerade in touristischen Regionen wird oftmals ein grosser Anteil des Gesamtwohnungsbestandes nur zeitweise genutzt und steht während der restlichen Zeit leer. Dadurch erwecken Regionen mit hohem Zweitwohnungsanteil in der Zwischensaison häufig einen ausgestorbenen Eindruck, der die Attraktivität der Region für Touristen und Einheimische schmälert. Ein hoher Zweitwohnungsanteil kann in einigen Fällen auch zu stark erhöhten Grundstücks- und Wohnungspreisen führen, welche für die Einwohner problematische Werte annehmen können. Folge: Abwanderung
Haushaltsgrösse	Ein hoher Anteil von Einpersonenhaushalten ist ein Hinweis auf viele alleinstehende alte und/oder jüngere Personen in einer Region. Diese leben ohne Kinder oder Partner. Er kann auch ein Anzeichen davon sein, dass die Region als nicht familienfreundlich anerkannt wird, z.B. wegen hohen Mietpreisen für Immobilien, schlechter Arbeitsplatzsituation, wenig Unterstützung von Familien.
Pendlersaldo (= Einpendler - Auspendler)	Ein negativer Pendlersaldo lässt darauf schliessen, dass in der Region (z.B. aufgrund eines Strukturwandels) nicht (mehr) ausreichend Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, bzw. dass eine grosse Anzahl von Personen aufgrund einer hohen Attraktivität als Wohnstandort in die Region gezogen ist, die jedoch täglich an ihren Arbeitsort pendeln.
Variablen für die Analyse der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung und der touristischen Entwicklung	
Struktur und Entwicklung der Beschäftigten	Die Struktur und Entwicklung der Beschäftigten (in VZÄ) zeigt, wie sich die einzelnen Wirtschaftszweige einer Region entwickelt haben. Die touristischen Leistungsträger werden detaillierter nach Beherbergungsgewerbe, Gaststättengewerbe und übrigen touristischen Leistungsträgern analysiert, um insbesondere die Entwicklungen in diesem Bereich erfassen, aber auch um den Stellenwert des Tourismus als Arbeitgeber und seine Rolle in der regionalen Wirtschaft einschätzen zu können.
Anzahl Landwirtschaftsbetriebe und Betriebsgrössen	Im Landwirtschaftssektor wird ausserdem die Entwicklung der Anzahl Landwirtschaftsbetriebe und der Betriebsgrössen betrachtet, um die strukturellen Veränderungen in diesem Sektor besser fassen zu können.

Arbeitslosigkeit	Die Arbeitslosenquote gibt Hinweise auf den Umgang von Regionen mit und die Reaktion auf strukturelle wirtschaftliche Umbrüche. Für die Analyse der Arbeitslosigkeit wurden die Arbeitslosenquote und die absolute Anzahl der Arbeitslosen nach verschiedenen Wirtschaftszweigen (insbesondere Gaststättengewerbe) erhoben.
Logiernächteaufkommen	Das Logiernächteaufkommen ist eine Basisvariable für die Struktur (Vergleich Hotellerie/Parahotellerie, Winter- und Sommertourismus) und Entwicklung des Beherbergungsgewerbes, das in den meisten Tourismusregionen den Kern der touristischen Leistungsträger ausmacht.
Verfügbaren Gastbetten	Die Anzahl der verfügbaren Gastbetten gibt die Kapazität einer Region an, übernachtende Gäste aufzunehmen zu können.
Auslastungsgrad der verfügbaren Gastbetten	Der Auslastungsgrad der verfügbaren Gastbetten zeigt an, inwiefern es der Region gelingt, Gäste in die Region zu holen. Der Auslastungsgrad der Gastbetten ist der wichtigste direkt verfügbare Anzeiger für den wirtschaftlichen Erfolg des Beherbergungsgewerbes einer Region und schlussendlich für dessen Erneuerungsfähigkeit.
Aufenthaltsdauer der Hotelgäste	Die Aufenthaltsdauer der Hotelgäste zeigt Veränderungen im Reiseverhalten der Gäste einer Region an. Sie ist abhängig von grundsätzlichen gesellschaftlichen Veränderungen und nur schwer von einer Tourismusregion zu beeinflussen. Sie gibt Hinweise über die Gästestruktur und deren Veränderungen.
Gästestruktur	Die Gästestruktur (Herkunftsländer) zeigt, wie viele (übernachtende) Gäste aus welchen Ländern stammen. Dabei ist insbesondere die Unterscheidung zwischen Inländern und Ausländern sowie Europa / Übersee wichtig, da z.B. grosse Anteile an Überseegästen eine Region verletzbar für weltwirtschaftliche und -politische Krisen machen.
Ökonomische Struktur der Bergbahnen	Die Bergbahnen gelten allgemein als Motor der touristischen Entwicklung von alpinen Tourismusregionen. Die Betrachtung ihrer ökonomischen Situation (Cash-flow, Investitionen, Abschreibungen, Bruttowertschöpfung) wird daher als wichtig erachtet, da sich eine positive bzw. negative Entwicklung über die Veränderung der Attraktivität auf die Entwicklung der übrigen touristischen Leistungsträger auswirken kann.
Anzahl Tagestouristen	Betrachtet man die oben genannten Variablen, so bleibt eine generelle Entwicklung vieler Tourismusregionen hin zu verstärktem Tagestourismus unberücksichtigt. Entsprechende Daten werden aufgrund des Erhebungsaufwandes nicht erfasst und sind daher für einen Längsschnitt nicht verfügbar. Für die Region Engelberg kann allerdings auf neueste Daten einer Wertschöpfungsstudie (Rütter et al. 2004), zurückgegriffen werden.
Bundes- bzw. Wehrsteueraufkommen	Das Bundes- bzw. Wehrsteueraufkommen der natürlichen und juristischen Personen wird als Masszahl für den Wohlstand bzw. die Wirtschaftskraft der Region sowie der einzelnen Wirtschaftssubjekte untersucht.
Situation und Entwicklung der öffentlichen Finanzen	Die Situation und Entwicklung der öffentlichen Finanzen (Nettoschuld, Selbstfinanzierungsgrad, Selbstfinanzierungsanteil, Zinsbelastungsanteil, Kapitaldienstanteil) deuten einerseits auf den positiven bzw. negativen Einfluss der dominierenden Wirtschaftsbranche(n) auf die Gemeindehaushalte einer Region hin. Andererseits stellen die öffentlichen Finanzen die Basis für die Infrastrukturerhaltung bzw. –erneuerung, (Schaffung und Erhaltung von Lebensqualität) oder auch die aktive Förderung der Wirtschaft dar.
Variablen für die ökologische Entwicklung	
Flächenaufteilung	Die Flächenaufteilung (Arealstatistik) gibt an, wie viel Hektar Siedlungs-, Landwirtschafts-, Wald- und unproduktive Fläche eine Region umfasst. Indirekt gibt sie Auskunft über das (Natur-)Potenzial für den Tourismus in einer Region. Die Höhe des Anteil der Siedlungs- und Verkehrsfläche dokumentiert den Umgang einer Region mit ihren natürlichen Ressourcen.

Bauzonenfläche	Die Entwicklung der bebauten ausgewiesenen Bauzonenfläche gibt einerseits den Spielraum der Region für die Ansiedelung weiterer Einwohner und Unternehmen an (hier: soziale und ökonomische Messgrösse). Andererseits weist ein stark gestiegener Anteil der bebauten Fläche auf eine Herausforderung der Region bezüglich weiterem Bodenverbrauch bzw. Versiegelung aus.
Anteil an landwirtschaftlicher Fläche	Bei der Analyse des Anteils an landwirtschaftlicher Fläche ist es aus ökologischen Gesichtspunkten wichtig, wie diese genutzt wird (intensive versus extensive Nutzung bzw. Anteil naturnah bewirtschafteter Fläche an der gesamten Landwirtschaftsfläche). Als Mass dafür wurden die ökologisch bewirtschafteten Flächen, die von den Landwirtschaftsämtern der Kantone erfasst werden (ökologische Ausgleichszahlungen) eingesetzt.
Landschaftsfotos	(Historische) Landschaftsfotos zeigen Eingriffe in besiedeltem und unbesiedeltem Gebiet sehr anschaulich. Dabei ist die Wahl der Perspektive ausschlaggebend, die über den Betrachtungszeitraum fix sein muss.
Ökomorphologie der Fliessgewässer	Die Ökomorphologie der Fliessgewässer zeigt den Zustand eines Fliessgewässers an (von naturnah über naturfremd bis eingedohlt). Sie wurde in die Analyse einbezogen, da naturnahe Fliessgewässer nebst den ökologischen Aspekten ein erhebliches touristisches Potential darstellen. Das Datenerhebungsverfahren ist neu, weshalb für die betrachteten Regionen mit Ausnahme von Trachselwald erst ein Teil der Fliessgwässer analysiert worden ist.
Situation von Flora und Fauna	Flora und Fauna sind in alpinen Regionen einerseits ein wichtiges touristisches Potential, andererseits vermehrt durch Trendsportarten wie z.B. Gleitschirmfliegen Skitourengänge, Schneeschuhgehen, Mountain und Downhill Biking, Cross Golfing etc. gefährdet, die zunehmend in bislang unberührten Gebieten stattfinden. Für die Entwicklung der Trendsportarten sind noch keine Längsschnittbetrachtungen möglich.
Pistenflächen	Die Pistenflächen treten teilweise durch starke Terrainveränderungen gefolgt von in der Vergangenheit oft nicht standortgemässer Begrünung sehr stark in der Landschaft in Erscheinung. Im Rahmen der Erhebung dieser Variable wurde jedoch deutlich, dass die Pistenflächen, so wie sie die Bergbahnen im Längsschnitt registriert sind, allein noch zuwenig klare Aussagen über eine allfällige Natur- und Landschaftsbeeinträchtigung zulassen. Der Bau von Pisten kann einerseits die Landschaft und die Flora weit über die eigentlichen Pistenflächen hinaus beeinträchtigen. Andererseits sind nicht korrigierte Pisten in dieser Hinsicht unbedenklich.
Künstliche Beschneiung von Skipisten	Die künstliche Beschneiung von Skipisten kann die natürliche Bodenökologie (chemische Substanzen) und Bodenstruktur (Verdichtung) verändern. Der Anteil an beschneiter Fläche ist ein Mass für die Nutzungsintensität der alpinen Böden, die gerade in grossen Höhen aufgrund der extrem dünnen Humusschicht sehr sensibel auf Umwelteinflüsse reagieren. Die Beschneiung kann im Einzelfall Böden auch schützen. So ist die beschneite Fläche allein noch kein ausreichendes Mass, um über allfällige negative Umweltfolgen Auskunft zu geben. Zugleich ist der Anteil beschneiter Fläche auch ein Indikator für die Wirtschaftskraft eines Skigebietes.
Transportkapazitäten der Bergbahnen	Die zu- oder Abnahme der installierten Transportkapazitäten der Bergbahnen sind einerseits indirekt ein Mass für den wirtschaftlichen Erfolg einer Bergbahn, andererseits geben sie Auskunft über den Erschliessungsdruck mit möglichen negativen ökologischen Folgen.
Verkehrsbelastung	Die Verkehrsbelastung durch den motorisierten Individualverkehr wirkt sich über Abgas- und Lärmemissionen negativ auf die Lebens- und Erholungsqualität von Einheimischen und Touristen aus. Dargestellt wurden die Entwicklung der Frequenzen auf Strasse und Schiene, die Pendlerzahlen sowie in Zermatt auch die Anzahl Helikopterflüge.

Elektrizitätsverbrauch	Der Elektrizitätsverbrauch einer Region (pro Kopf) ist eine zentrale Messgrösse der Nachhaltigkeit, da die bei der Erzeugung und Nutzung von Energie in die Atmosphäre abgegebenen Emissionen negativ auf die Umwelt und Gesundheit von Menschen einwirken und klimaschädliche Gase (insbesondere CO2) zum Treibhauseffekt beitragen. Auch die von Berggebieten oftmals genutzte Wasserkraft, eine CO2-neutrale Energiequelle, hat z.T. durch die ungenügende Restwasserführung der Flüsse und Bäche negative Einflüsse auf die natürliche Umwelt. Es wird auch analysiert, ob die Entwicklung des Elektrizitätsverbrauchs mit der Einwohnerzahl, den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt oder der Entwicklung der Logiernächtezahlen zusammenhängt. Der Fokus liegt dabei auf der Frage, ob vor allem und wie stark die touristischen Leistungsträger zum Elektrizitätsverbrauch beitragen. Für eine Bewertung muss der Elektrizitätsverbrauch mit der Zahl der Gäste relativiert werden.
Nutzung von erneuerbaren Energiequellen	Die Nutzung von erneuerbaren Energiequellen (Solarenergie, Biomassenutzung, Windkraft etc.) sowie eine effiziente Energienutzung der Touristischen Leistungsträger als in Berggebieten meist grössten Energieverbrauchern tragen zum Umwelt- und Klimaschutz bei, und werden in der Studie ebenfalls analysiert.
Hauskehrichtaufkommen	Das Hauskehrichtaufkommen (in t pro Kopf) zeigt den Umgang einer Region mit anthropogenen Abfallstoffen auf. In den letzten Jahren haben viele Schweizer Gemeinden Konzepte zur Abfallvermeidung (z.B. Gebührensäcke) und zum Recycling umgesetzt. Das Abfallaufkommen wird auch als Variable gewählt, weil bei den touristischen Leistungsträgern grosse Mengen an Kehricht anfallen.
Zustand der Abwasserreinigung	Der Zustand der Abwasserreinigung wird von Experten der kantonalen Gewässerschutzämter eingeschätzt. Es handelt dabei um eine qualitative verbale Beurteilung. Obwohl alle alpinen Regionen in der Schweiz an ARAs angeschlossen sind, bestehen doch Engpässe in der touristischen Hochsaison, vor allem in Zusammenhang mit unterdotierten Restwasserstrecken. Weiter gibt es noch Weiler oder Bergrestaurants die nicht über eine konforme Abwasserentsorgung verfügen.

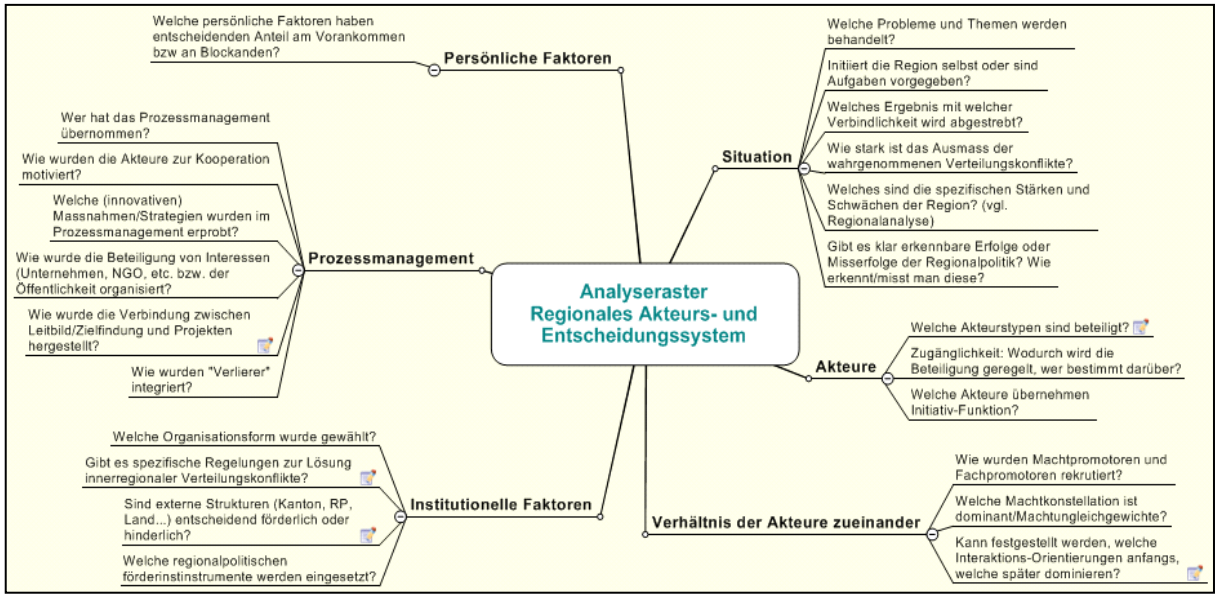
Quelle: Eigene Darstellung

3.4 Analyse des regionalen Akteurs- und Entscheidungssystems

Neben der Längsschnittanalyse wurde auch das regionalpolitische Umfeld der Fallregionen betrachtet. Informationen darüber wurden über eine Dokumentenanalyse sowie über vertiefende Interviews mit Schlüsselpersonen gewonnen.

Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dabei auf den regionalpolitischen Prozessen und dem Akteurssystem der Tourismus- und Regionalentwicklung in den Fallregionen. Basierend auf dem Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus (Scharpf 2000) wurde ein Analyseraster entwickelt, welches einerseits die Institutionen und Akteure und ihre Aktivitäten zur regionalen Steuerung betrachtet als auch das regionalpolitische Umfeld (externe Institutionen, gesamtwirtschaftliche Situation, aktuelle Situation und Probleme). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick:

Abbildung 8: Analyseraster für das regionale Akteurs- und Entscheidungssystem



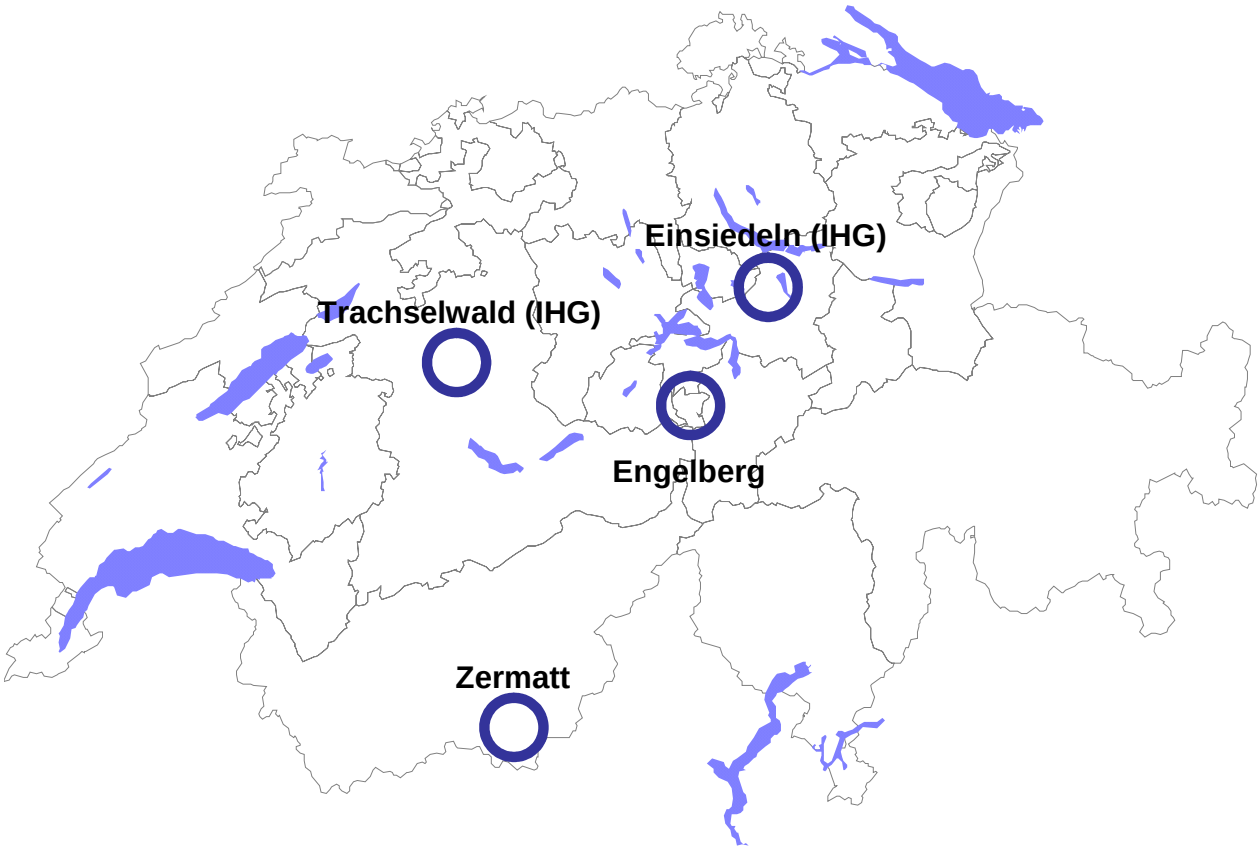
Quelle: Eigene Darstellung

Das regionalpolitische Akteurs- und Entscheidungssystem ist sehr stark mit der regionalen Gesellschaft verwoben. Das gesellschaftliche Beziehungssystem prägt als wesentlicher Faktor die regionale Zusammenarbeitskultur. Um die Einbettung der regionalen Entwicklungspolitik besser verstehen zu können, wird auch die gesellschaftliche Struktur für jede Fallregion beschrieben, dies anhand von Faktoren wie der Zusammensetzung und Entwicklung des gesellschaftlichen Gefüges, Spannungen zwischen verschiedenen Gruppen, Verhältnis der Einheimischen zum Tourismus, Rolle der Kultur, der Vereine, Bindung der Jugend, die politische Beteiligung oder die Einschätzung der Lebensqualität. Je nach Regionen setzt die Beschreibung unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich dieser Faktoren, daher wird nicht zwangsweise zu jedem Aspekt etwas gesagt.

4. Ergebnisse der Fallstudien

Die Ergebnisse der in den vier Fallregionen durchgeführten Längsschnittanalysen werden in den folgenden Kapiteln dargestellt. Abbildung 9 zeigt die geographische Lage der Fallregionen in der Schweiz.

Abbildung 9: Die Lage der vier Fallregionen



4.1 Engelberg

4.1.1 Kurzbeschreibung der Region

Engelberg (3900 Einwohner), liegt ca. 30 Autominuten süd-östlich von Luzern und 1.5 Stunden von den grossen Ballungsräumen Zürich, Bern und Basel entfernt. Die Gemeinde erstreckt sich über eine Höhenlage von 600 bis 3200 m.ü.M. wobei das Dorf auf 1000 m liegt. Die Nähe zu den grossen Agglomerationen der Schweiz, aber vor allem die attraktive Naturlandschaft und die Freizeitmöglichkeiten machen Engelberg zur beliebten Feriendestination mit internationalem Flair. Dank seiner Gebietsausdehnung in grosse Höhen verfügt Engelberg über ein als „schneesicher“ eingestuftes Skigebiet.

Eine grosse kulturelle und auch touristische Bedeutung hat *das Benediktinerkloster* aus dem 12ten Jahrhundert mit der Stiftskirche, der Stiftsbibliothek und seit neuestem mit einer

Schaukäserei. Das Kloster führt eine (Sport)-Mittelschule, die mit einem grossen Anteil ausländischer Schüler ein wichtiger Faktor für den Tourismus ist. Hauptattraktionspunkt vor allem auch für internationale Reisegruppen ist der *Titlis*. Weiter verfügt Engelberg über folgende touristische Infrastruktur: Zwei bedeutende Bergbahnen (Titlis und Brunni), ca. 35 Hotels im 1- bis 4-Sternbereich, div. Pensionen und Gruppenunterkünfte, Sportingpark, Sprungschanze, Golfplatz, Hängegleiter-Flugschule sowie eine Ski- und Snowboardschule.

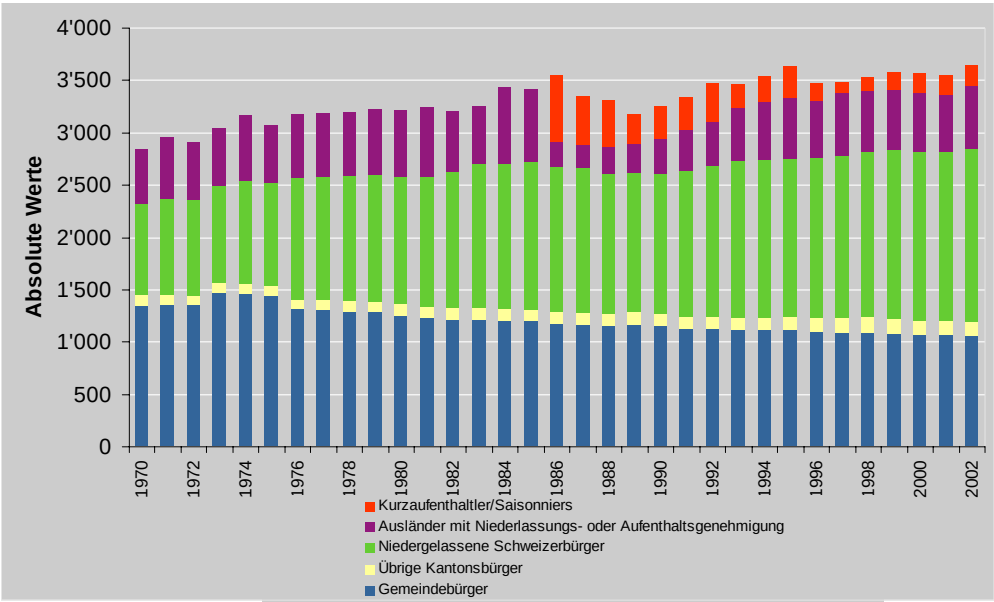
In Engelberg ist die *Wintersaison* in Bezug auf die Frequenzen geringfügig stärker als die Sommersaison, die dennoch vor allem für die Hotellerie ebenfalls eine grosse Bedeutung hat.

Die *Lebensqualität* wird in Engelberg von der Bevölkerung als sehr hoch eingestuft. Eine grosse Zahl von Vereinen weist auch auf ein reges Sozialleben hin (vgl. Liste auf www.gde-engelberg.ch)

4.1.2 Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung

Die *Bevölkerung* der Gemeinde Engelberg ist zwischen 1970 und 2002 überdurchschnittlich (um 25 %, ∅ CH 16%) angewachsen. Die Abnahme der Gemeindebürger wird von der wachsenden Zahl der niedergelassenen Schweizerbürger aufgefangen. Deutlich zeigt sich in den Bevölkerungsstatistiken der Gemeinde der Rückgang der ausländischen Jahresaufenthalter und Saisonarbeitskräfte von 642 (1986) auf 192 (2002).

Abbildung 10: Bevölkerungsentwicklung in Engelberg 1970-

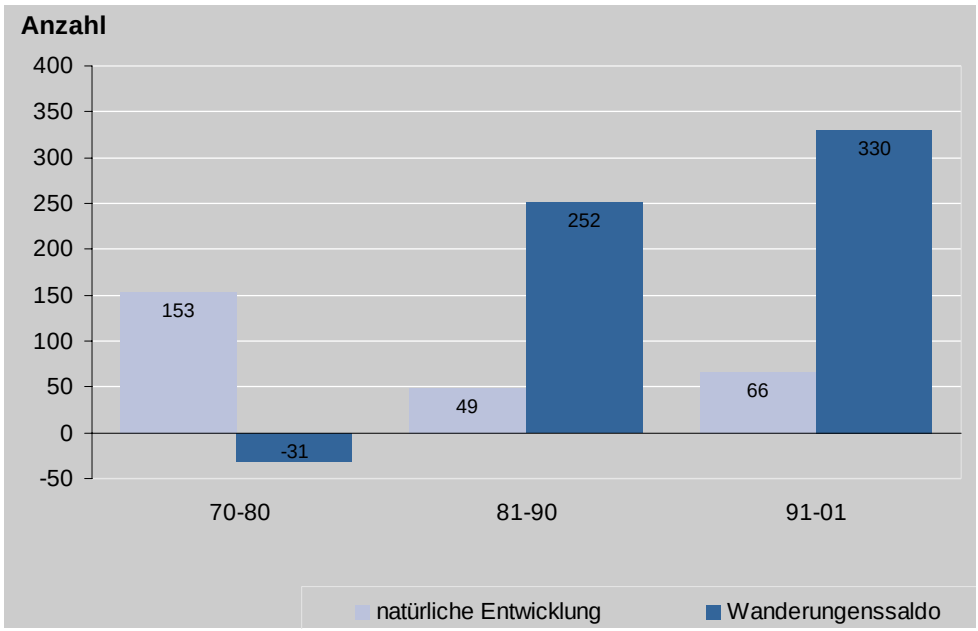


2002

Quelle: Daten der Gemeindeverwaltung Engelberg

Die dynamische Bevölkerungsentwicklung zeigt in Engelberg folgendes Bild: vor allem das *positive Wanderungssaldo* in den Zeitabschnitten 1981-1990 (+252 Personen) und 1991 – 2000 (+330 Personen) ist für das Bevölkerungswachstum ursächlich. Die natürliche Entwicklung verliert hingegen an Bedeutung (1970-1980: + 153, 1981-1990: + 49, 1991-2000: +66).

Abbildung 11: Dynamische Bevölkerungsentwicklung, Engelberg 1970-2000

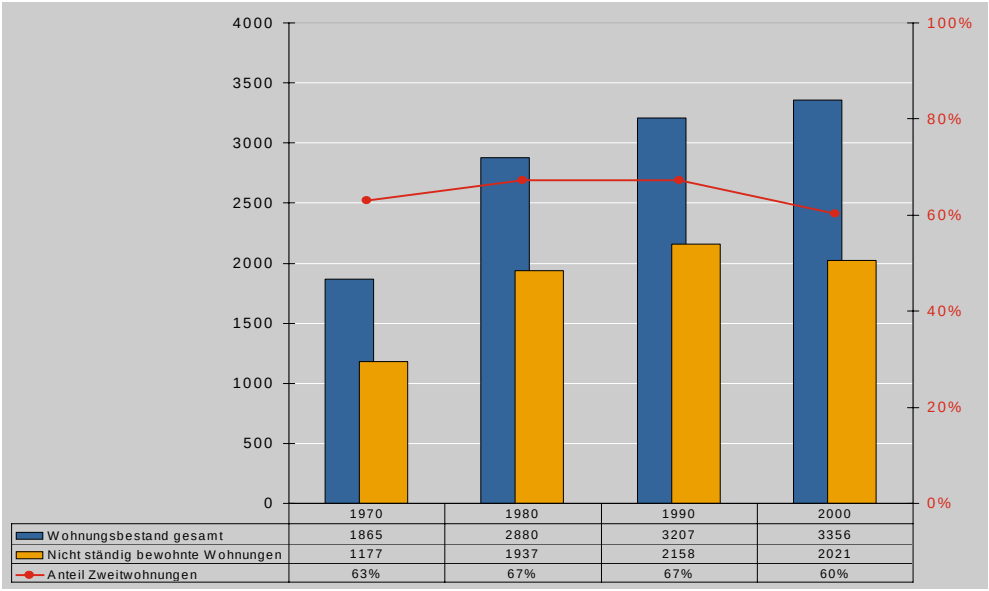


Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung 1970, 1980, 1990, 2000 und Daten der Gemeindeverwaltung

Siedlungsentwicklung

Die Entwicklung des *Wohnungsbestandes* ist sowohl im Bereich der ständig als auch nicht-ständig bewohnten Wohnungen sehr rasch fortgeschritten. In der Zeit von 1970 bis 2000 nahm der Bestand der Wohnungen um 79% zu, bei nicht ständig bewohnten Wohnungen um 72 %. Dafür ist vor allem die Periode von 1970-1980 verantwortlich, während der in der Region sehr viel gebaut wurde. Der Anteil der Zweitwohnungen liegt mit über 60% des Gesamtwohnungsbestandes sehr hoch (zum Vergleich: Davos: 40%). Erstmals konnte zwischen 1990 und 2000 ein leichter Rückgang der nicht ständig bewohnten Wohnungen festgestellt werden. Die Lenkung des Zweitwohnungsbaus durch einen Erstwohnungsanteil ist nach Aussagen der regionalen Akteure mittlerweile aufgehoben worden.

Abbildung 12: Erst- und Zweitwohnungsbestand in Engelberg, 1970-2000



	1970	1980	1990	2000
Wohnungsbestand gesamt	1865	2880	3207	3356
Nicht ständig bewohnte Wohnungen	1177	1937	2158	2021
Anteil Zweitwohnungen	63%	67%	67%	60%

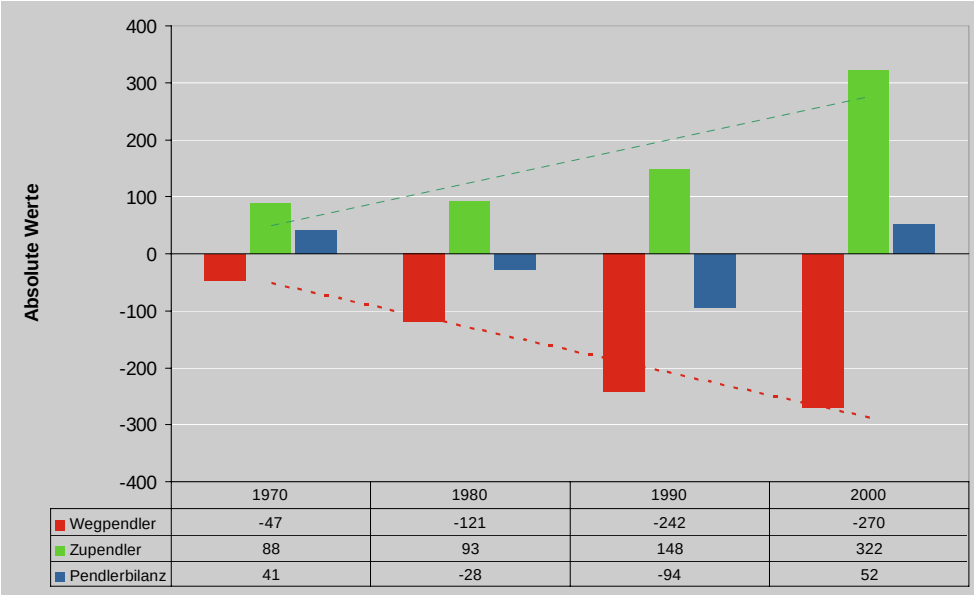
Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung 1970, 1980, 1990, 2000 und Daten der Gemeindeverwaltung

Im Zuge der Veränderung persönlicher Lebensverhältnisse stieg die Zahl der kleineren Haushalte im Zeitraum von 1970 bis 1990 stark an. 1970 waren 43% aller Haushalte in Egelberg kleiner als 2 Personen, dieser Anteil stieg bis 1980 auf 63. 1990 lag er mit rund 65% genau auf dem Schweizer Mittelwert. Darin zeigt sich ein deutlicher Verlust der Bedeutung familiärer Strukturen.

Mobilität

Die *Mobilität* hat sich in der Region Engelberg erhöht. Im Jahr 2000 pendelten mehr Leute in die Gemeinde ein (322) als aus (270). Wie auch zur Volkszählung 1970 (positives Pendlersaldo von 41 Personen) ist die Gemeinde damit wieder zu einer *Einpendlergemeinde* geworden. Stans (62) und Luzern (42) sind die Hauptziele der Wegpendler der Gemeinde Engelberg, die Grossteils mit dem Privatfahrzeug zu ihrem Arbeitsort pendeln. Die anteilsmässige Bedeutung des öffentlichen Verkehrs für den Arbeitsweg hat in den betrachteten 30 Jahren stetig abgenommen.

Abbildung 13: Ein- und Auspendler, 1970-2000



	1970	1980	1990	2000
Wegpendler	-47	-121	-242	-270
Zupendler	88	93	148	322
Pendlerbilanz	41	-28	-94	52

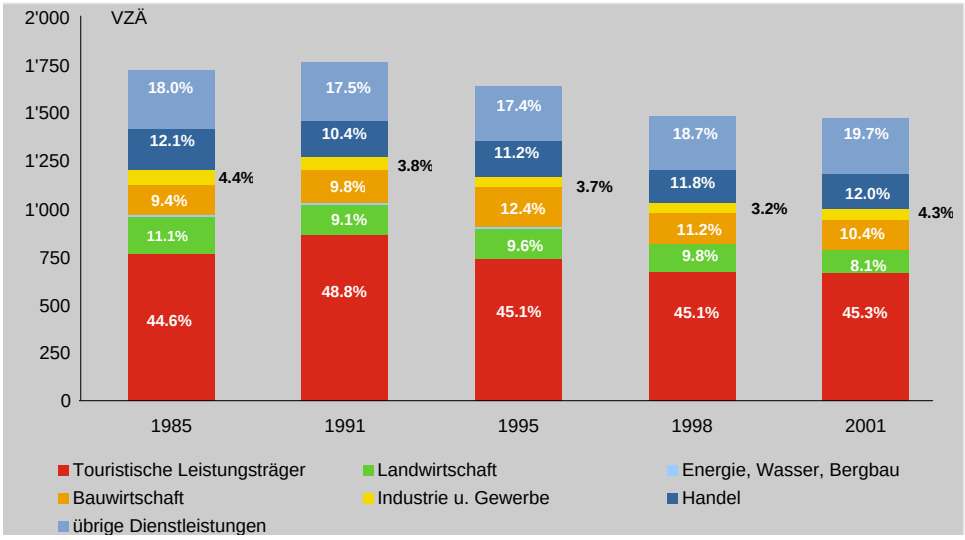
Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung 1970, 1980, 1990, 2000

4.1.3 Wirtschafts- und Tourismusentwicklung

Beschäftigungs- und Wirtschaftsstruktur

Die *Beschäftigungs- und Wirtschaftsstruktur* Engelbergs (Abbildung 14) wird stark durch die *touristischen Leistungsträger* dominiert. Diese beschäftigen rund 45% aller Arbeitnehmer, während Industrie und Gewerbe (um 4%) im Vergleich zur Gesamtschweiz (20%) deutlich untervertreten sind. Zwischen 1985 und 2001 ist die *Anzahl der Beschäftigten* (VZÄ) in allen Wirtschaftszweigen zurückgegangen, am stärksten im Bereich Energie, Wasser, Bergbau (-57%) und in der Landwirtschaft (-38%). Der Rückgang an Beschäftigten bei den *touristischen Leistungsträgern* lag mit 13% in etwa im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige (-15%). Aufgrund des hohen Beschäftigungsanteils dieser Branchen an der gesamten Beschäftigung ist die Abnahme an Beschäftigten in absoluten Zahlen jedoch hier am höchsten (-102 VZÄ). Gegenüber dem Spitzenjahr 2001 beträgt die Abnahme sogar fast 200 VZÄ bzw. 23%.

Abbildung 14: Beschäftigungsstruktur (VZÄ) und -entwicklung in Engelberg 1985-2001



Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung und Landwirtschaftszählung

Die touristischen Leistungsträger vermochten ihren Anteil an der Gesamtbeschäftigung jedoch in etwa zu halten. Dabei muss man allerdings differenzieren zwischen dem *Beherbergungsgewerbe*, das seit dem Spitzenjahr 1991 einen *starken Rückgang* der Beschäftigung verzeichnete (-40% bzw. –213VZÄ) und dem Gaststättengewerbe sowie den übrigen touristischen Leistungsträgern, bei denen die Beschäftigung zwischen 85 und 2001 nur um 14% (-6 VZÄ) abnahm oder sogar angestiegen ist (+41% bzw. 55 VZÄ).

In der *Landwirtschaft* ging die starke Abnahme der Beschäftigten (-38%) einher mit einem Rückgang der landwirtschaftlichen Betriebe von rund 100 auf knapp über 70 sowie der – allgemein zu beobachtenden – Tendenz hin zu *grösseren Betrieben* (>10 ha). Der Rückgang der landwirtschaftlichen Betriebe liegt jedoch unter dem Durchschnitt der Schweiz.

Die Anzahl Beschäftigte in der *Baubranche* ging leicht zurück (-6%). Insgesamt konnte die Branche jedoch dank dem Renovationsgeschäft mit Zweitwohnungen ihren Anteil (10%) an der Gesamtbeschäftigung halten.

Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit stellt in Engelberg mit einer konstant unter der Schweizer Quote liegenden *Arbeitslosenquote* kein Problem dar. Nach einem vorübergehenden Anstieg zwischen 1993 und 1998 hat sich die Arbeitslosenzahl auf sehr niedrigem Niveau (2001 0.6%; Schweiz: 1.9%) stabilisiert. In der Vergangenheit muss davon ausgegangen werden, dass Saisonniers als Puffer gegen eine höhere Arbeitslosigkeit dienten.

Logiernächte, Bettenangebot, Gästestruktur

Die Engelberger *Hotellerie* generierte zwischen 1970 und 2002 etwa jährlich 300'000 Logiernächte. Die Anzahl schwankt jedoch stark, was auf eine hohe Verletzlichkeit des Tourismus hindeutet. Im Jahre 2001/02 fallen rund 34 Prozent[6] der gesamten Logiernächte auf die Hotellerie. Sommer- und Wintersaison haben daran gleichen Anteil.

---

6 Inkl. Logiernächte der EigentümerInnen von Ferienwohnungen

Ein deutlicher Rückgang der Hotel-Bettenzahl nach 1993 und damit verbunden auch der Hotellogiernächte ist auf die vorübergehende Schliessung eines Hotels zurückzuführen. Im Jahr 2000 wurde ein weiteres Hotel definitiv geschlossen. Die Logiernächte konnten die Werte von 1993 auch nach der Neueröffnung des ersten den genannten Hotels nicht mehr ganz erreichen.

Die Anzahl der Übernachtungen in *gemieteten* Ferienwohnungen ist in den letzten Jahren im Vergleich mit der Entwicklung der Hotellogiernächte überdurchschnittlich zurückgegangen (-5 Prozentpunkte seit 1997).

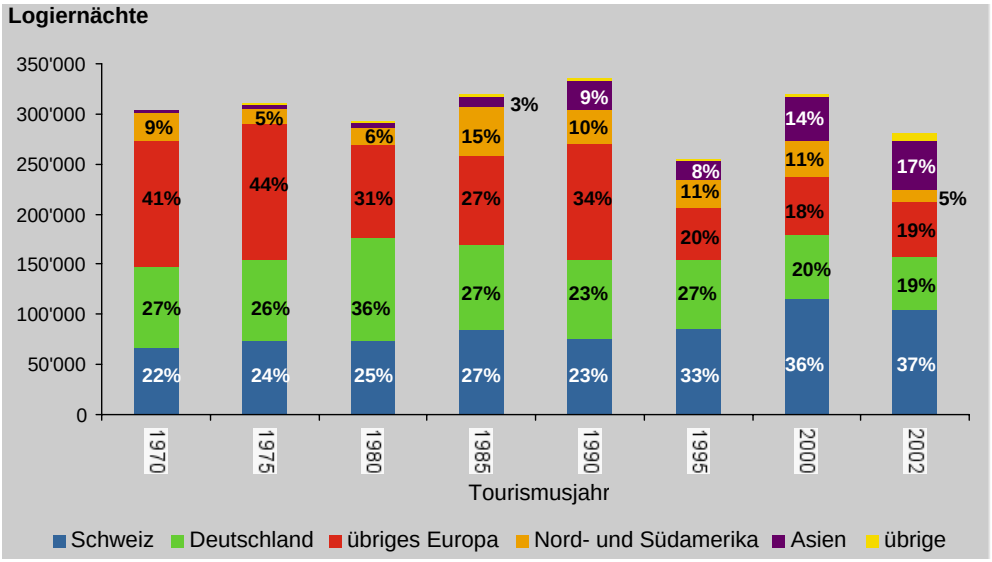
Insgesamt haben die Ferienwohnungen in Engelberg eine sehr hohe Bedeutung. Sie generierten im Jahre 2001/02 fast 50% der Logiernächte.[7] Auch der Tagestourismus ist in Engelberg mit rund 50% der gesamten Gästefrequenzen beträchtlich. Die Anzahl der Übernachtungen in *Gruppenunterkünften* hat sich in der betrachteten Zeitperiode leicht erhöht.

Herkunft und Aufenthaltsdauer der Hotelgäste

Die *Herkunft der Gäste in der Hotellerie* hat sich seit 1970 stark verändert. Der Anteil der *deutschen Gäste* ging von 27% (1970) auf 19% (2002), der Anteil der übrigen *europäischen Gäste* stark von 41% auf 19% zurück. Dagegen hat sich die Nachfrage bei den *inländischen Gäste* nahezu verdoppelt: Generierten 1970 Schweizer Besucher noch rund 66'000 Logiernächte (Anteil: 22%), waren es 2002 fast 104‘000 Übernachtungen (Anteil: 37%). Auch die Nachfrage aus *Asien* hat sich in den 90er Jahren stark erhöht, während der *amerikanische Markt* – nicht zu letzt wegen der Ereignisse 2001 – stark eingebrochen ist. Die Aufenthaltsdauer der Gäste hat – entsprechend einem allgemein feststellbaren Trend – in den letzten 10 Jahren abgenommen. Ausländische Gäste verbrachten 2002 durchschnittlich nur noch 2.8 Tage in Engelberg, gegenüber 5 Tagen 1992. Bei den Schweizer Gästen sank die durchschnittliche Aufenthaltsdauer weniger stark von knapp 3 Tagen auf 2.4 Tage .

[7] Quelle: Rütter et. al. 2003: Wertschöpfungsstudie Nidwalden/Engelberg, Der Prozentwert bezieht sich auf das Total der Logiernächte inkl. Logiernächte von Eigentümer/innen, von nicht zahlenden Gästen und von Besucher/innen von Verwandten und Bekannten

Abbildung 15: Herkunft der Hotelgäste in Engelberg 1970-2002



Quelle: Bundesamt für Statistik, Tourismusstatistik

Auslastungsgrad Hotellerie

Die *Auslastung der Hotelbetten* lag zwischen 1970 und 2002 deutlich über dem Durchschnitt der Schweiz, ist jedoch über diesen Zeitraum kontinuierlich von 57% auf 45% gesunken (Abbildung 24).

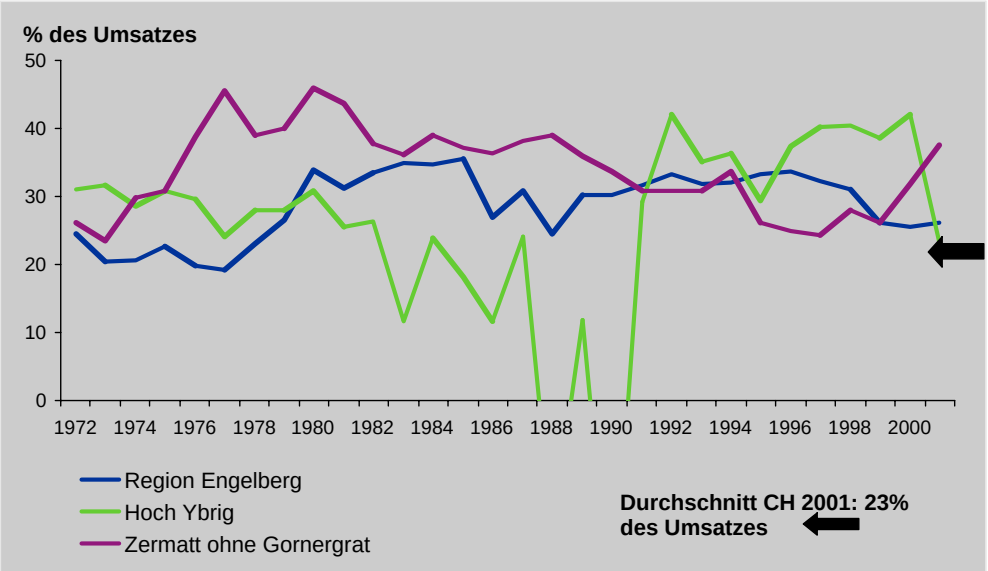
Dadurch hat sich der Vorsprung gegenüber dem Schweizer Durchschnitt verringert. Der Auslastungsgrad entwickelte sich in Engelberg seit 1992 (Beginn des Datenvergleichs) im gleichen Rahmen wie der aller Bergkurorte.

Finanzkennzahlen der Bergbahnen

Die *Bergbahnen*, die als Motor der touristischen Entwicklung gelten, haben sich seit 1980 in Engelberg positiv entwickelt. Dies drückt sich vor allem im *Anteil des Cash-flows am Umsatz* der Bergbahnen Titlis und Brunni aus, der mit ca. 30% seither über dem Durchschnitt der Schweizer Bergbahnen (23%) lag (Abbildung 16). Die Bahnen konnten ihre Abschreibungen zudem bis 1996 kontinuierlich erhöhen. Seitdem ist die Tendenz rückläufig. Die Investitionen waren zwischen 1993 und 2000 deutlich höher als die Abschreibungen.

Die hohe Schneesicherheit in Engelberg, und der auch im Sommer attraktive Aussichtsberg Titlis sind eine im Vergleich zu andern Regionen gute Voraussetzung für den Erfolg der Bergbahnen.

Abbildung 16: Cash-flow der Bergbahnen Titlis+Brunni (Engelberg), Hoch Ybrig (Einsiedeln) und Zermatt (alle BB ohne Gornergratbahn) in % des Umsatzes 1970-2002



Quelle: Schweizer Bergbahnenverband, Daten der Bergbahnen

Bundessteueraufkommen

Das Bundes- bzw. Wehrsteueraufkommen wurde als Variable für den Wohlstand der Bevölkerung (natürliche Personen, Abbildung 44) und für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen (juristische Personen) in die Untersuchung einbezogen[8]. Seit der Veranlagungsperiode 1969/70 bis zur Veranlagungsperiode 1997/98 ist das Bundessteueraufkommen zwar tendenziell angewachsen, im Vergleich zur Gesamtschweiz war es jedoch stets unterdurchschnittlich. Dies ist auf die eher tiefen Löhne bei den touristischen Leistungsträgern zurückzuführen. Das Bundessteueraufkommen bei den juristischen Personen präsentierte sich in der genannten Periode stark schwankend, lag teils über, teils unter dem Schweizer Durchschnitt. Die starken Schwankungen sind unter anderem durch die eher kleine Anzahl juristischer Personen bedingt.

Finanzkennzahlen der Gemeinde

Ein grosses Problem stellt in Engelberg die *finanzielle Situation der Gemeinde* dar. Seit 1995 hat sich die Nettoverschuldung (pro Kopf) nahezu verdreifacht.

Seit 1998 wird der kritische Grenzwert (5500 CHF/pro Kopf) jährlich deutlich überschritten. Entsprechend tief ist der Sebstfinanzierungsgrad der Gemeinde: Zwischen 1996 und 2000 lag er bei sehr tiefen 20%; im Jahr 2001 hat er sich jedoch erholt und betrug rund 90 Prozent.

Der Zinsbelastungsanteil liegt seit 1997 am kritischen Grenzwert (zwischen 4-5 Prozent).

Die hohen Ausgaben der Gemeinde werden von regionalen Experten auf die hohen Infrastrukturkosten in Zusammenhang mit dem Ferienwohnungsbau zurückgeführt. Im Gegenzug profitiert die Gemeinde zuwenig von den Steuerzahlungen der Ferienwohnungsbesitzer. Weiter sind der Kauf des Hotels Terrasse und weitere Investitionen in die Infrastruktur Ursachen für die finanziellen Probleme.

---

[8] Die Unterscheidung ist nicht trennscharf, da Einzelunternehmen, die in der Tourismusbranche häufig sind, wie natürliche Personen besteuert werden.

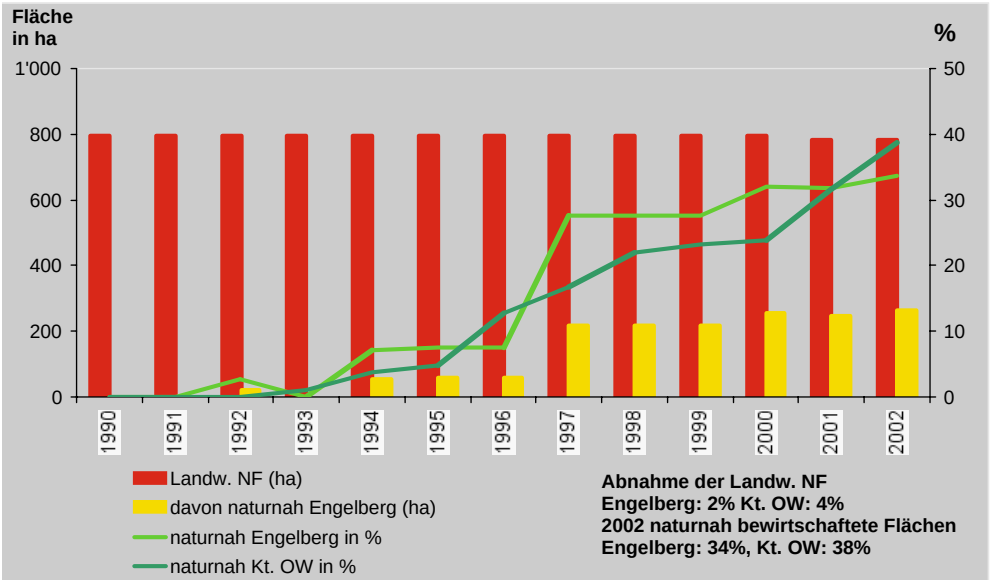
4.1.4 Entwicklung der wichtigsten Umweltvariablen

Flächenaufteilung, Flächenverbrauch

Engelberg besitzt mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil unproduktiver Fläche wie Gebirge und Fels (41.5%) an der gesamten Fläche (Arealstatistik) sehr viel Naturlandschaft - hervorragende Ausgangsbedingungen für den Tourismus. Hinzu kommt ein bedeutender Anteil an Landwirtschafts- und Waldfläche (28.5% bzw. 26.9%).

Die Siedlungsfläche ist im Vergleich mit der Gesamtschweiz eher gering (3.1%). Dennoch ist auch in Engelberg die Versiegelung der Fläche fortgeschritten: Die überbaute Fläche an der Siedlungsfläche hat in den 80er Jahren, z.T. aufgrund des rasanten Bevölkerungswachstums und vor allem aufgrund des starken Zweitwohnungsbaus stark zugenommen (+11%/Jahr). Diese Entwicklung hat sich in den 90er Jahren abgeschwächt (+0.7%/Jahr).

Abbildung 17: Landwirtschaftliche Nutzfläche und naturnah bewirtschaftete Flächen 1990-2002



Quelle: Amt für Landwirtschaft Kanton Obwalden

Die landwirtschaftliche Nutzfläche hat in Engelberg weniger stark abgenommen als im Schweizer Durchschnitt und auch weniger stark als im Durchschnitt des Kantons Obwalden. Seit 1991 wird zunehmend mehr Land naturnah bewirtschaftet: Bis 2002 hat die naturnah bewirtschaftete Fläche in Engelberg markant auf 34% zugenommen. Diese Entwicklung verlief parallel zur Entwicklung im gesamten Kanton Obwalden. Ein Konzept zur Vernetzung von ökologisch wertvollen Flächen befindet sich zudem in Umsetzung.

Landschaftsveränderung

Zur Beurteilung der Landschaftsveränderung wurden historische Fotos[9] und die Aussage lokaler Interviewpartner herangezogen. Der touristische Aufschwung und die Entwicklung

[9] Für Engelberg lag eine Zeitreihe von Fotos des Jochpasses vor (Documenta Natura) die lokal einschneidende Veränderungen durch touristische Infrastrukturen zeigen. Historische Fotos zeigen jedoch in der Regel landschaftlich besonders reizvolle Blickwinkel. Bausünden werden kaum gezeigt.

der Infrastruktur – wie sie sich am Beispiel Jochpass mit dem (Aus-)Bau der Seilbahn sowie der Vergrösserung des Restaurationsbetriebes niederschlägt – verliefen tendenziell parallel und haben lokal zu störenden Veränderungen geführt. Im Ort haben „Bausünden" (Interviews) das Ortsbild beeinträchtigt. Diese Aussage bestätigen sich auch in der Wahrnehmung der Gäste. In einer Gästeumfrage[10] wurde die Items „schöne und unverbaute Landschaft" und „schönes Ortsbild" auf einer 4-Stufigen Skala (1=sehr gut, 4=schlecht) mit einer Rangierung zwischen 2 und 3 benotet.

Fliessgewässer

Im letzten Jahrhundert sind in Engelberg diverse Fliessgewässer verbaut oder eingedohlt worden. Genaue Daten über den heutigen Stand werden Ende 2004 im Rahmen der Erhebung über die Ökomorphologie (BUWAL, Kantone) vorliegen. Für einen wichtigen Talbach, den Erlenbach, dessen Lauf nur noch zu 5% als naturnah betrachtet werden kann, besteht heute ein Renaturierungsprojekt. Dies ist als Zeichen für eine Trendwende zu werten.

Fauna: Wild

Die Beeinträchtigung bzw. Störung von Wildtieren durch Trendsportarten stellt in Engelberg ein Problem dar. Insbesondere Variantenskifahren, Skitouren, Gleitschirmfliegen und Schneeschuhgehen erfreuen sich immer noch wachsender Beliebtheit. In Engelberg besteht eine gute Zusammenarbeit zwischen Wildhut und den touristischen Akteuren. In diesem Rahmen sind verschiedene Massnahmen getroffen worden:

- Ausscheiden von grossräumigen Wildruhezonen in allen Waldgebieten rund um Engelberg.
- Markieren dieser Zonen im Gelände mit Tafeln und Bändern sowie auf der Skitourenkarte.
- Entzug der Bergbahnbillete bei Zuwiderhandeln.
- Überfliegungsverbote für Hängegleiter und entsprechende Karte.
- Absprachen mit lokalen Organisatoren von Outdoor-Aktivitäten.

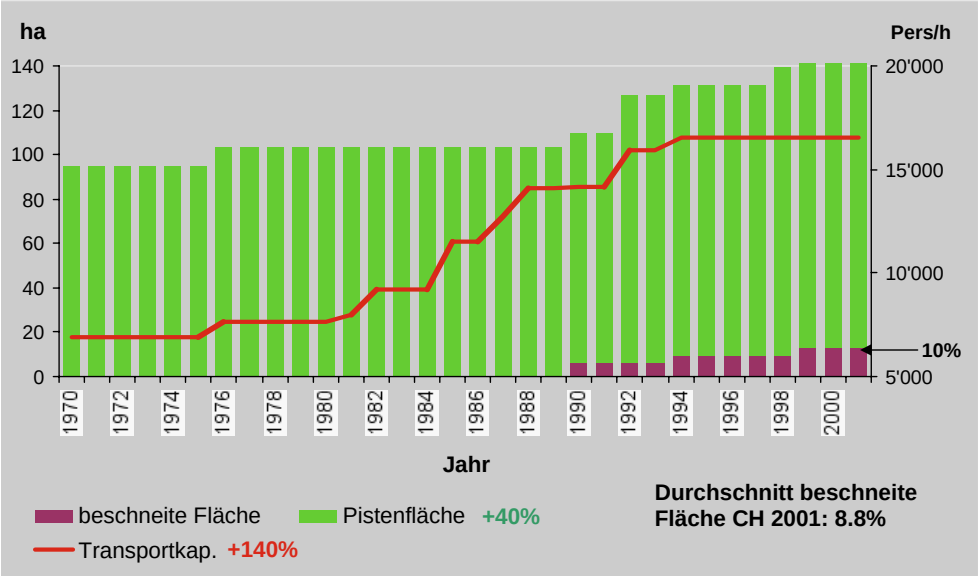
Weiterhin besteht jedoch das Problem des Vollzugs der Massnahmen bzw. der Disziplin der Schneesportler. Vor allem nichtorganisierte Schneesportler sind schwierig in die Verantwortung zu nehmen. Hier sind weitere Bestrebungen im Bereich Kommunikation nötig und auch vorgesehen.

Pistenflächen und Bergbahnkapazitäten

Die Entwicklung der Bergbahnkapazitäten hat entscheidend zur touristischen Entwicklung beigetragen. In Engelberg haben sich die Bergbahnkapazitäten seit 1970 um 140% erhöht. Die Pistenfläche hat in den letzten 30 Jahren um 40% zugenommen, insbesondere seit 1990 erfolgten mehrere Pistenerweiterungen, die Skipisten gelten heute dennoch als überlastet. Die künstlich beschneite Fläche liegt nach Angaben der Titlisbahn bei zehn Prozent und damit über dem Schweizer Mittel.

Abbildung 18: Entwicklung der Pistenflächen und Transportkapazitäten

[10] Rütter et al. (2004), Befragung von 3000 Gästen.



Quelle: Daten der Bergbahnen Titlis und Brunni

Verkehrsentwicklung

In Engelberg ist für viele Einheimische – aber auch Gäste – verkehrsmässig heute „die Schmerzgrenze erreicht". Dies obschon der Zufahrtsverkehr seit 1990 im Vergleich zum Schweizer Gesamtverkehr nur noch unterdurchschnittlich zugenommen hat und der touristisch geprägte Wochenendverkehr gar zurückgegangen ist.

Die Bahnfrequenzen der LSE (Luzern-Stans-Engelberg-Bahn) sind heute nach einer Abnahme Mitte der 90er Jahre wieder auf dem Stand von 1990 konstant. Positiv ist die Einrichtung des Ortsbusses für den Innerdestinationsverkehr, der insbesondere von den Skigästen im Winter hoch frequentiert wird.

Das subjektiv als hoch empfundene Verkehrsaufkommen wird hauptsächlich durch den zunehmenden Tagestourismus sowie die steigenden Pendlerzahlen erzeugt. Bereits 1990 nutzten fast viermal so viele Personen den PKW für die Fahrt zur Arbeit als 1970, während der öffentliche Verkehr stark an Marktanteil verloren hat.

Elektrizitätsverbrauch

Der pro Kopfverbrauch an Elektrizität in Engelberg stieg zwischen 1980 und 2001 um rund 50% von rund 6400 kWh auf 9100 kWh an. Eine mögliche Ursache für den stark gestiegen Verbrauch könnte der Bau von Zweitwohnungen mit Elektroheizungen sein, aber auch der Ausbau sowie der Bau und Betrieb neuer touristischer Infrastruktur (wie Sportcenter, Hallenbade sowie zwei neue Seilbahnen) sein. Eine Korrelation mit der Einwohnerzahl, den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt oder der Entwicklung der Logiernächtezahlen lässt sich nicht nachweisen. Der Elektrizitätsverbrauch hat in den 1970er/80er Jahren deutlich stärker zugenommen als im Durchschnitt der Schweiz.

Kehrichtaufkommen, Abwasserreinigung

Das jährliche *Hauskehrichtaufkommen p*ro Kopf blieb mit um 750 kg seit Mitte der 70er Jahre in etwa konstant. Die Werte übersteigen damit das durchschnittliche Aufkommen der Schweiz um 100%.

Die Situation der *Abwasserreinigung* muss als mittelmässig beurteilt werden. Zwar ist die ARA Engelberg genügend gross dimensioniert und die Einleitungsbestimmungen werden eingehalten, doch der Wirkungsgrad wird als ungenügend beurteilt. So bestehen Probleme mit Fremdwasser und undichter Kanalisation. Zudem führt die Engelbergeraa zu wenig Wasser um eine ausreichende Verdünnung zu gewährleisten. Weiter ist die Abwasserentsorgung von einzelnen Liegenschaften sowie Bergrestaurants nicht zufrieden stellend gelöst.

4.1.5 Gesellschaftliche Struktur

Prägend für die gesellschaftliche Struktur und das Leben in Engelberg sind das Kloster, das die Siedlung dominiert und stark in kulturellen und sozialen Aktivitäten engagiert ist, der Tourismus als Einkommensquelle und Arbeitgeber sowie die abgeschlossene Lage im Hochtal.

Für alle Gruppen der in Engelberg lebenden Menschen ist die Lebensqualität hoch bis sehr hoch. Die vielen vorhandenen Einrichtungen in der Gemeinde werden jedoch oftmals als selbstverständlich wahrgenommen.

Engelberg ist für viele ältere Leute ein bevorzugter Wohnort, zumindest vorübergehend. Mit zunehmendem Alter ziehen sie wieder weg, da die Verhältnisse im Winter im Vergleich zum Unterland zu mühsam sind.

Etliche der jungen Leute mit guter Ausbildung ziehen nach Abschluss der Ausbildung weg von Engelberg. Die Ursachen dieses „Brain drain“ sind vielschichtig: es spielen persönliche Motive („einmal etwas anderes sehen als die Berge“) genauso eine Rolle, wie die Tatsache, dass im Tourismus kaum Akademiker gebraucht werden. Damit verknüpft ist leider auch ein Verlust für die einheimische Kultur sowie für Vermittlung dieser Kultur an die Gäste.

Durch den starken Tourismus sind viele Zugezogene aus der Schweiz und dem Ausland in Engelberg wohnhaft. Bei der Integration dieser Menschen in die Gemeinschaft, vor allem der nicht deutsch-sprachigen Bewohner, wurde vereinzelt von Problemen berichtet. Die Integration wird jedenfalls in der Gemeindepolitik gross geschrieben.

4.1.6 Regionalpolitik und regionale Entscheidungsprozesse

Situation

Engelberg bildet als Obwaldner Exklave zusammen mit den Gemeinden des Kantons Nidwalden die IHG-Region Nidwalden-Engelberg. Durch diese spezielle Konstellation und durch die Lage im Hochtal hat sich in Engelberg stets eine sehr eigenständige Entwicklung und Politik etabliert. Sowohl in der regionalen Wirtschaftspolitik, als auch in der Tourismuspolitik hat Engelberg aber durch die Randlage sowohl im eigenen Kanton Obwalden als auch in der Region mit Nidwalden einen Nachteil.

In Engelberg dominieren die touristischen Entwicklungsvorhaben die regionalpolitische Agenda. Wichtige Themen waren in der Vergangenheit das Incoming-Marketing, die Entwicklung der Zweitwohnungen und vor allem die Entwicklung der Bergbahnen Brunni und Titlis. Aktuell plant die Engelberg-Trübsee Titlis AG (BET) eine Verbindung mit den Nachbargebieten Melchsee-Frutt in Obwalden und Hasliberg im Berner Oberland. Mit dem „Schneeparadies Hasliberg-Titlis“ soll eines der grössten Skigebiete in den Alpen entstehen. Andere Entwicklungsprojekte neueren Datums sind der Golfplatz, der Neubau einer Sprungschanze sowie der Erwerb des geschlossenen Hotels Terrace durch die Gemeinde und dessen Verpachtung an die BET.

Eine explizit gemeinsame Erarbeitung einer touristischen Entwicklungsstrategie unter den Akteuren findet bisher nicht statt. Allerdings gab es bereits mehrere Versuche, die Kooperation im Tourismus zu verbessern, wie etwa das Forum „Zukunft Engelberg“, das Gemeinde, Tourismus, Gewerbe und Einwohner an einen Tisch bringen sollte, aber wieder eingeschlafen ist.

Weitere Themen der regionalen Zusammenarbeit sind das Spital- und Gesundheitswesen sowie der Verkehr.

Akteure und Institutionen

Als regionalpolitischer Akteur ist der Regionalentwicklungsverband Nidwalden-Engelberg bisher für die Entwicklung der Engelberger Exklave nur von untergeordneter Bedeutung gewesen, da er rein auf die Abwicklung der Investitionshilfe des Bundes ausgerichtet war. Durch die Zusammenlegung von Regionssekretariat mit der Geschäftsstelle der Stiftung Wirtschaftsförderung bei der Wirtschaftsförderung des Kantons Nidwalden im Jahr 2003 sowie einer geplanten Aktivierung der Gemeindekooperation könnte der REV aber künftig eine aktivere Rolle einnehmen.

Die zentralen Akteure für die Tourismusentwicklung in Engelberg sind die Folgenden:

Die Einwohnergemeinde Engelberg ist der zentrale politische Akteur und stellt zugleich wichtige touristische Infrastrukturen (z.B. Sportingpark, Kauf des Hotel Terrace und Verpachtung an die Bergbahn). Die Gemeinde ist Mitglied im Regionalentwicklungsverband und bringt dort die Anliegen Engelbergs in Erstellung das Regionale Entwicklungskonzept und die Mehrjahrsprogramme des REV ein. In Bezug auf den Tourismus verfügt die Gemeinde über keine explizite Entwicklungsstrategie.

Die strategische Ausrichtung des Tourismus wird weitergehend von der Marketingorganisation Engelberg-Titlis Tourismus (ETT) AG bestimmt. Die Gemeinde ist an der ETT beteiligt, verfügt aber über keinen festen Sitz im Vorstand. Die grossen Leistungsträger sind ebenfalls an der ETT beteiligt, der Bergbahnenvertreter etwa hat derzeit den Vorstandsvorsitz inne. Die ETT arbeitet auf regionaler Ebene vor allem mit der Destination Vierwaldstättersee-Luzern zusammen. Die ETT ist ansonsten wenig mit der regionalen Entwicklungspolitik befasst – allenfalls partizipieren ihrer Vertreter etwa bei der Erstellung des Regionalen Entwicklungskonzepts.

Der wichtigste touristische Leistungsträger der Gemeinde ist die „Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG“, bekannt als „Titlis Rotair“. Die Bergbahn bearbeitet für ihren Bereich auch das Incoming und kooperiert hierbei hinsichtlich der Zielgruppen aus Asien direkt mit Vierwaldstättersee-Tourismus.

Eine prägende Rolle nimmt traditionell das Benediktinerkloster ein. Sowohl durch ausgeprägten Grundbesitz, als auch durch touristisch relevante Aktivitäten wie die Schaukäserei ist das Kloster ein gewichtiger touristischer Leistungsträger. Mit der Sportmittelschule generiert das Kloster zudem rund 20’000 Logiernächte von auswärtigen Schülerinnen und Schülern pro Jahr und trägt so wesentlich zur touristischen Wertschöpfung bei. Umgekehrt profitiert die Schule vom Sport- und Bergbahnangebot, das seinerseits ein grosser Anziehungsfaktor für Schülerinnen und Schüler ist. Die Mittelschule ist zudem ein wichtiger Faktor für die hohe Lebensqualität in Engelberg, ermöglicht sie doch den einheimischen Jugendlichen eine Mittelschulbildung am Ort.

Die Interessen des nicht direkt touristischen Gewerbes vertritt auf institutioneller Ebene der Gewerbeverband, die der Gastronomie der Hotelierverband.

Die kantonale Regionalpolitik spielt vor allem im Hinblick auf die Investitionshilfe eine Rolle. Die IHG-Projekte werden zwar in Kooperation mit dem Kanton Nidwalden auf Ebene REV

vorbereitet, die gesamte Abwicklung der Engelberger Projekte geschieht jedoch entsprechend der bundesgesetzlichen Regelung beim Kanton Obwalden.

Verhältnis der Akteure zueinander

Das Netzwerk der Regional- und Tourismusentwicklung ist eher lose gekoppelt. Die Verbindungen bestehen zum einen über Personen, zum anderen über gegenseitige Beteiligung oder Mitarbeit in Leistungsgremien. Jeder Akteur übernimmt bestimmte Aufgaben, eine gemeinsame strategische Organisation für die Steuerung der Tourismusentwicklung besteht nicht. Das Netzwerk kann generell als offen gelten, obwohl über die Jahre mehr oder weniger dieselben Akteure aktiv sind. Die Grundstimmung ist kooperativ, gegenseitige Abhängigkeiten werden normalerweise anerkannt.

Generell sind die Akteure stärker auf Tourismus ausgerichtet, als territorial orientiert. Nur die Gemeinde verfolgt generell einen territorialen Ansatz, auch wenn auch hier der Tourismus ein starker Faktor ist.

Zwischen Einwohnergemeinde und ETT AG besteht ein gemischtes Verhältnis insofern, als die Gemeinde als Gründungsaktionär bei der ETT beteiligt ist, aber nicht permanent im Vorstand vertreten ist - obgleich sie die politisch massgebende Institution ist.

Die wichtigen Akteure Kloster und Bergbahn agieren vergleichsweise autonom und können das aufgrund ihrer Tätigkeitsbereiche und vorhandenen Ressourcen auch tun. Sowohl Bahn als auch Kloster gelten als kooperativ, sind jedoch klar wirtschaftlich orientiert. Beispielsweise hat das Kloster als grösster Landbesitzer im Engelbergertal in den letzten Jahren stark zum Zweitwohnungsbau beigetragen, was wiederum der Gemeinde insgesamt grosse Probleme verursacht, da den gestiegenen Ansprüchen an die Infrastruktur kaum kompensierende Steuereinnahmen entgegenstehen.

Institutionelle Faktoren

Die Zugehörigkeit Engelbergs zum Kanton Obwalden und gleichzeitig zur IHG-Region Nidwalden sorgt für eine vergleichsweise schwache Abstimmung der regionalen Aktivitäten. Jedoch ist Engelberg nach Aussagen der regionalen Akteure gut in die Institutionen der Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung in Nidwalden aber gut eingebunden. Lediglich das Gehör für die Probleme Engelbergs in der Politik scheint manchmal etwas zu kurz zu kommen („zu Nidwalden gehört man nicht richtig dazu und Sarnen ist weit weg“).

Die strategische Abstimmung zwischen Gemeinde und ETT im Hinblick auf die Strategie und die Entwicklung des Tourismus ist mangelhaft. Die gemeinde ist automatisch im Aufsichtsrat der ETT vertreten. So sitzt derzeit tatsächlich kein Vertreter der Gemeinde dort ein.

Es bestehen keine institutionalisierten Regelungen zur Lösung innerregionaler Verteilungskonflikte.

Die Rolle externe Institutionen wie Kanton oder Bund spielen mit ihren Förderprogrammen eine wichtige Rolle als Katalysatoren der Entwicklung. Beispiele sind etwa die Investitionshilfemittel für die Sanierung einiger Hotels oder den Bau der Schanze. Jedoch werden immer wieder auch zentrale Projekte aus eigener Kraft realisiert, wie etwa die Sanierung und der Ausbau der Titlis-Bergbahn.

Prozessmanagement

Ein eigentliches Prozessmanagement für die regionale Entwicklung oder die touristische Entwicklung findet nicht statt. Es wurden bereits mehrere Versuche gestartet, einen Prozess zur Bestimmung einer Zukunftsstrategie für Engelberg zu starten, zuletzt durch „Zukunft

Engelberg“ (s.o.). Durch die sämtlich misslungenen Versuche besteht derzeit eine recht geringe Glaubwürdigkeit von Versuchen zur strategischen Prozesssteuerung.

4.1.7 Beurteilung der Entwicklung von Engelberg

Die Entwicklung der Region, zentrale Treiber und Rolle des Tourismus

Engelberg konnte in den letzten 30 Jahren ein starkes *Bevölkerungswachstum* verzeichnen. Ein Grund liegt in der hohen Lebensqualität der Region, auch aufgrund der guten, tourismusbedingten Infrastruktur. Ein weiterer Grund ist die Nähe der Region zu den Grossagglomerationen Zürich, Bern und Luzern. Auch das gewachsene kulturelle Angebot für Einheimische (und Touristen) trägt zur Lebensqualität der Einwohner bei. Bis in die 80er Jahre verzeichnete Engelberg eine überproportionale Zunahme des *Wohnungsbestandes*. Diese ist primär auf den Neubau von Ferienwohnungen zurückzuführen und erst in zweiter Linie auf das Bevölkerungswachstum und die Verkleinerung der Haushaltsgrössen. Das Steueraufkommen pro Kopf ist im Vergleich zur Gesamtschweiz unterdurchschnittlich, was zum Teil auf den hohen Beschäftigungsanteil der eher wertschöpfungsschwachen touristischen Leistungsträger zurückzuführen ist. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich Engelberg in den letzten Jahren zu einer *Einpendlergemeinde* entwickelt hat, so dass nicht alle Arbeitnehmer auch in der Gemeinde Steuern entrichten.

Insgesamt zeigt sich anhand der untersuchten Variablen, dass der *Tourismus* bzw. die touristischen Leistungsträger eine *zentrale Bedeutung* für die Engelberger Wirtschaft haben. Die Mehrzahl der Beschäftigten ist in den entsprechenden Branchen tätig. Die *Gesamtbeschäftigung* in der Region ist im betrachteten Zeitraum *zurückgegangen*, insbesondere im Beherbergungsgewerbe und in der Landwirtschaft. Arbeitslosigkeit stellt in Engelberg kein ernstes Problem dar, die Arbeitslosenquote liegt und lag stets unter dem Schweizer Durchschnitt.

Der Tourismus selbst ist durch *starke Schwankungen* beim Logiernächteaufkommen - sowohl in der Hotellerie als auch in der Parahotellerie - und damit durch eine hohe Verletzlichkeit geprägt, zumal die Logiernächtezahlen tendenziell rückläufig sind. Das grosse asiatische Marktsegment trägt zur Verletzlichkeit der Region bei, da externe Ereignisse und die Entwicklung des Weltmarktes schwer zu beeinflussende Grössen darstellen. Der rückläufige Auslastungsgrad der Hotellerie und die kürzere Aufenthaltsdauer der Gäste belastet das angeschlagene Beherbergungsgewerbe zusätzlich. Bei den Bergbahnen präsentiert sich die Entwicklung dagegen positiv. Den Bergbahnen ist es gelungen, die schneesichere Lage und den auch im Sommer sehr attraktiven Anziehungspunkt Titlis zu nutzen. Generell wird das touristische Angebot von den Tourismusverantwortlichen, den Gästen[11] und Einheimischen als vielseitig und attraktiv eingeschätzt. Der Anteil des Tagestourismus hat sich stark erhöht und beträgt heute rund 50% an den touristischen Frequenzen. Der Tagestourismus trägt damit wesentlich zum Erfolg der Bergbahnen bei.

Zu den negativen Auswirkungen der hohen *Tourismusintensität* der Region ist die Verschlechterung der *öffentlichen Finanzen* aufgrund der hohen Investitionen in die (touristische) Infrastruktur zu zählen. Verantwortlich für diese Entwicklung ist insbesondere der Zweitwohnungsbau, für den zwar die entsprechende Infrastruktur zur Verfügung gestellt und unterhalten werden muss, aus dem jedoch keine kompensierenden Steuereinnahmen resultieren.

---

[11] Rütter et al. (2004)

Engelberg weist neben einer grossen unproduktiven Fläche auch bedeutende Anteile an *Landwirtschafts- und Waldfläche* auf. Der naturnahen Bewirtschaftung dieser Flächen kommt hinsichtlich einer ökologisch nachhaltigen Entwicklung der Region grosse Bedeutung zu. Hier bestehen positive Tendenzen dank eines Landschaftsentwicklungskonzeptes und eines Vernetzungskonzeptes der ökologischen Ausgleichsflächen. Der Attraktivität des *Landschafts- und Ortsbildes* wurde beim Ausbau der touristischen Infrastruktur in der Vergangenheit zu wenig Bedeutung beigemessen, was sich in „Bausünden" sowohl im Ort als auch im Skigebiet ausdrückt. Generell ist die Siedlungsfläche aufgrund der gestiegenen Bevölkerungszahl und des Zweitwohnungsbaus stark gewachsen. Der Druck auf die natürlichen Lebensräume hauptsächlich im Einzugsgebiet der Bahnen ist beträchtlich. Trendsportarten beeinträchtigen die *Wildbestände* und die *Waldverjüngung*. Durch Absprachen mit den Anbietern touristischer Leistungen wird versucht dem entgegenzuwirken, es bedarf jedoch weiterer Anstrengungen in Form von Information und evtl. von gesetzlicher Regulierung.

Das hohe *Verkehrsaufkommen* in der Region wird vor allem durch den Tagestourismus sowie zunehmend auch durch Ein- und Auspendler generiert und schmälert die Lebensqualität von Einheimischen und die Erholung der Gäste. Positive Ansätze bestehen mit der Einrichtung zusätzlicher Angebote im öffentlichen Verkehr (Ortsbus, Tunell der LSE). Die energieintensive Infrastruktur, die Tourismusintensivität[12] sowie der – schweizweit übliche – Ausbau von Elektroheizungen in den 70er/80er Jahren tragen zu dem im Vergleich zur Gesamtschweiz hohen *Elektrizitätsverbrauch* pro Kopf bei. Im Bereich der *Abwasserreinigung* sind in den nächsten Jahren Verbesserungen notwendig.

Der *zentrale Treiber* der regionalen Entwicklung in Engelberg ist die *Nähe* der Region *zu den grossen Agglomerationen* Luzern, Bern und Zürich. Diese Nähe macht die Region zu einem *Naherholungsgebiet*. Durch den *Ausbau der Verkehrsverbindungen* zu den genannten Agglomerationen (Autobahnen, Eisenbahnverkehr) wurde die Region auch für Tagesausflügler zunehmend attraktiver und sie gewann an Attraktivität als Wohnort. Der Anteil des Tagestourismus hat sich markant auf 50% der Gästefrequenzen erhöht. Durch die Zunahme von Tagestourismus und Pendlerbewegungen erhöhte sich das Verkehrsaufkommen in der Region. Zudem wirkte sich der zunehmende Tagestourismus negativ auf die Hotellerie aus, die Einbussen hinnehmen musste.

Einen weiteren Treiber der regionalen Entwicklung stellt der *Titlis* dar, der eine nationale und internationale touristische Anziehungskraft besitzt. Hinzu kommt die Innovationskraft und der wirtschaftliche Erfolg eines *Bergbahnunternehmens*, dem es gelingt, mit immer neuen und attraktiven Angeboten rund um den Titlis neue Gästesegmente in die Region zu holen und lockt vornehmlich Tagestouristen und Gruppenreisende an. Das Bergbahnunternehmen erzeugt einen grossen Teil des primären Einkommens in der Region. Durch Vorleistungen und die Investitionsnachfrage werden auch indirekte Umsätze bei zahlreichen Unternehmen bzw. Wirtschaftszweigen induziert.

Schliesslich trägt das *Kloster* in Engelberg massgeblich zur Attraktivität der Gemeinde Engelberg als Wohnsitz bei. Die Klosterschule besitzt einen ausgezeichneten Ruf. Darüber hinaus stellt das Kloster für den Tourismus ein innovatives Angebot bereit (z.B. Schaukäserei).

Für die vergangene und die zukünftige Entwicklung der Region ist die *Rolle des Tourismus massgeblich*. Der Tourismus war und ist auch heute der wichtigste „Arbeitgeber" der Region, 69.8% der Arbeitsplätze und 71.1% des BIP hängen direkt und indirekt vom Tourismus ab (Rütter-Fischbacher, Berwert 2004).

---

[12] Auf 10 Einwohner kommen in Engelberg rund 10 Gäste (vgl. Rütter-Fischbacher/Berwert 2004)

Die Nachhaltigkeit der Entwicklung und die zentralen Problemfelder

Die positive Entwicklung der Umsätze und des Cash-flows bei den Bergbahnen trägt wesentlich zu einer nachhaltigen Entwicklung der Region Engelberg bei. Insbesondere durch den Bezug von Vorleistungen aus der Region werden auch andere Wirtschaftszweige positiv durch diese Entwicklung beeinflusst. Positiv zu erwähnen ist bezüglich einer nachhaltigen Entwicklung auch die hohe Lebensqualität infolge der touristischen Entwicklung der Region. Der Anstieg der Bevölkerung erhöht wiederum die Konsumnachfrage bei regionalen Unternehmen.

Der derzeit stattfindende Übernachtungstourismus beeinflusst die Nachhaltigkeit der Entwicklung eher negativ. Der hohe Zweitwohnungs- bzw. Ferienwohnungsanteil führte aus den oben genannten Gründen in der Vergangenheit zu einer prekären Situation bei den Gemeindefinanzen. Der Zweitwohnungsbau trägt darüber hinaus zum zunehmenden Flächenverbrauch in der Region bei, der aus Umweltgesichtspunkten als problematisch zu beurteilen ist. Andererseits können die durch den Zweitwohnungsbau entstehenden Infrastrukturkosten nicht durch entsprechendes, geschaffenes Einkommen kompensiert werden. Der Vermietungsanteil von Zweitwohnungen ist mit 20% sehr gering, mit rund 200 Logiernächten pro Jahr ist die Auslastungen der als Ferienwohnungen genutzten Zweitwohnungen verglichen mit anderen Destinationen jedoch relativ hoch. In der Hotellerie wären mehr Investitionen nötig, um mit den gestiegenen Kundenansprüchen mithalten zu können.

Die starke *Abhängigkeit der Region vom Tourismus* sowie die Aufteilung des Touristensegments macht sie verletzlich für Trendwenden und weltpolitische und weltwirtschaftliche Krisen. Somit sind die Arbeitsplätze in der Region ebenfalls gefährdet. Das Beschäftigungsvolumen weist ohnehin einen negativen, d.h. abnehmenden Trend auf.

Der hohe Anteil des *Tagestourismus* führt zu überdurchschnittlichen Verkehrsbelastungen, die sich negativ auf die regionale und globale natürliche Umwelt sowie auf die Lebensqualität und Gesundheit der Menschen vor Ort auswirkt. Andererseits trägt der Tagestourismus hauptsächlich zum wirtschaftlichen Erfolg der regionalen Bergbahnunternehmen bei und ist somit ein starker Erzeuger von Primäreinkommen der Region.

Weitere Problemfelder sind die Intensivierung der Ausübung touristischer Trendsportarten, die die natürliche Flora und Fauna der Region gefährden sowie der hohe pro-Kopf Energieverbrauch.

Positiv bezüglich Nachhaltigkeit kann dagegen die zunehmende Regulierung von Konfliktfeldern im Bereich Tourismus/Natur- und Landschaftsschutz beurteilt werden.

Entwicklungstrends, Chancen und Gefahren

Aus der Analyse der Entwicklung der Region Engelberg können die folgenden zukünftigen Entwicklungstrends bestimmt werden.

- Die Rolle Engelbergs als *Wohngemeinde* wird sich verstärken, zumal auch die Einwohnergemeinde verstärkte Anstrengungen zur Anziehung weiterer Einwohner unternimmt.
- Die *Beschäftigung* in der Region wird weiter sinken.
- Die *Bergbahnen* werden den weiteren Ausbau ihrer Kapazitäten vorantreiben (Projekt Verbindung mit Melchsee-Frutt/Meiningen/Hasliberg). Den Ausschlag hierfür werden die schon heute als überfüllt geltenden Skipisten geben.
- Durch den Ausbau der Bergbahnen wird auch der Tagestourismus und mit ihm verbunden die *Verkehrsbelastung* zunehmen.
- Eine Verbesserung der Auslastung bei den Zweitwohnungen ist kurzfristig nicht zu erwarten.

Eine *Chance* liegt für Engelberg erstens, in der *Verbesserung des ÖV-Angebots*, um den zunehmenden motorisierten Individualverkehr einzudämmen und den Tagestourismus ökologisch verträglicher zu gestalten. Hierzu wird die Inbetriebnahme des neuen LSE-Tunnels beitragen. Innovative Angebote, wie eine Verbesserung des Anschlusses der LSE und des regionalen ÖV an die Bergbahnen sind darüber hinaus wichtig.

Durch den *Zuzug steuerkräftiger Einwohner* könnten die Gemeindefinanzen Engelbergs zum Teil saniert werden. Die Einwohnergemeinde unternimmt, wie bereits erwähnt, erste Anstrengungen hierzu. Darüber besteht ein grosses Potenzial hinsichtlich der *Erhöhung der Auslastung der Zweitwohnungen*.

Ein weitere Chance für die regionale Entwicklung liegt vor allem im *Innovationspotenzial der Bergbahnen*, dass sie in der Vergangenheit bereits mehrfach bewiesen haben. Das *Gastgewerbe* könnte hier nachziehen und z.B. attraktive Angebote (z.B. Restauration) für Tagesgäste anbieten.

Eine *Gefahr* für die weitere Entwicklung Engelbergs liegt in der *internationalen Abhängigkeit des Tourismus* der Region. Diese Abhängigkeit macht die Region verletzlich für zukünftige weltpolitische und weltwirtschaftliche Krisen. Im Vergleich mit benachbarten Alpenländern schneidet das Preis-Leistungsverhältnis der Schweiz schlecht ab. (Quelle) Dies kann auch die Wettbewerbsfähigkeit Engelberg in Zukunft beeinträchtigen. Hinzu kommt die bislang ungenügende Innovationskraft einzelner touristischer Leistungsträger wie z.B. der Hotellerie. Schliesslich gefährdet die zunehmende Belastung der Landschaft durch den Tourismus einen Hauptattraktionsfaktor der Region.

4.2 Zermatt

4.2.1 Kurzbeschreibung der Region

Zermatt ist eine der weltweit bekanntesten Schweizer Tourismusdestinationen. Als internationaler Luft- und Höhenkurort ist der Ort *hochgradig tourismusintensiv*, der Tourismus stellt die Haupteinnahmequelle der Gemeinde dar. Als autofreie Gemeinde kann Zermatt nur mit Zug oder Taxi erreicht werden. Zermatt liegt fern von grösseren Agglomerationen. Die ausserordentliche Landschafts- und Naturschönheit mit dem Hauptattraktionspunkt Matterhorn verhilft Zermatt zu seiner hohen Anziehungskraft und ganzjährig zu einem Zustrom von Gästen. Die touristische Infrastruktur befindet sich zum grössten Teil in den Händen der Einheimischen. Die Hotellerie und Gastronomie befinden sich auf hohem Niveau, der Ausbau der Bergbahnen, wird nach der erfolgreichen Fusion weiter vorangetrieben. Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung

4.2.2 Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung

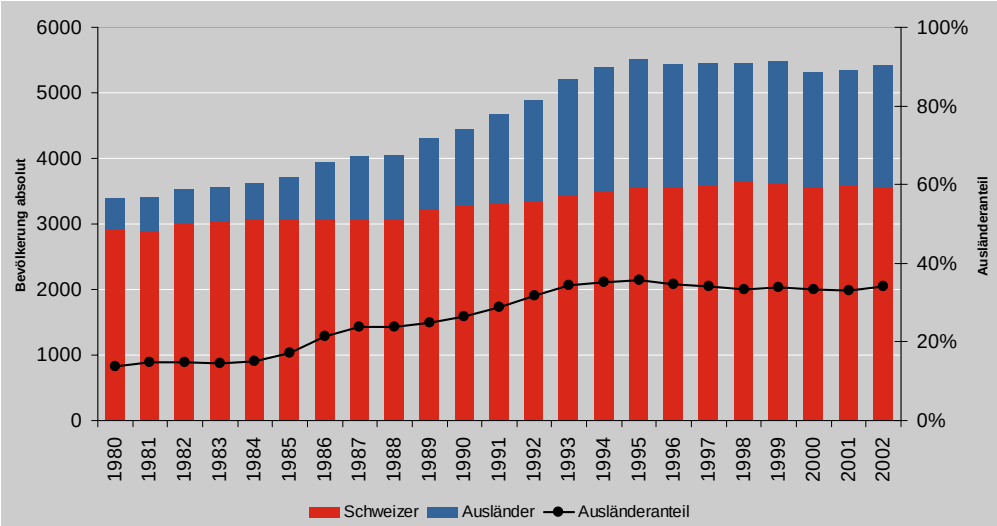
Bevölkerungsentwicklung

Seit 1980 ist die Zermatter Bevölkerung stark gewachsen (

Abbildung 19). Mit 3'389 Einwohnern im Jahre 1980 sowie 5'423 im Jahre 2002 wuchs die Bevölkerung um rund 60%. Ein Grossteil dieser Zunahme ist durch den Zuzug von Ausländern zu begründen. Deren Anzahl stieg seit 1980 um 292% (Ø CH: +60%), während die Schweizer Bevölkerung um rund 23% wuchs (Ø CH: 7%). Der Ausländeranteil stieg damit von ca. 13% auf ca. 34% an der Gesamtbevölkerung.

Die dynamische Bevölkerungsentwicklung zeigt, dass im Zeitraum von 1981-1990 vor allem die Zuwanderung (+653, die natürliche Entwicklung macht nur einen Zuwachs von 397 aus) für das Bevölkerungswachstum verantwortlich war, in den nachfolgenden zehn Jahren hingegen die Geburtenüberschüsse (+728), im Vergleich zu den Wanderungsüberschüssen (+111) den wesentlichen Wachstumsimpuls gaben. In dieser Periode sind es vor allem Geburten von Ausländern, welche deutlich über der Anzahl Geburten bei Schweizern liegen.

Abbildung 19: Bevölkerungsentwicklung - Schweizer und Ausländer

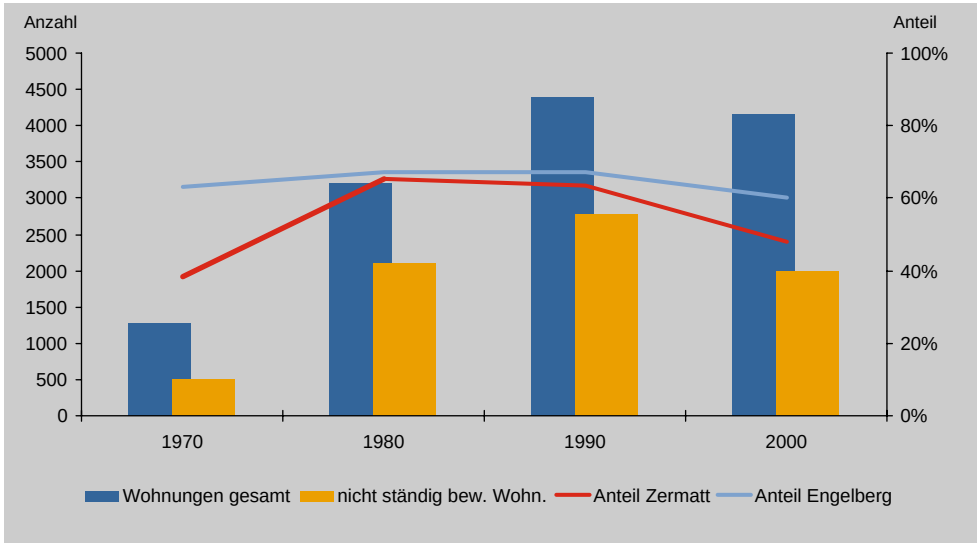


Quelle: Bundesamt für Statistik, Eidgenössische Statistik des jährlichen Bevölkerungsstandes (ESPOP)

Siedlungsentwicklung

Die Entwicklung des Wohnungsbestandes zeigt eine starke Zunahme der Zweitwohnungen zwischen 1970 und 1980. Waren 1970 „nur“ 39% aller Wohnungen nicht ständig bewohnt, so erhöhte sich deren Anteil in der Zeit des Baubooms der 70er/80er Jahre auf 65%.

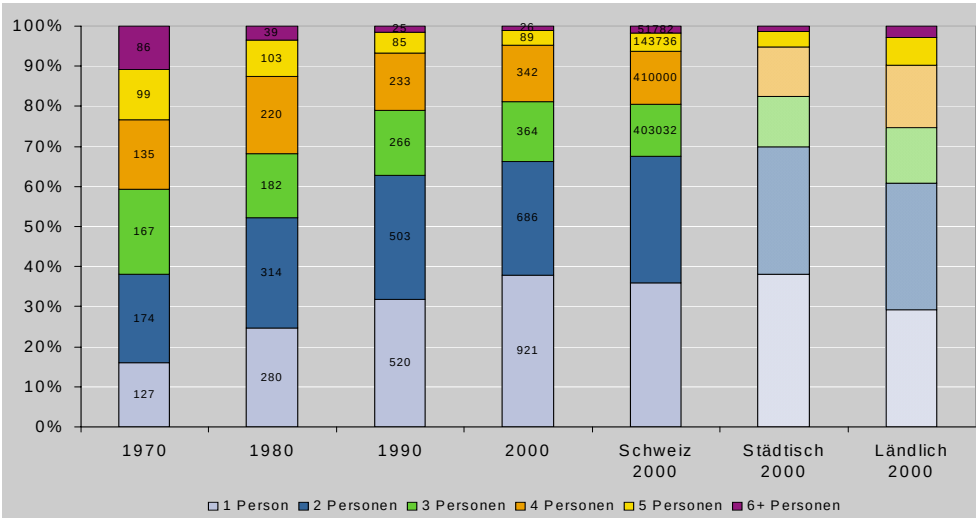
Abbildung 20: Ständig und Nicht-ständig bewohnte Wohnungen, Zweitwohnungsanteil



Quelle: Bundesamt für Statistik, Jährliche Bau- und Wohnbaustatistik und schriftliche Auskunft BFS

Die Verteilung der Haushaltsgrössen zeigt für Zermatt im Jahr 2000 ein ähnliches Bild wie für die städtischen Gemeinden der Schweiz. Fast 70% aller Einwohner der Gemeinde leben in Haushalten mit weniger als 3 Personen. Dies dürfte vor allem auf die stark am Tourismus orientierte Branchenstruktur zurückzuführen sein, die viele Arbeitskräfte anlockt, die zunächst alleine einen Wohnsitz in der Gemeinde wählen.

Abbildung 21: Haushaltsgrössen im Vergleich

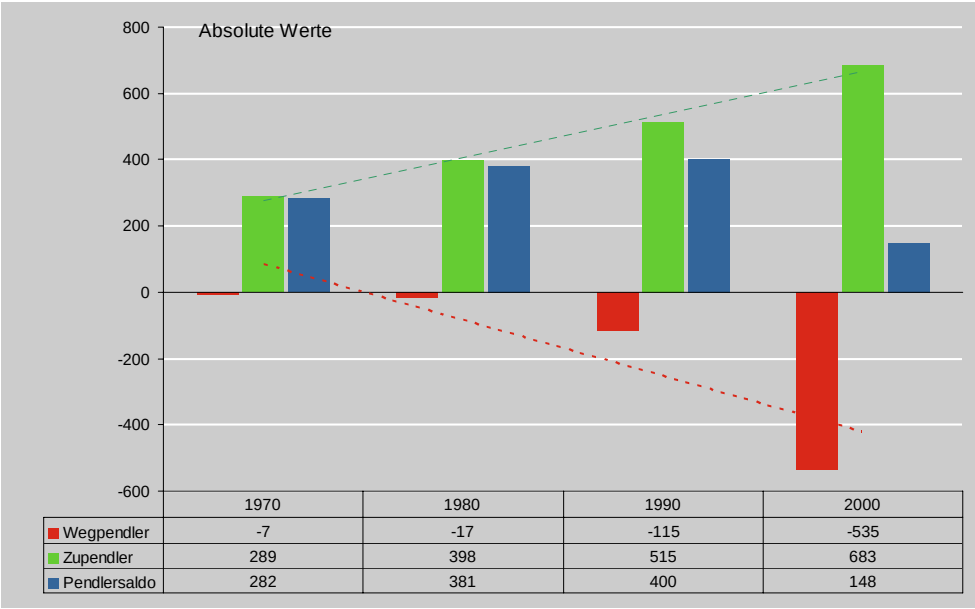


Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung 1970,1980, 1990, 2000

Mobilität

Sehr deutlich zeichnet sich in den letzten 10 Jahren eine weitere Veränderung ab. Während Zermatt noch bis in die 80er Jahre eine fast reine Einpendlergemeinde war, steht im Jahr 2000 fast jedem Einpendler ein Auspendler gegenüber. Dies ist als Anzeichen für eine Verschiebung des Arbeitsmarktes zu werten. Die Gemeinde bietet nicht mehr genug Arbeitsplätze für alle Einwohner an.

Abbildung 22: Einpendler, Auspendler und Pendlersaldo



	1970	1980	1990	2000
Wegpendler	-7	-17	-115	-535
Zupendler	289	398	515	683
Pendlersaldo	282	381	400	148

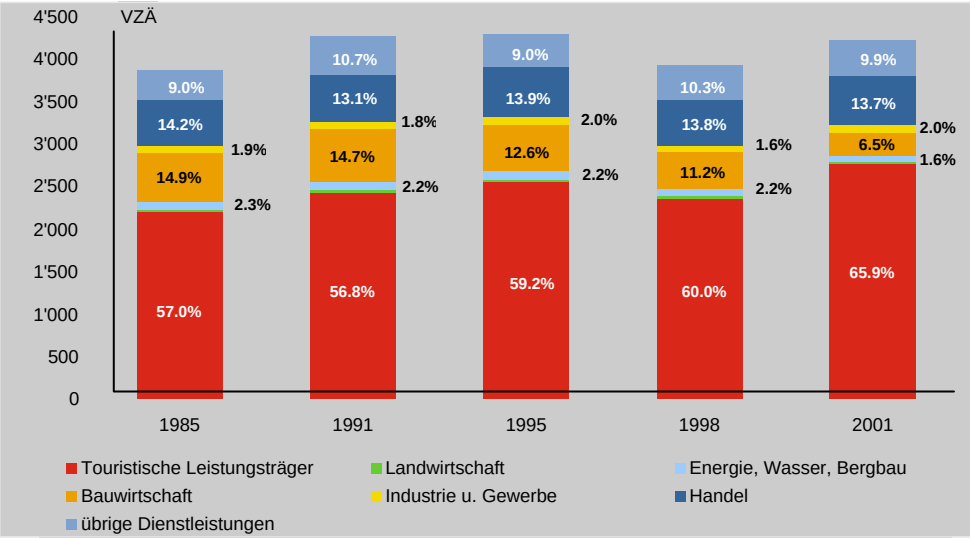
Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung 1970,1980, 1990, 2000

4.2.3 Wirtschafts- und Tourismusentwicklung

Beschäftigungs- und Wirtschaftsstruktur

Die touristischen Leistungsträger haben den höchsten Anteil an der Beschäftigung in Zermatt. Ihre Dominanz als Arbeitgeber hat in der Zeitspanne von 1985 bis 2001 tendenziell weiter zugenommen: 1985 erwirtschafteten 57% aller Beschäftigten ihr Einkommen direkt bei den touristischen Leistungsträgern, 2001 waren es 66% (+578 VZÄ). Zu diesem Wachstum haben vor allem das Beherbergungsgewerbe (+415 VZÄ bzw. +30%) sowie die übrigen touristischen Leistungsträger beigetragen (+111 VZÄ bzw. +34%). Das Gaststättengewerbe konnte dagegen „nur“ unterdurchschnittlich zulegen (+52 VZÄ bzw. 10%). Handel (13-14%) und übrige Dienstleistungen (9-11%) konnten ihren Anteil an der Gesamtbeschäftigung im betrachteten Zeitraum in etwa halten. Zusammengefasst zeigt sich in Zermatt zwischen 1985 und 2000 eine Zunahme der Arbeitsplätze um 9%. Im gleichen Zeitraum steigt die Zahl der Arbeitsplätze Schweizweit um nur 4%.

Abbildung 23: Beschäftigungsentwicklung in Zermatt (VZÄ) 1985-2001



Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung und Landwirtschaftszählung

Die Zahl der Beschäftigten (VZÄ) in der Bauwirtschaft hat sich dagegen mehr als halbiert, ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung sank von 15% auf 7% (-300 VZÄ). Industrie und Gewerbe (knapp 2%) sowie Energie, Wasser und Bergbau (um 2%) machten über die gesamte betrachtete Zeitspanne jeweils nur einen geringen Teil der Beschäftigung aus. Die Zahl der Beschäftigten in der Landwirtschaft hat sich von 30 auf 12 um fast zwei Drittel verringert. Heute gibt es in Zermatt keine Vollerwerbslandwirtschaft mehr und nur einige wenige landwirtschaftliche Nebenerwerbsbetriebe.

Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit ist für Zermatt kein ernsthaftes Problem, die Arbeitslosenquote erhöhte sich auch in Zeiten allgemeiner höherer Arbeitslosigkeit Mitte der 90er Jahre nur unwesentlich von 0.4 (1990) auf 1.7 (1996/97) und lag damit weit unter dem Schweizer Durchschnitt. Bis

2001 sank die Arbeitslosenquote wieder auf 0.7%. Analog zu seinem hohen Beschäftigungsanteil war das Gastgewerbe am stärksten von Arbeitslosigkeit betroffen.

Logiernächte, Bettenangebot, Gästestruktur

Die positive Entwicklung bei den touristischen Leistungsträgern lässt sich auch an der Entwicklung des Logiernächteaufkommens in der *Hotellerie* ablesen. Die Anzahl der Übernachtungen in der Hotellerie hat sich von Mitte der 70er Jahre bis 2001 verdoppelt und liegt heute bei rund 1.2 Millionen. Die Zunahme betraf sowohl den Winter- wie auch den Sommertourismus. Beide halten sich in der Zermatter Hotellerie die Waage. Parallel hierzu hat auch die Zahl der verfügbaren Gastbetten deutlich zugenommen. Seit 1998 stagnieren jedoch die Hotellogiernächtezahlen auf hohem Niveau. Hier deutet sich eine beginnende Überkapazität an.

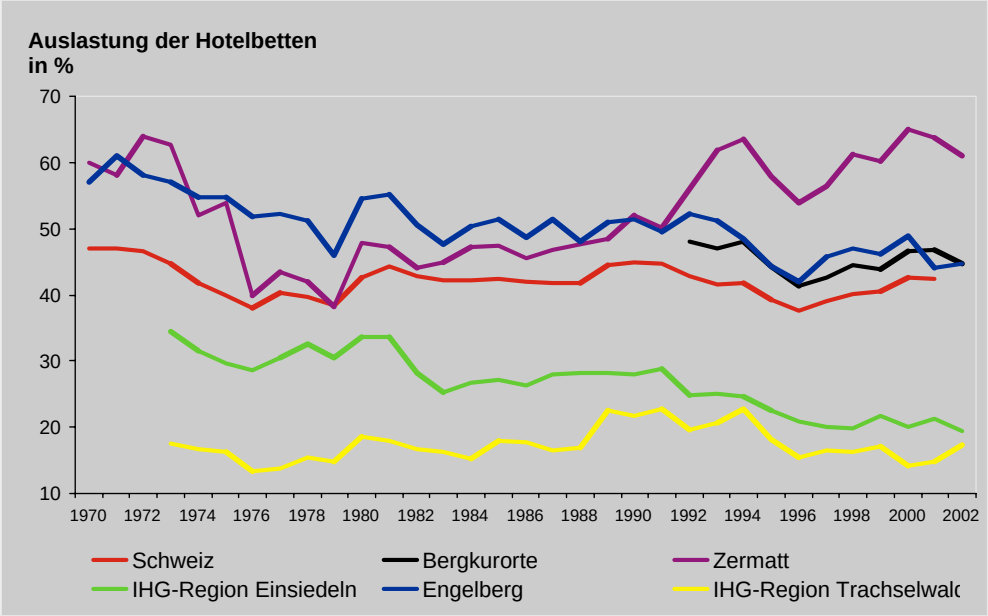
Grosses Gewicht hat in Zermatt auch der Ferienwohnungstourismus. Er machte im betrachteten Zeitraum von 1988 bis 2002 ca. ein Viertel des Logiernächteaufkommens aus (Hotellerie: 72%). Die hier generierten Logiernächte schwankten zwischen 370'000 und 480'000. Die übrige Parahotellerie (Gruppenunterkünfte) macht nur einen kleinen Teil des Logiernächteaufkommens (ca. 4%) aus und hat sich diesbezüglich über die Zeit kaum verändert.

Auslastungsgrad Hotellerie

Die *Auslastung der Hotelbetten* hat seit Anfang der 80er Jahre stetig zugenommen und liegt seit dem deutlich über dem Durchschnitt der Schweiz und über dem Durchschnitt aller Bergkurorte (Abbildung 24).

Die Qualität des touristischen Angebots insbesondere des Gastgewerbes wird von den Gästen als überaus gut bewertet (vgl. Gästebefragung der STF Sierre). Ausserdem wird die Qualität der Hotellerie von den befragten regionalen Experten als sehr gut und über dem landesweiten Durchschnitt rangierend eingestuft.

Abbildung 24: Auslastung der verfügbaren Gastbetten in der Hotellerie 1970-2002 in den vier Vergleichsregionen



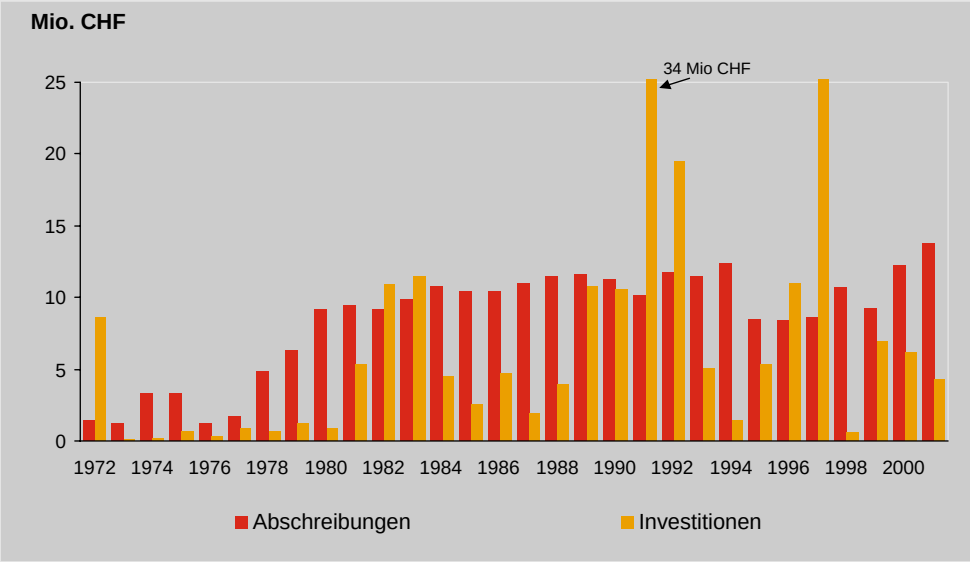
Quelle: Bundesamt für Statistik, Tourismusstatistik

Finanzkennzahlen der Bergbahnen

Die Fusion der drei Zermatter Bergbahnunternehmen Matterhornbahnen AG, Zermatter Rothornbahn AG und Zermatt Sunnegga AG sowie mit der Sport Area der Gornergrat-Monte Rosa-Bahnen zur Zermatt Bergbahnen AG hat die Geschäftsdaten der Bergbahnen positive beeinflusst: Nachdem der Cash-flow der Bergbahnen (ohne Gornergrat) von 1981 bis 1997 kontinuierlich von nahezu 50% des Umsatzes auf rund 25% des Umsatzes gesunken war, ist er ab 1998, insbesondere aber im ersten Geschäftsjahr der Zermatt Bergbahnen AG (2002), wieder markant gestiegen und lag 2002 bei 45% des Unternehmensumsatzes (Abbildung 16). Zum Vergleich: Der durchschnittliche Cash-flow aller Schweizer Bergbahnen lag 2001 bei 23% des Umsatzes. Die Bruttowertschöpfung pro Kopf lag in diesem ersten Geschäftsjahr ebenfalls weit über dem Durchschnitt der Branche.

Die Zermatter Bergbahnen haben schubweise zu Beginn der 80er, zu Beginn der 90er und Ende der 90er Jahre stark in ihren Anlagenpark investiert. Abschreibungen konnten seit Ende der 70er Jahre kontinuierlich erfolgen (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Investitionen und Abschreibungen der Zermatter Bergbahnen 1972-2001

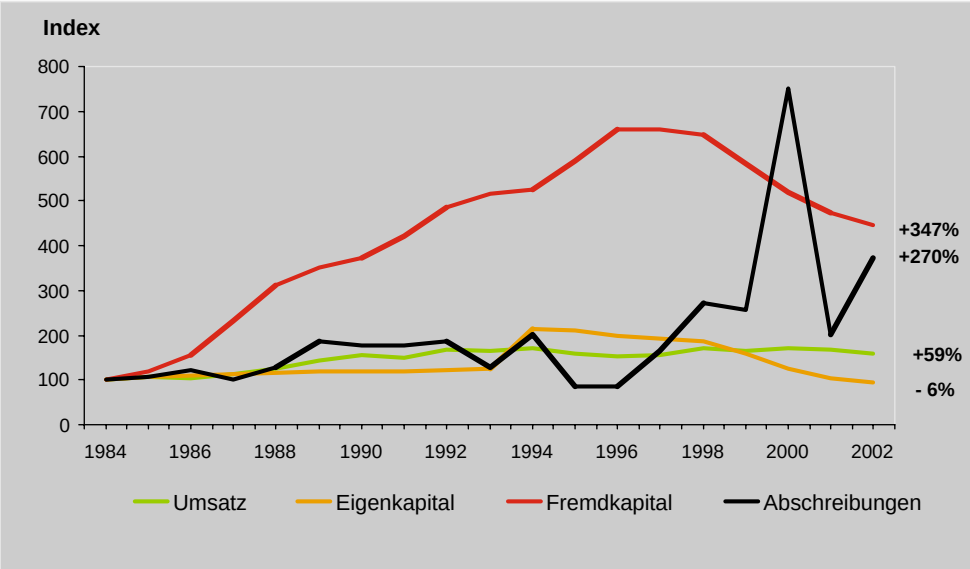


Quelle: Zermatt Bergbahnen AG

Finanzielle Situation der Burgergemeinde

Nebst den Bergbahnen ist die Burgergemeinde Zermatt ein wichtiger touristischer Anbieter und gleichzeitig eine öffentlich rechtliche Körperschaft. Bedingt durch hohe Investitionen ist die Verschuldung zwischen 1994 und 1996 kontinuierlich angestiegen. In derselben Zeitperiode sind die Umsätze nicht im selben Masse gestiegen und die Abschreibungen blieben auf dem Niveau von 1984. Die Burgergemeinde entwickelte sich zu einem Sanierungsfall und wichtige Vermögensteile wie Bauland und das EW-Zermatt mussten verkauft werden, um den Schuldenberg zu reduzieren. Seit 1996 ist die Verschuldung rückläufig und es wurden grössere Abschreibungen getätigt.

Abbildung 26: Entwicklung von Umsatz, Eigen- und Fremdkapital, Abschreibungen, Burgergemeinde Zermatt 1970-2002



Quelle: Daten der Burgergemeinde Zermatt

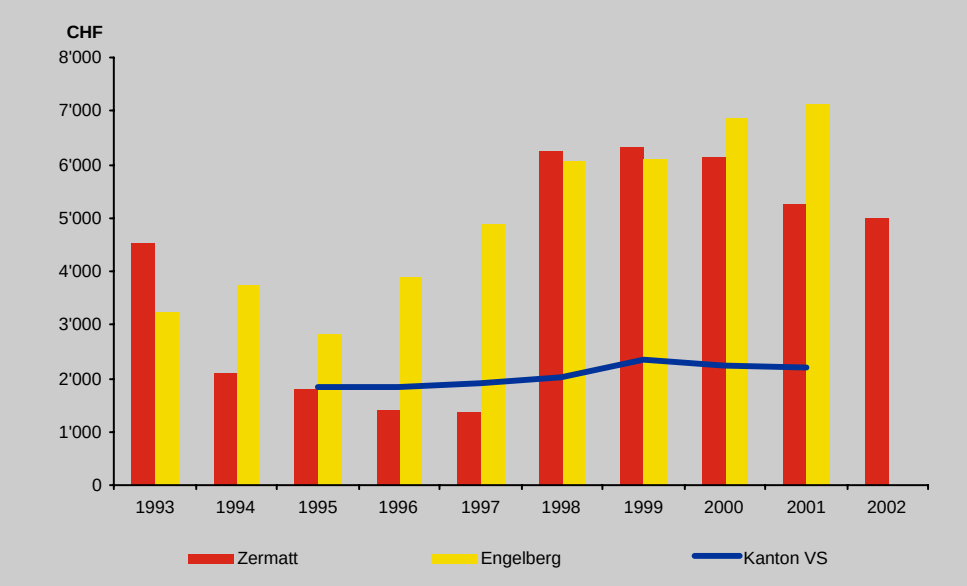
Bundessteueraufkommen

Das Bundessteueraufkommen von Zermatt hat zwischen den Veranlagungsperioden 1969/70 und 1995/96 bei den natürlichen Personen kontinuierlich zugenommen und ging 1997/98 leicht zurück. Es lag seit Beginn der 80er Jahre stets über dem Schweizer Durchschnitt. Eine mögliche Erklärung dafür ist, das Zermatt eine hohe Anziehungskraft auf finanziell besser gestellte Wohnsitzsuchende ausübt. Das Steueraufkommen der juristischen Personen hat dagegen tendenziell eher abgenommen. Dies könnte mit der sich verschlechternden Situation der Zermatter Bergbahnen bis Ende der 90er Jahre zusammenhängen. Der Rückgang könnte aber auch methodenbedingt sein, da Zermatter Betriebe in ihrer überwiegenden Mehrzahl als Personengesellschaften organisiert sind, die zu den natürlichen Personen gezählt werden, und daher nicht im Steueraufkommen der juristischen Personen erfasst sind.

Finanzkennzahlen der Gemeinde

Die Einwohnergemeinde Zermatt hat es geschafft, die vor allem Ende der 90er Jahre hohe Nettoschuld pro Einwohner ab dem Jahr 2000 kontinuierlich zu senken und im Jahr 2002 erstmals unter den kritischen Wert von 5000 CHF pro Person zu bringen. Dennoch liegt die Nettoverschuldung weit über dem Durchschnitt des Kanton Wallis (um 2000 CHF pro Person). Im Vergleich mit anderen tourismusintensiven Regionen (z.B. Davos, Flims, Savognin, St. Moritz) ist die Nettoschuld Zermatts hoch. Im Vergleich mit Engelberg ist die Entwicklung in Zermatt insofern positiv zu beurteilen, als dass eine Trendumkehr stattgefunden hat (vg. Abbildung 27). Der Zinsbelastungsanteil der Gemeinde sank im betrachteten Zeitraum unter den kritischen Wert von 8%. Der Selbstfinanzierungsanteil hat sich seit 1998 stark erhöht und lag im Jahr 2002 bei über 500%. Trotzdem ist keine Entwarnung zu geben, da bei einer weiteren Zunahme der Überbauung mit hohen Infrastrukturkosten zu rechnen ist.

Abbildung 27: Vergleich Nettoverschuldung pro Kopf Zermatt und Engelberg 1993-2002



Quelle: Gemeindeverwaltung Zermatt, Gemeindeverwaltung Engelberg

4.2.4 Entwicklung der wichtigsten Umweltvariablen

Flächenaufteilung, Flächenverbrauch

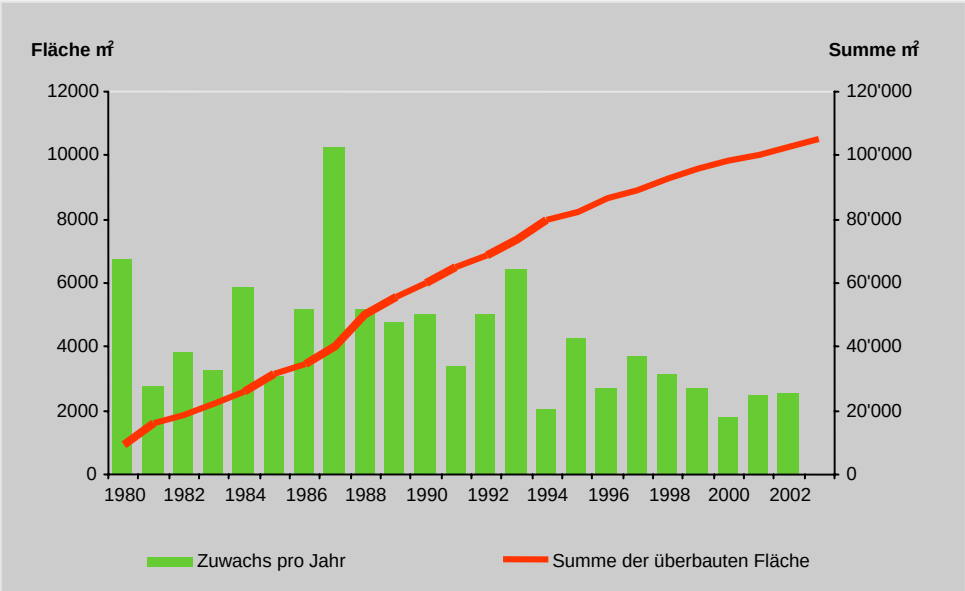
Zermatt besitzt eine bemerkenswert grosse Fläche an „unproduktiver" Berglandschaft (84% der Fläche der Gemeinde), die zugleich das „Kapital" der Region für den Tourismus darstellt. Dank seiner Lage in Mitten von Viertausendern verfügt Zermatt auch über eine äusserst wertvolle Flora mit einer hohen Zahl seltener Pflanzenarten von internationaler Bedeutung. Diese beiden Aspekte, die Attraktivität der Region für den Tourismus dank einer grossartigen Naturkulisse und die gleichzeitig hohe natürliche Sensibilität ihrer Natur zeichnen eine der Hauptkonfliktlinien der Region vor.

Die Landwirtschaftsfläche hat zwischen 1985 und 1995 um 2% abgenommen. Im Gegenzug stieg der Anteil der bestockten Fläche um 8% (Verbuschung, Ansteigen der Waldgrenze).

Die *Siedlungsfläche* beträgt anteilsmässig nur 1% der Gemeindefläche, allerdings ist sie zwischen 1985 und 1995 stark um 12%, und damit wie im Schweizer Mittel (+13%) angewachsen. Die durch Neubauten verbaute Fläche hat zwischen 1980 und 2002 kontinuierlich zugenommen: Durchschnittlich wurden rund 2000 m² mit Neubauten belegt, in Spitzenjahren (z.B. 1987) wurden bis zu 10'000 m² Land verbaut. Eine Herausforderung stellt die Tatsache dar, dass heute - trotz des bereits städtischen Charakters der Region - erst 60% der Bauzone überbaut ist.

In den noch nicht überbauten Zonen sind gemäss heutigem Baugesetz keine Hotelbauten möglich. Es besteht die Gefahr eines weiteren Baus von Zweitwohnungen zu Spekulationszwecken, welcher mit einer Schaffung von Überkapazität auf dem Ferienwohnungsmarkt, sowie mit hohen Infrastrukturkosten für die Gemeinde einhergehen würde.

Abbildung 28: Flächen von Neubauten in Zermatt 1980-2002



Quelle: Geomatik AG, Zermatt

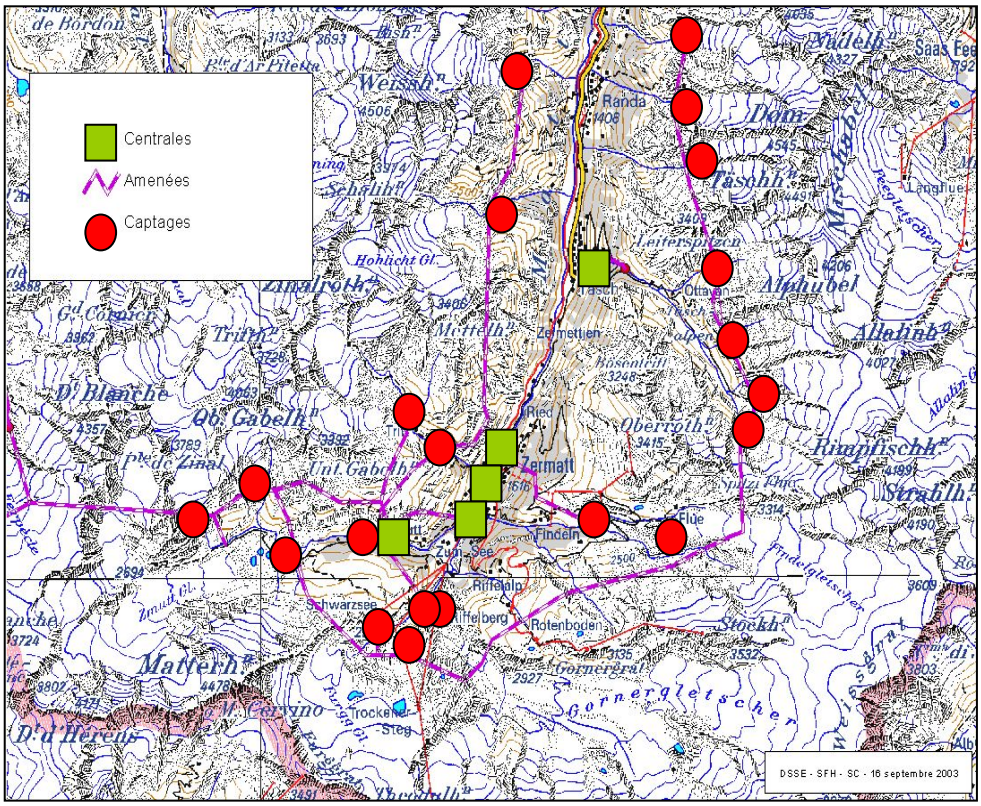
Landschaftsveränderung

Das Dorfbild hat sich aufgrund der rasanten touristischen Entwicklung merklich verändert, wie eine Serie von Photos (1925 bis 2003) belegen. Diese dokumentieren insbesondere die massive Zunahme der Siedlungsfläche, aber z.B. auch die Verbauung der Vispa.

Fliessgewässer

Sämtliche Fliessgewässer rund um Zermatt sind durch die Wasserkraftnutzung beeinträchtigt. Dies führt zu sehr befremdlichen Szenarien. Bäche verschwinden im Berg und im Gegenzug „entspringen" tosende Bergbäche aus Rohren. Zwischen Wasserkraftnutzung und den von den Gästen gewünschten „intakten Natur" besteht ein Zielkonflikt von grosser Tragweite.

Abbildung 29: Wasserfassungen zur Elektrizitätsgewinnung rund um die Gemeinde Zermatt



Quelle: Service des forces hydrauliques, Kanton Wallis

Flora und Wald

Zermatt verfügt über eine äusserst wertvolle Flora mit einer hohen Zahl von seltenen endemischen Arten von internationaler Bedeutung, die in Zermatt auf eisfreien Standorten die letzte Eiszeit überdauert haben. Diese Pflanzen sind sehr empfindlich und lassen sich nach einer allfälligen Zerstörung nicht wieder ansiedeln. Die Flora ist jüngst kartiert worden[13] was die Möglichkeit schafft, neue Weg- und Pistenprojekte optimal auf die Floraverträglich abzustimmen. Wie heute bestehende Wunden in der Vegetation zeigen, wurde zu früheren Zeiten beim Bau der Pisten zu sorglos vorgegangen. Heute haben die Bergbahnen Zermatt ein Konzept zur Restaurierung der geschundenen Flächen erarbeitet. Eine ökologische Baubegleitung ist bei allen weiteren Vorhaben vorgesehen.

[13] Steiner (2003)

Der Wald hat in Zermatt Schutz- und Landschaftsfunktionen. Heute ist der Schutzwald durch frühere Beweidung und die Art der historischen Bauholznutzung überaltert, seine Stabilität ist nicht mehr gegeben. Für die nötige Verjüngung müssen in grösserem Umfange Holzschläge durchgeführt werden was zu starken Zielkonflikten mit dem Tourismus führt: Lärmimmissionen durch Holztransporte mit dem Helikopter oder „optische" Beeinträchtigung, wenn das Holz liegen gelassen wird. Im Einzugsgebiet der Bahnen ist die Verjüngung zusätzlich durch Variantenskifahrer gefährdet.

Fauna: Wild

Im bewaldeten Einzugsgebiet der Bergbahnen wird das Wild im Winter stark durch Variantenfahrer und durch Gleitschirmflieger (letztere auch im Sommer) beeinträchtigt. Verschiedene Konzepte aus den frühen 90er-Jahren führten nicht zum Erfolg, da sie nicht konsequent durchgesetzt (keine Folgen bei Übertretungen) oder sogar sabotiert wurden (Zerstören von Abschrankungen). Zur Wintersaison 03/04 erarbeiten Wildhut und Bergbahnen gemeinsam ein neues Konzept mit Massnahmenpaket.

Verkehrsentwicklung

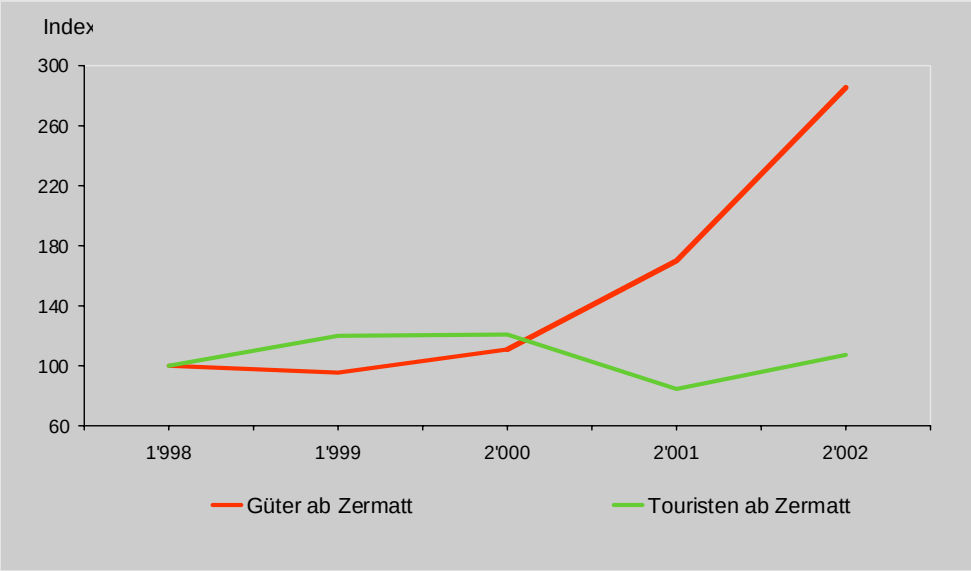
Obwohl Zermatt eine autofreie Zone ist, wird der Innerdestinationsverkehr, hervorgerufen durch heute ca. 450 Elektrofahrzeuge, zunehmend zum sozialen Problem. Pro Jahr kommen schätzungsweise vier bis fünf Fahrzeuge hinzu. Dabei stören sich vor allem die Einwohner Zermatts und weniger die Besucher der Region an diesen Fahrzeugen (vgl. Gästebefragung der STF Sierre 2001).

Der Zufahrtsverkehr auf der Strasse bis Täsch hat in den letzten acht Jahren um 6% zugenommen. Dies liegt zwar unter dem Durchschnitt der Schweiz (+13%), ist für eine Strecke ohne Durchgangsverkehr jedoch beträchtlich. Auffallend sind die im selben Zeitraum rückgängigen Frequenzen der Matterhorn-Gotthardbahn (gemessen an Ankünften im Bahnhof Zermatt). Die Ursache hierfür soll eine lockerere Bewilligungspraxis für Taxifahrten nach Zermatt sein.

Lärm

Haben andere Tourismusdestinationen aufgrund des wachsenden Privatverkehrs ein Lärmproblem, so wird in Zermatt die zunehmende Zahl der Helikopterflüge als störend, da lärmbelastend, empfunden. Von 1998 bis 2002 stieg die Anzahl der touristischen Helikopterflüge ab Zermatt um 7% an (ab Raron und Zermatt um 10%), die der Rettungsflüge um 44%. Am massivsten hat sich jedoch in diesem Zeitraum die Anzahl der Gütertransporte per Helikopter (ab Zermatt: +185%) erhöht.

Abbildung 30: Gütertransport und Personentransport per Helikopter 1998-2002

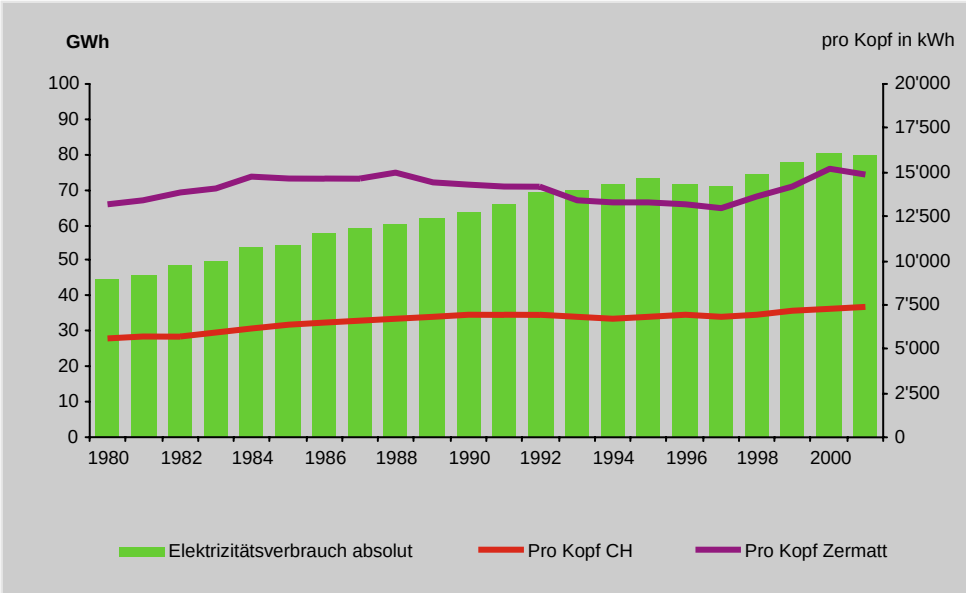


Quelle: Air Zermatt

Elektrizitätsverbrauch

Der *Elektrizitätsverbrauch* hat sich seit Beginn der 80er Jahre nahezu auf 80GWh verdoppelt. Der pro Kopfverbrauch lag in Zermatt in dieser Periode mit um die 14‘000kWh konstant doppelt so hoch wie im Schweizer Durchschnitt (um 7'000kWh), hat sich jedoch kaum verändert: In den 80er Jahren stieg der pro Kopfverbrauch zunächst leicht von 13‘200 (1980) auf 15‘000 kWh (1988) an, sank bis Ende der 90er Jahre jedoch wieder auf das anfänglich Niveau ab. Seit 1998 stieg der Verbrauch wiederum auf über 15'000 kWh an und stagnierte zuletzt auf diesem Niveau.

Abbildung 31: Elektrizitätsverbrauch 1980-2001



Quelle: EWZ AG Zermatt

Abfall, Abwasser

Die Menge des *Hauskehrichts* ist seit 1998 stetig von rund 4‘770 t/a auf 5‘280 t/a (2001) angewachsen. 2002 ging das Hauskehrichtaufkommen leicht auf 4‘950 t/a zurück. Die Menge Hauskehricht pro Einwohner folgte dieser Entwicklung. Im Vergleich mit der Gesamtschweiz, in der das Abfallaufkommen pro Kopf in den 90er Jahren tendenziell zurückgegangen ist, wurde und wird in Zermatt pro Kopf vier mal so viel Kehricht entsorgt.

Die *Kläranlage* von Zermatt wurde im Jahre 1983 in Betrieb gesetzt. Sie zeigt die für Gebirgskurorte typischen Probleme: In den Wintermonaten werden bei hoher Auslastung des Kurortes und bei gleichzeitig tiefem Wasserstand im Fluss die Grenzwerte deutlich überschritten (z.B. für Ammonium, Fischgift). Dies zeigen sowohl die 1993 als auch die 2000 in der Vispa unterhalb von Zermatt gemachten Erhebungen durch das Gewässerschutzamt des Kantons Wallis.

Die Einwohnergemeinde Zermatt verfügt über einen Generellen Entwässerungsplan (GEP). Damit sollten die in die ARA eingeleiteten Fremd- und Regenwassermengen vermindert, die Einleitungen von Weilern oberhalb der ARA begrenzt und die Leistung der ARA erhöht werden, so dass die Einleitungsbedingungen eingehalten werden können.

4.2.5 Gesellschaftliche Struktur

Das soziale Gefüge Zermatts ist von zwei wesentlichen Einflüssen geprägt: zum einen von der bäuerlichen Herkunft mit ihren Traditionen und Bräuchen, dem Zusammenhalt und Eigensinn. Zum anderen ist für die Menschen, die heute in Zermatt leben, der Tourismus absolut prägend. Dessen starker Entwicklung seit den 1950er Jahren geschuldet, wandelt sich Zermatt langsam aber sicher vom Dorf zur Stadt – dem Betrachter wird dies vor allem während der Hauptsaison begreiflich. Die Zeiten, in denen die Zermatter die Bahnhofsstrasse hochgegangen sind und jeden gekannt haben, sind längst vorbei. Es gibt heute praktisch keinen „touristenfreien Ort“ in der Gemeinde. Dennoch werden die Touristen von den Zermattern immer noch Gäste genannt. Die Jugend ist nicht mehr nur auf den Tourismus ausgerichtet, die Jugendlichen haben mehr Möglichkeiten als ihre Eltern hatten (auch abwandern), viele sehen aber ihre Zukunft im Tourismus.

Auch das kulturelle Leben ist hauptsächlich auf den Tourismus abgestellt. Die Zermatter selbst gehen wenig auf Veranstaltungen und nur Wenige stellen selbst etwas auf die Beine. Viele haben neben der Arbeit im Tourismus wenig Zeit, etwas zu organisieren. In den letzten Jahren hat das an sich rege Vereinsleben an Attraktivität verloren und es werden zunehmend Nachwuchsprobleme festgestellt. Gerade die Jugendlichen sind nicht mehr so im Dorf verwurzelt wie die Alten und wandern eher aus.

Früher gab es Spannungen zwischen den Einheimischen und den Pionieren des Tourismus, die von ausserhalb kamen. Exemplarisch war der Streit um die verweigerte Burgerschaft für den Hotelpionier Seiler in den 1850er Jahren. Generell wollte man sich nicht „dreinreden lassen“ und selbstbestimmt bleiben. Heute lösen sich diese Rivalitäten mehr und mehr auf. Die Dominanz der eingesessenen Familien hat insgesamt abgenommen, wenngleich sie noch vieles in Händen hält. Die Burger stellen heute nicht einmal mehr ein Viertel der Einwohnerschaft.

Wegen der Beschäftigungsmöglichkeiten im Tourismus sind viele ausländische Arbeitnehmer nach Zermatt gezogen (

Abbildung 19). Es leben grosse „Kolonien“ aus Portugal und Kroatien in Zermatt, mit eigenen Vereinen und eigenen Seelsorgern. Die Beziehungen zwischen „alten“ und „neuen“ Zermattern sind zwiespältig: man schätzt die Arbeitskraft dieser Leute, tut sich aber schwer, sie als seinesgleichen zu akzeptieren. Man sieht die Fortschritte der Ausländerkinder und lobt ihre Integrationsfähigkeit, gesteht ihnen aber die Integration politisch nicht zu. So wurden im September 2004 die erleichterte Einbürgerung der AusländerInnen der zweiten und dritten Generation in Zermatt mit 75 bzw. 81 Prozent Neinstimmen weit stärker verworfen, als im kantonalen Mittel. Zugleich verzeichnet Zermatt bei Wahlen und Abstimmungen regelmässig mit etwa einem Drittel eine der geringsten Stimmbeteiligungen im Kanton, ein Zeichen für eine schwache Beteiligung der Bevölkerung an der Politik.

4.2.6 Regionalpolitik und regionale Entscheidungsprozesse

Situation

Die Themen auf der regionalpolitischen Agenda der Region Zermatt drehen sich seit Jahrzehnten naturgemäss um den Tourismus: Aktuell sind es etwa eine Qualitätsoffensive (z.B. Projekt „enjoy Switzerland“ unter Beteiligung aller wichtigen Akteure im Tourismus), die Stärkung des Sommertourismus oder die weitere Konsolidierung der touristischen Infrastruktur (z.B. Sanierung Bahnen und Hotels, Golfplatz) und der Verkehrsinfrastruktur für das autofreie Zermatt (z.B. Matterhorn Terminal, Verbindungsstrasse Täsch-Zermatt). Den Erhalt der Qualitäten von Natur und Landschaft hat das Projekt Naturpark Zermatt zum Ziel.

Mit den oben genannten Aktivitäten besinnt sich Zermatt auf seine spezifischen Stärken, wie etwa Natur und Landschaft, Wintersport, gute Bahnerschliessung. Zugleich wird an einigen erkannten Schwächen angesetzt, wie dem Steigerungspotential im Sommertourismus, einer zu geringen Sorge um Natur und Landschaft und der gestiegenen Bedeutung sozialer Bedürfnisse (z.B. lohenswertes Wohnen und Arbeiten in Zermatt, auch für die Jugend und junge Familien; menschlicher Umgang miteinander statt reine Geschäftsbeziehungen; Verhindern zu vieler „leerer Betten“) und auch regionaler Fragen (Soziales, Schulwesen, Verkehr, Tourismuskooperation).

Akteure und Institutionen

Generell verfolgt Zermatt eine sehr eigenständige Entwicklungspolitik, deren Schwerpunkt ganz klar die Tourismusentwicklung ist.

Die dominierenden Akteure dieser Entwicklung sind die grossen Player im Tourismus: die Einwohnergemeinde, die Burgergemeinde, Zermatt Tourismus, die Zermatter Bergbahnen sowie die Gornergrat-Monte Rosa-Bahn (GGB) und Seiler Hotels. Diese Akteure zeigen sowohl Initiative als auch verfügen sie über Mittel, etwas zu bewegen.

Die Einwohnergemeinde Zermatt ist die zentrale Institution für die politische Abstützung der Tourismusentwicklung. Zugleich stellt die Einwohnergemeinde auch Teile der touristischen Infrastruktur sicher.

Die Burgergemeinde ist wichtiger Grundbesitzer und zugleich mit den Betrieben der Matterhorn-Group Holding AG grösster touristischer Leistungsträger in Zermatt (Hotels, Berghäuser, Läden, aber auch das Zermatter Casino – das allerdings 2004 nach nur 12 Monaten Betriebszeit wieder geschlossen werden musste). Die Burgergemeinde hat sich in den letzten Jahren aus einer schweren Finanzkrise einigermassen befreien können, indem sie sich von einigen Beteiligungen getrennt hat (siehe vorhergehendes Kapitel).

Der Verein Zermatt Tourismus ist für das Marketing der Destination Zermatt zuständig. Hat ein Projekt mit Marketing zu tun, ist in der Regel Zermatt Tourismus als Koordinator beteiligt. Zermatt Tourismus arbeitet im Netzwerk mit den Tourismusbüros der Nachbargemeinden Täsch und Randa.

Die Seiler Hotels sind der älteste Hotelbetrieb Zermatts und einer der Ursprünge des Tourismus in Zermatt. Heute führt die Familie Seiler drei 4-Stern und zwei 5-Stern Hotels, darunter das total renovierte Riffelalp Resort auf 2222 M.ü.M.

Die Fusion der Zermatter Bergbahnen gilt als einer der Erfolge der Tourismusentwicklung der letzten Jahre. Sicher gilt dies für die betriebswirtschaftliche Seite (Abbildung 25). Die Aktionäre der Zermatter Bergbahnen sind sowohl private als auch öffentliche Akteure. Die Einwohner- und die Burgergemeinde Zermatt halten zusammen 44 Prozent der Aktien, die Mehrheit liegt bei privaten Aktionären, inklusive der selbständig gebliebenen Gornergrat-Monte-Rosa-Bahn.

Weitere wichtige Akteure der Tourismusentwicklung sind der Hotelierverein, der Wirteverein, der Apartmentverein, der Bergführerverein und der Gewerbeverein. Diese Organisationen koordinieren vor allem ihre Mitglieder, sind aber weniger in der strategischen Entwicklungsplanung aktiv.

Der Dorfentwicklung wurde durch den Prozess „Visionen - Die Zukunft von Zermatt“ (1999-2000) ein neuer Schub verliehen. Dieser offene Prozess vollzog sich in drei Schritten: Als erster Schritt wurden Ziele und Strategien der Entwicklung durch Zermatter Entscheidungsträger erarbeitet (unter Mitarbeit des Briger Kreativitätsforschers Gottlieb Guntern). Zweitens haben über 200 Interessierte aus der Bevölkerung die Gelegenheit wahrgenommen, sich zur Vision zu äussern und eigene Anregungen einzubringen. Drittens haben zwischen September 1999 und Februar 2000 zehn Arbeitsgruppen (bestehend aus ca. 70 Bewohnerinnen und Bewohnern von Zermatt) Vorschläge für Massnahmen erarbeitet. Diese wurden den Zermatter Entscheidungsträgern unterbreitet. Die Massnahmenvorschläge wurden zwar grossteils nicht direkt umgesetzt, haben jedoch vor allem durch Bewusstseinsbildung und Motivation Wirkung entfaltet. So waren jeweils mehrere Personen aus den Führungsebenen aller wichtigen Zermatter Institutionen an der Ursprungsgruppe oder den Arbeitsgruppen beteiligt. Zermatt Tourismus griff bei der Formulierung von Vision, Leitsätzen und Schwerpunkten auf das Gedankengut und die Vorarbeit der Vision zurück, und in den Abteilungen von Zermatt Tourismus gehören Anregungen der Visions-Arbeitsgruppen zum festen Bestandteil der Aufgaben.

Für die Regionalentwicklung allgemein spielt die IHG-Region Visp-Westlich Raron keine unbedeutende Rolle. Zermatt ist jedoch nur einer von sechs sehr unterschiedlichen Regionsteilen. Der Gemeinderat von Zermatt ist mit einem Mitglied im Regionsvorstand vertreten. Die Region unterstützt die Entwicklung in Zermatt vor allem über die Investitionshilfe des Bundes, z.B. durch Unterstützung einzelner Hotelsanierungen, von Verkehrsprojekten oder den Bau von Lawinenschutzgalerien. Zudem leistet die Region Unterstützung bei strategischen Schlüsselprojekten wie dem Naturpark Zermatt, dem Golfplatz Täsch oder dem Matterhorn Terminal.

Die IHG-Region ihrerseits arbeitet verstärkt auf überregionaler Ebene mit den Nachbarregionen Goms, Brig und Leuk zusammen. Auf der Ebene im Oberwallis werden zunehmend strategische Fragen diskutiert (z.B. Stellungnahme zur neuen Regionalpolitik des Bundes, NEAT-Anschluss). Auf derselben (gross-)regionalen Ebene leistet der Kanton Wallis mit der „Wirtschaftsantenne Oberwallis“ seinen Beitrag zur Koordination der regionalen Wirtschaftspolitik. Die Wirtschaftsantenne berät und unterstützt vor allem kleine und mittlere Unternehmen bei Innovationsprojekten, Finanzierungsfragen, bei Unternehmensgründungen und dem Aufbau von Kooperationen. Sie arbeitet mit den Fachhochschulen und staatlichen Dienststellen zusammen und kümmert sich um Aus- und Weiterbildung für Unternehmen.

Die Initiative bei der Tourismusentwicklung ergreift in der Regel einer der Big Player. Dieser übernimmt die Führung des betreffenden Projekts und konsultiert die anderen Akteure oder beteiligt sie bei Bedarf. Normalerweise dominiert aber jeweils einer der Akteure („wer zahlt bestimmt"). Von einer eigentlichen strategischen Koordination der Schlüsselprojekte – über Absprachen hinaus – kann aber nicht gesprochen werden.

Der Charakter des Netzwerks in Zermatt zeichnet sich durch eine thematisch Orientierung (auf den Tourismus) aus. Auch Akteure, die eigentlich territorial ausgerichtet sind (z.B. Einwohner- oder Burgergemeinde) sind stark im Tourismus engagiert. Generell sind die Akteure eher locker gekoppelt, teils bestehen aber institutionelle Verflechtung (z.B. Vorstand Zermatt Tourismus). Das Netzwerk ist prinzipiell offen, jedoch aufgrund der starken Stellung der Big Player nicht immer für alle Akteure gleich zugänglich.

Verhältnis der Akteure zueinander

Generell kann das Verhältnis zwischen den Akteuren in Zermatt als kooperativ, konstruktiv und kritisch bezeichnet werden. Bei Sachentscheiden werden Kompromisse eingegangen, von offenen Konflikten bei Urversammlungen oder Generalversammlungen ist nichts bekannt. Vor allem die grossen Akteure hüten jedoch durchaus ihre eigenen Interessen – was sie auch können, weil sie über entsprechende Mittel verfügen. Dennoch führt dies dazu, dass vereinzelt das eigensinnige Handeln über das Interesse der Gesamtdestination und der Gesamtregion dominiert.

Als wichtige Voraussetzung für das Funktionieren dieser Konstellation gilt das persönlich gute Verhältnis unter den Präsidenten der grossen Akteure. Ein weiterer Grund für das kooperative Arbeitsklima kann sein, dass im Gegensatz zu früher professioneller gearbeitet wird und in der Regel jüngere, gut ausgebildete Leute im Akteursnetzwerk aktiv sind.

Institutionelle Faktoren

Die Organisationen sind teils durch Personen, teils durch Beteiligungen untereinander verflochten. Es gibt eine klare Dominanz des Tourismusbereichs in der regionalen und lokalen Entwicklungspolitik. Die Arbeitsteilung zwischen politischen Institutionen, Leistungsträgern und Marketinggesellschaft ist eingespielt, es finden aber keine Abstimmung der Ziele und Strategien der einzelnen Institutionen und somit auch kaum Grundsatzdiskussionen statt.

Alle wichtigen Organisationen sind im Vorstand von Zermatt Tourismus vertreten, die Big Player auch im Ausschuss.

Die Zusammenarbeit in der Gesamtregion ist eher schwach ausgeprägt, was an der besonderen Lage und Situation Zermatts liegen dürfte. Die IHG-Region hat jedoch eine klare Rolle in der politischen und finanziellen Unterstützung von wichtigen Projekten.

Konflikte werden in der Regel einvernehmlich behandelt, ein spezieller Lösungsmechanismus oder eine Schlichtungsstelle bestehen nicht.

Externe Akteure, wie die kantonale Wirtschaftsförderung oder die Regionalpolitik des Bundes, spielen in Zermatt keine herausragende Rolle. Vor allem in Tourismusprojekten werden IHG, SGH, Bergbahnförderung eingesetzt.

Prozessmanagement

Bezüglich Tourismus- und Regionalentwicklung fehlt ein eigentliches „Prozessmanagement" im Sinne einer Koordinationsplattform und gemeinsamer strategischer Steuerung für Zermatt. Die Abstimmung erfolgt vor allem projektbezogen, oft bilateral. Die Marketingaktivitäten werden durch Zermatt Tourismus koordiniert, was zu einer gewissen Abstimmung auch der anderen Akteure beiträgt. Bislang legt jede Organisation eigene Ziele und Strategien fest.

Das vorhandene Regionale Entwicklungskonzept (REK) enthält Ziele und Strategien der Entwicklung für Zermatt. Die Mehrjahrsprogramme gehen auch auf aktuelle Entwicklungen ein. Das REK wird jedoch in Zermatt kaum als strategisches Element wahrgenommen, sondern als Mittel zum Zweck, um bestimmte Bundes- und Kantonsmittel erhalten zu können.

Auf regionaler Ebene werden im Rahmen von RegioPlus- oder INTERREG-Projekten auch innovative Ansätze des Projektmanagements eingesetzt, wie Projektplanung, Controlling oder Evaluation.

Die Beteiligung am Entwicklungsprozess ist in der Regel ein „Informieren" durch die jeweils bestimmenden Akteure. Die Öffentlichkeit wird über das gemeinsame Mitteilungsorgan von Munizipal- und Burgergemeinde „Zermatt Inside" informiert.

4.2.7 Beurteilung der Entwicklung von Zermatt

Die Entwicklung der Region, zentrale Treiber und Rolle des Tourismus

Die *ökonomische Situation* der Region Zermatt, insbesondere diejenige der touristischen Leistungsträger, hat sich in den letzten 30 Jahren vor dem Hintergrund der Tourismusentwicklung überaus *positiv* entwickelt. Dabei hat sich die Tourismusintensität Zermatts in den letzten 20 Jahren deutlich verstärkt. Während Handel und Dienstleistungen ihren Anteil an der Gesamtbeschäftigung in etwa halten konnten, haben die Bauwirtschaft trotz hoher Bautätigkeit und die Landwirtschaft massiv an Anteil verloren. Die Landwirtschaft hat heute in Zermatt als Arbeitgeber praktisch keine Bedeutung mehr. Der Tourismus beschäftigte im Jahr 2001 rund 66% aller Arbeitnehmer/innen, vor allem im Beherbergungsgewerbe und bei den übrigen touristischen Leistungsträgern (z.B. Bergbahnen).

Zermatt konnte trotz seiner Distanz zu den Grossagglomerationen der Schweiz seit den 80er Jahren einen sehr starken *Bevölkerungsanstieg* verzeichnen. Ausländer stellen dabei ein Drittel aller Neuzuzüger. Der grösste Anteil des Bevölkerungsanstiegs wird in den letzten Jahren durch den Geburtenüberschuss, insbesondere ausländischer Einwohner, generiert. Die starke Bevölkerungsentwicklung ging allerdings mit einer starken Zunahme der überbauten Fläche einher, so dass Zermatt heute seinen dörflichen Charakter bereits stark eingebüsst hat. Die Bauzone wird jedoch erst zu rund 60% ausgenutzt. Die Attraktivität und die Lebensqualität der Gemeinde Zermatt wird von der Bevölkerung dennoch als sehr hoch eingestuft.

Die starke Tourismusabhängigkeit der Region Zermatt sowie die starke Zunahme der Zweitwohnungen bis in die 80er Jahre mit den damit verbundenen *Infrastrukturkosten* haben die *finanzielle Situation* der Gemeinde stark belastet. Dies trotz eines überdurchschnittlichen Steueraufkommens der natürlichen Personen. Die Trendumkehr in Richtung einer Sanierung der Gemeindefinanzen könnte nur von kurzer Dauer sein, da zurzeit übermässig viel gebaut wird, was hohe Erschliessungskosten auf die Gemeinde zubringt.

Bei den touristischen Leistungsträgern hat sich insbesondere das *Beherbergungsgewerbe* während der letzten 30 Jahre sehr positiv entwickelt und konnte einen Zuwachs bei den Logiernächtezahlen weit über dem schweizerischen Durchschnitt verbuchen. Die *Auslastung* der Hotelbetten hat trotz der ebenfalls starken Zunahme der Anzahl Gastbetten markant zugenommen und liegt ebenfalls weit über dem Durchschnitt der Gesamtschweiz und der Bergkurorte. In den Sommermonaten hatte die Hotellerie in den letzten Jahren jedoch mit gewissen Überkapazitäten zu kämpfen, die insbesondere bei Gruppenreisenden zu Dumping-Preisen führten. Die Bergbahnen waren lange das Sorgenkind der Zermatter Tourismusbranche, der Cash-flow befand sich seit Beginn der 80er Jahre in Talfahrt. Dennoch wurden viele Investitionen getätigt. Die *Fusion der Bergbahnen im Jahr 2002* hat die Wei-

chen für eine positive Trendwende gestellt, so dass auch hier wieder ein Zuwachs zu erwarten ist. Im Gegensatz zur allgemeinen Entwicklung hat sich die *finanzielle Situation der Burgergemeinde*, einem wichtigen touristischen Anbieter, bedingt durch übermässige Investitionen drastisch verschlechtert, so dass Werte und Bauland veräussert werden musste. Letzteres führte zu sehr unerwünschten Ankurbelung der Bautätigkeit.

Die grossartige *Naturlandschaft* Zermatts ist das Kapital der Region für den Tourismus. Weiter verfügt Zermatt über eine einzigartige Bergflora mit seltenen Arten von internationaler Bedeutung. Das Bewusstsein um den Wert dieser Flora und gleichzeitig ihrer Empfindlichkeit fehlte in der Vergangenheit weitgehend. Bei der Realisierung von touristischen Infrastrukturbauten, vor allem der Bergbahnen sind erhebliche *Schäden* entstanden, die zum Teil deutlich in der Landschaft sichtbar sind. Trendsportarten führen im Sommer zu einer zusätzlichen Bedrohung der Flora und im Winter zu massiven Störungen der Wildbestände. Heute sind Konzepte zur Renaturierung der entstandenen Schäden und zum Schutze des Wildes erarbeitet worden.

Der *Schutzwald* ist überaltert und in der Folge auch die Sicherheit von Einheimischen und Touristen gefährdet. Das *Verkehrsaufkommen* ist dank der Autofreiheit der Region sehr gering, zunehmend fühlen sich die Einheimischen jedoch durch die wachsende Zahl der Elektroautos gestört. Eine Beeinträchtigung der Erholungsqualität stellt die zunehmende Lärmbelastung durch bau- sowie touristisch bedingte Helikopterflüge dar.

Die touristische Infrastruktur, vor allem Bergbahnen, Hotellerie, aber auch das starke Bevölkerungswachstum tragen zu einem sehr hohen und *steigenden Ressourcenverbrauch* der Region bei: So hat sich der Verbrauch an Elektrizität seit Beginn der 80er Jahre stark erhöht. Der Elektrizitätsverbrauch pro Kopf war und ist in Zermatt doppelt so hoch wie im Gesamtschweizer Durchschnitt. Das Hauskehrichtaufkommen pro Kopf Zermatts war in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts stetig vier Mal so hoch wie in der Gesamtschweiz. Die hohe Auslastung des Bergkurortes gekoppelt mit einer ungenügenden Wasserführung in der Vispa führt im Winter zu Problemen bei der Abwasserentsorgung.

Der *Treiber* für die touristische wie überhaupt für die Entwicklung der Region Zermatt ist das Matterhorn. Dieser einzigartige Berg sorgt in Zermatt für einen Zustrom von Gästen aus aller Welt. Hinzu kommt die ausserordentliche Naturschönheit der Region sowie das Panorama mit 38 Viertausender Berggipfeln. In der Frühphase der touristischen Entwicklung nutzten einzelne Unternehmerpersönlichkeiten aus der Region, aber auch von ausserhalb diese Tatsache und begannen, den Tourismus in der Region zu forcieren (z.B. Realisierung der Gornergratbahn und von Hochpreishotels). Die Marke unter dem Zeichen des Matterhorns bzw. das Image der Region wurde u.a. auch durch die Besteigung des Matterhorns durch Engländer systematisch aufgebaut. Heute trägt die aktive und innovative Hotellerie wesentlich zum guten Image und zur Entwicklung der Region bei. Die Bergbahnen übernahmen mit dem Ausbau ihrer Kapazitäten rasch eine Rolle als Treiber der touristischen Entwicklung der Region und insbesondere seit der Fusion 2002 sind sie die wichtigsten Treiber der touristischen, und damit auch der regionalen Entwicklung. Hinzu trat der Ausbau der Brig-Visp-Zermatt-Bahn, die die Region für den Tourismus erschloss.

Die Nachhaltigkeit der Entwicklung und die zentralen Problemfelder

Im ökonomischen Bereich bzw. insbesondere bei den touristischen Leistungsträgern ist eine positive Entwicklung im Sinne von Nachhaltigkeit zu verzeichnen. Bergbahnen und Hotellerie weisen gesunde Strukturen auf und von den Bergbahnen ist bekannt, dass sie einen hohen Cash-flow erwirtschaften.

Die Monostruktur verbunden mit einer starken *Abhängigkeit der Region vom Tourismus* macht die Wirtschaft der Region verletzlich. Somit sind die Arbeitsplätze in der Region eben-

falls gefährdet. Andererseits weist Zermatt eine gesunde touristische Entwicklung auf und profitiert von seinem positiven Image, das Region einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Der hohe Zweitwohnungs- bzw. Ferienwohnungsanteil führte aus den oben genannten Gründen in der Vergangenheit zu einer prekären Situation bei den *Gemeindefinanzen*. Der *Zweitwohnungsbau* trägt darüber hinaus zum zunehmenden Flächenverbrauch in der Region bei, der aus Umweltgesichtspunkten als problematisch zu beurteilen ist.

Weitere Problemfelder sind die Intensivierung der Ausübung touristischer Trendsportarten, die die natürliche Flora und Fauna der Region gefährden sowie der hohe pro-Kopf Energieverbrauch und die Mangelhafte Restwasserführung von Bergbächen in Folge der Wasserkraftnutzung in der Region.

Positiv bezüglich Nachhaltigkeit kann dagegen die zunehmende Regulierung von Konfliktfeldern im Bereich Tourismus/Natur- und Landschaftsschutz beurteilt werden.

Entwicklungstrends, Chancen und Gefahren

Aus der Analyse der Entwicklung der Region Zermatt können die folgenden zukünftigen Entwicklungstrends bestimmt werden.

- Sowohl die Bevölkerung als auch die Beschäftigung werden in der Region tendenziell zunehmen.
- Mit der Bevölkerung wird auch die Bebauung voranschreiten (noch 40% der Bauzone sind frei).
- Die Bergbahnen werden den weiteren Ausbau ihre Kapazitäten vorantreiben. Dabei wird vor allem die Qualität (Schnelligkeit und Bequemlichkeit) verbessert.
- Eine Verbesserung der Auslastung bei den Zweitwohnungen ist kurzfristig nicht zu erwarten, birgt dennoch grosses Potenzial.

Eine *Chance* liegt für Zermatt in der Abstinenz von Automobilen in der Region. Dies bringt der Region einen echten Mehrwert für den Erholungstourismus.

Durch den *Zuzug steuerkräftiger Einwohner* könnten die Gemeindefinanzen Zermatts zum Teil saniert werden. Darüber hinaus besteht ein grosses Potenzial hinsichtlich der *Erhöhung der Auslastung der Zweitwohnungen*.

Ein weitere Chance für die regionale Entwicklung liegt vor allem im *Innovationspotenzial der Bergbahnen*, dass sie in der Vergangenheit bereits mehrfach bewiesen haben. Auch die Hotellerie bietet attrraktive Angebote, die auch neue Trends beachten (z.B. Wellness).

Eine *Gefahr* für die weitere Entwicklung Zermatts liegt in der *internationalen Abhängigkeit des Tourismus* der Region. Insbesondere Zermatt hat ein Hochpreis-Image. Dies kann die Wettbewerbsfähigkeit Zermatts in Zukunft beeinträchtigen.

Schliesslich gefährdet die zunehmende Belastung der Landschaft durch den Tourismus einen Hauptattraktionsfaktor der Region.

Eine absehbare weitere Überbauung Zermatts – noch 40% der Bauzonen Fläche könnten theoretisch bebaut werden - hätte sowohl in Bezug auf die Landschaft, das Dorfbild, den Ressourcenverbrauch wie auch in Hinblick auf Schaffung von Überkapazitäten grosse Folgen. Dies stellt die Region vor eine der wohl grössten Herausforderungen.

4.3 Einsiedeln

4.3.1 Kurzbeschreibung der Region

Die IHG-Region Einsiedeln, gelegen im Kanton Schwyz besteht aus sieben Gemeinden mit rund 19‘000 Einwohnern. Sie umfasst neben dem Hauptort Einsiedeln (12‘000 EW) die Gemeinden Rothenthurm, Alpthal, Unteriberg, Oberiberg, Vorderthal und Innerthal.

Rund 40 km von Luzern und Zürich entfernt ist Einsiedeln vor allem für sein Benediktinerkloster aus dem 8ten Jahrhundert bekannt. Pilger, die zum Marienschrein im Kloster pilgern, gehören auch heute noch zum alltäglichen Bild der Gemeinde, insbesondere während der Sommermonate. Grosse Gruppen von Pilgern, die aus ganz Europa mit dem Bus nach Einsiedeln reisen, aber zunehmend auch kleinere Gruppen und einzelne Pilger, beleben die Stadt in dieser Zeit. Gleichzeitig führen sie zu Konflikten mit den Einwohnern, da vor allem die zahlreichen Busse das Ortsbild empfindlich stören.

Die meist kleinteilige Struktur der Hotels, bedingt durch eine zerrissene Eigentümerstruktur, führt zu Problemen, vor allem beim Generationenwechsel. Mangelnde Investitionen in die touristische Infrastruktur haben zu teilweise extremen Problemen geführt, die die Übernahme von Hotels durch jüngere Betreiber verhindern. Die Hotels der Region liefern dadurch zumeist keinen ausreichenden Cash-flow.

Einsiedeln ist weiterhin bekannt durch zahlreiche Veranstaltungen, die jährlich in der Region stattfinden, wie z.B. das Dixie-, Jazz- und Blues- Festival, Iron-Bike Rennen, Wallfahrten, Weihnachtsmarkt vor dem Kloster etc.

Weiterer Touristenmagnet ist die Region Hoch-Ybrig in den Gemeinden Unteriberg und Oberiberg, die sowohl für Sommer- als auch für Wintertouristen ein breites Angebot offeriert. Derzeit besteht zwischen diesen Regionen nur eine geringe Zusammenarbeit.

4.3.2 Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung

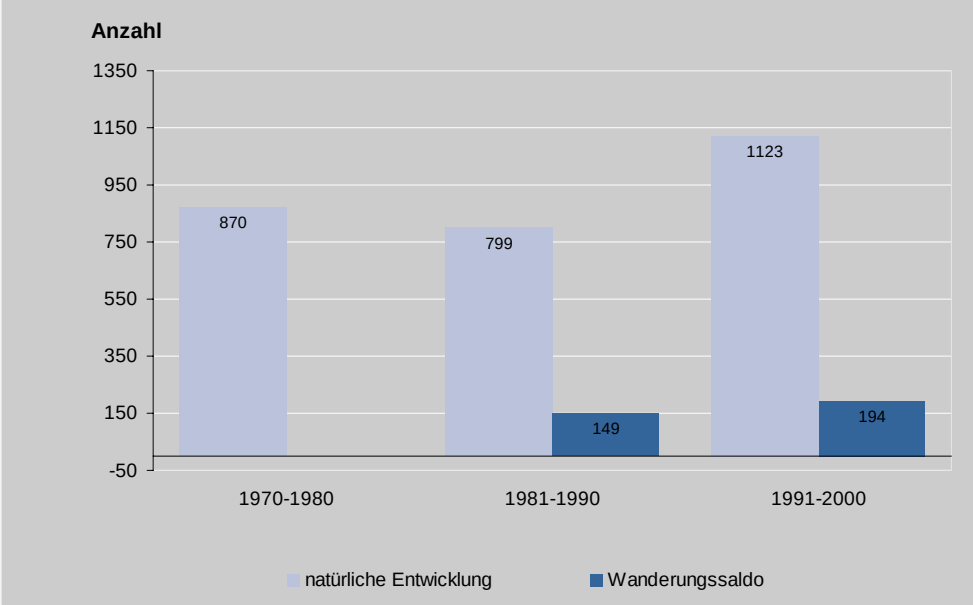
Bevölkerungsentwicklung

In der Zeit von 1980 bis 2001 verzeichnet die Region eine rasante *Bevölkerungszunahme*, die zu einem Bestand von rund 19‘400 Einwohnern im Jahr 2001 führte. Während die Schweizer Bevölkerung in der Region im Zeitraum um 28% wuchs (∅ CH: +7%) nahm die ausländische Bevölkerung um 166% (∅ CH: + 60%) zu. Vor allem in der Zeit von 1987 bis 1995 wuchs die ausländische Bevölkerung rasant an, seit dem ist sie leicht rückläufig. Bei der Betrachtung der dynamischen Bevölkerungsentwicklung in 10-Jahres Abschnitten fällt auf, dass die Bevölkerungszunahmen vor allem aus einer *positiven natürlichen Entwicklung* (Geburten abzüglich Sterbefälle/ Jahr) resultiert, die Zuwanderung demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle spielt.

So lag der Geburtenüberschuss in der Periode von 1991- 2000 bei 1123, die Zuwanderung im gleichen Zeitraum brachte 194 neue Einwohner nach Einsiedeln. Dem schweizweiten Trend des Rückgangs der Bevölkerung in den unteren Altersklassen der 0-19-jährigen kann auch in der Region Einsiedeln nicht Einhalt geboten werden.

Die Zahl der Saisonarbeiter erreichte 1990 ihren Höchststand (273 Personen) und ist seitdem rückläufig. 2001 beschäftigte die Region noch 42 Saisonarbeitskräfte.

Abbildung 32: Dynamische Bevölkerungsentwicklung

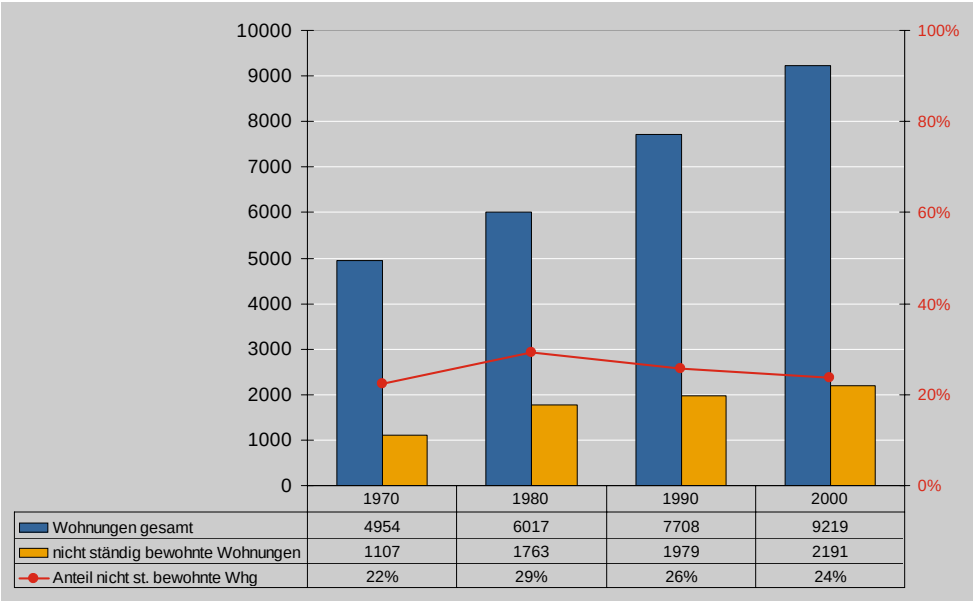


Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung 1970, 1980, 1990,2000

Siedlungsentwicklung

Betrachtet man die *Siedlungsentwicklung* der Region und dabei speziell den Wohnungsbestand, so lässt sich nahezu einer Verdopplung der Anzahl der Wohnungen von 1970 (insgesamt 4954 Wohnungen, davon 22% nicht ständig bewohnte Wohnungen) bis zum Jahr 2000 (insgesamt 9219 Wohnungen, davon 24% nicht ständig bewohnt) feststellen.

Abbildung 33: Ständig und Nicht-ständig bewohnte Wohnungen



	1970	1980	1990	2000
Wohnungen gesamt	4954	6017	7708	9219
nicht ständig bewohnte Wohnungen	1107	1763	1979	2191
Anteil nicht st. bewohnte Whg	22%	29%	26%	24%

Quelle: Bundesamt für Statistik, Jährliche Bau- und Wohnbaustatistik und schriftliche Auskunft BFS

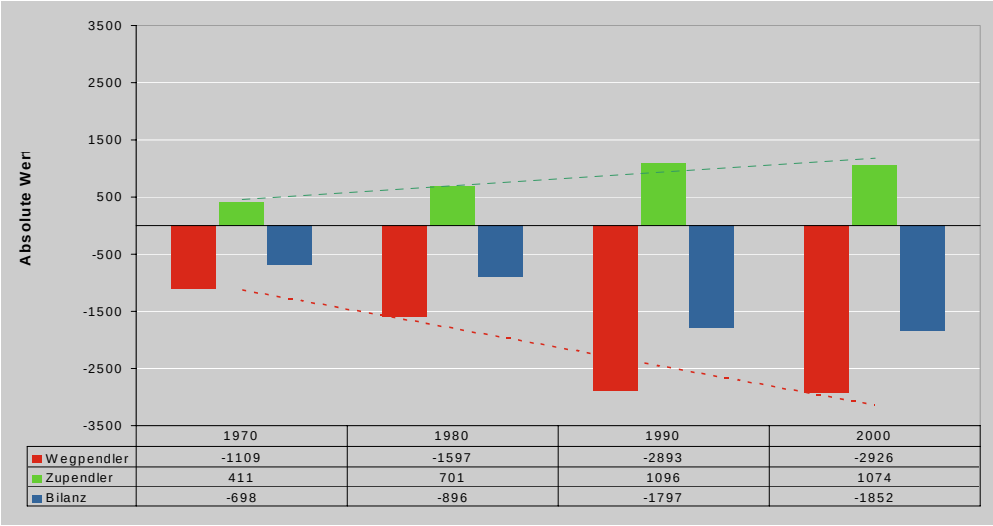
Der Anteil der nicht ständig bewohnten Wohnungen ist zur Volkszählung 2000 nochmals leicht zurückgegangen. Dies ist grossteils darauf zurückzuführen, dass viele Chalets zu Dauerwohnsitzen umgebaut werden.

Die Betrachtung der *Haushaltsgrössen* spiegelt den allgemeinen Trend wider: Ein- und Zweipersonenhaushalte nehmen zu, vor allem Haushalte mit 4 und mehr Mitgliedern nehmen ab. Dennoch liegt der Anteil der kleinen Haushalte 1990 noch unter dem Durchschnitt der Schweiz.

Mobilität

Die *Pendlerstruktur* der Region zeigt die sich verschiebende Bedeutung der Region als Arbeitsmarkt. Auspendlerzahlen nehmen zu. Pendelten 1970 „nur“ 1109 Personen aus der Region zu einem anderen Arbeitsort, so hat sich deren Zahl bis 2000 auf 2926 mehr als verdoppelt. Gleichzeitig hat sich die Zahl der Einpendler von 411 (1970) auf 1074 (2000) erhöht. Die Bilanz zeigt damit einen Auspendlerüberschuss von 1852 Personen (2000). Der Individualverkehr gewinnt durch diese Entwicklung sehr stark an Bedeutung (PKW und Mofa, Roller, Motorrad).

Abbildung 34: Ein- und Auspendler, Pendlersaldo



	1970	1980	1990	2000
Wegpendler	-1109	-1597	-2893	-2926
Zupendler	411	701	1096	1074
Bilanz	-698	-896	-1797	-1852

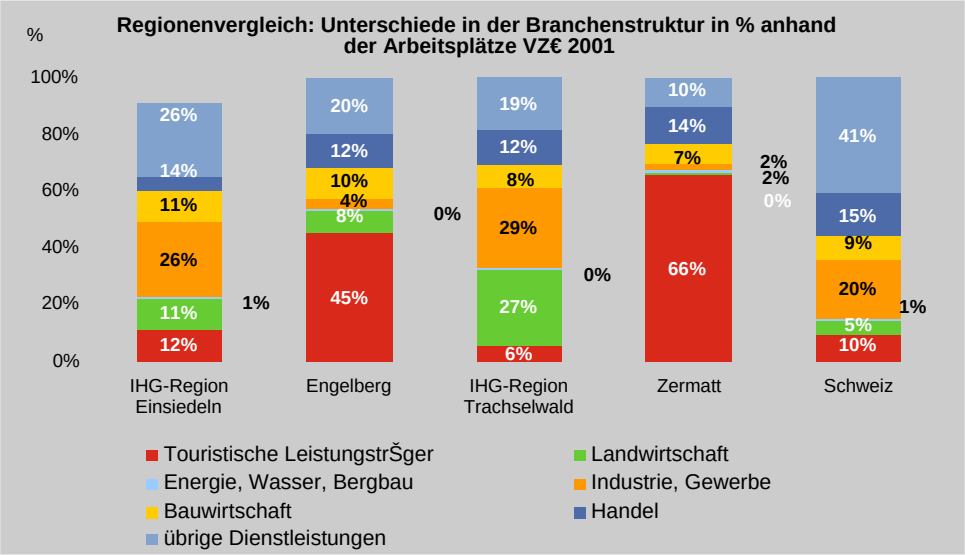
Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung 1970, 1980, 1990, 2000

4.3.3 Wirtschafts- und Tourismusentwicklung

Beschäftigungs- und Wirtschaftsstruktur

Einsiedeln weist im Gegensatz zu den zuvor behandelten tourismusintensiven Regionen eine vielfältigere Beschäftigungs- bzw. Wirtschaftstruktur auf. Mehr als ein Viertel aller Beschäftigten (VZÄ) sind 2001 in der Industrie bzw. im Gewerbe tätig, ein weiteres Viertel im Handel und 14% in anderen Dienstleistungsberufen. Die touristischen Leistungsträger sind gegenüber tourismusintensiven Destinationen mit einem Beschäftigungsanteil von knapp 12% deutlich untervertreten, liegen aber etwas über dem schweizerischen Durchschnitt (vgl. Abbildung 33).

Abbildung 35: Beschäftigungsstruktur 2001 in den vier untersuchten Regionen sowie in der Gesamtschweiz.



Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung und Landwirtschaftszählung

Deutlich stärker ist die Landwirtschaft mit 11% der Arbeitsplätze gegenüber nur 5% im schweizerischen Durchschnitt.

Die Zahl der Beschäftigten hat 1985 bis 2001 insgesamt kontinuierlich von 6470 auf 5840 um 10% abgenommen. Von der Abnahme der Beschäftigtenzahl waren vor allem die Landwirtschaft (-50%), die touristischen Leistungsträger (-24%), die Bauwirtschaft (-20%) sowie Industrie und Gewerbe (-15%) betroffen. Hier könnten sich hohe Bodenpreise für Industrie- und Wohnbauland sowie hohe Steuern als Standortnachteile erwiesen haben. Der Handel (+21%) sowie die übrigen Dienstleistungen (+47%) konnten dagegen stark zulegen.

Der starke Rückgang der Beschäftigtenzahl in der Landwirtschaft ging einher mit einer Abnahme der landwirtschaftlichen Betriebe von rund 570 (1985) auf 450 (2000, -21%). Es besteht auch in Einsiedeln ein Trend hin zu grösseren Betrieben (>20ha). Im Vergleich mit der Gesamtschweiz ist die Anzahl der Landwirtschaftsbetriebe in Einsiedeln jedoch etwas weniger stark zurückgegangen.

Innerhalb der touristischen Leistungsträger hat sich vor allem das Beherbergungsgewerbe negativ entwickelt (-52%), während das Gaststättengewerbe Arbeitsplätze schaffen konnte (+10%). Eine Situation, die in agglomerationsnahen Destinationen mit der zunehmender Tendenz zum Tagestourismus einher zu gehen scheint (vgl. auch Engelberg). Die übrigen touristischen Leistungsträger haben weniger stark, um 10% abgenommen.

Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit stellt in der Region Einsiedeln trotz dieser Entwicklungen kein Problem dar. Die Arbeitslosenquote lag – nach einer kurzen Phase erhöhter Arbeitslosigkeit in den 90er Jahren – im Jahr 2001 bei lediglich 0.4% und damit ähnlich tief wie im gesamten Kanton Schwyz (Gesamtschweiz: 2%).

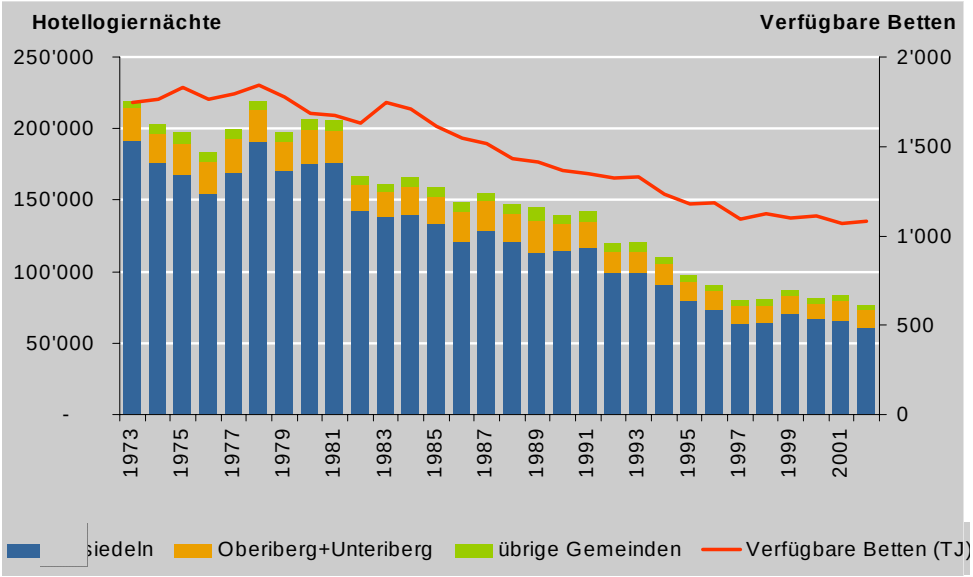
Logiernächte, Bettenangebot, Auslastungsgrad, Gästestruktur

Die Logiernächtezahlen (ohne Ferienwohnungen) gingen seit 1988 bis 2002 von knapp 300’000 markant auf rund 180'000 (-38%) zurück (Abbildung 36). Der Rückgang war vor

allem in der Hotellerie, und hier insbesondere in der Gemeinde Einsiedeln, dramatisch (-48%). Mit den Logiernächten ging die Anzahl der verfügbaren Betten von rund 1400 auf rund 1100 zurück. Durch die starke Abnahme der Logiernächtezahlen bei gleichzeitig unterproportionalem Rückgang der verfügbaren Gastbetten nahm auch die Auslastung der verfügbaren Gastbetten in der Gemeinde Einsiedeln seit Anfang der 80er Jahre markant von 38% (1980) auf 21% (2002) ab (Abbildung 24). Ähnlich tief war und ist die Auslastung der Gastbetten in der Gemeinde Oberiberg, in der Gemeinde Unteriberg lag und liegt sie sogar noch wesentlich tiefer. Die Einsiedeler Hotellerie sieht sich aufgrund des anstehenden Generationenwechsels, aber auch aufgrund mangelnder Investitionsbereitschaft bzw. -fähigkeit vor grosse Herausforderungen gestellt. Viele Hotels liegen unter der kritischen Grenze des benötigten Cash-flow, die ein rentables Wirtschaften erlaubt.

Bei aller Dramatik im Beherbergungsgewerbe, dürfen zwei wichtige regionale Entwicklungen nicht ausser Acht gelassen werden: Erstens hat auch die Region Einsiedeln einen respektablen Ferienwohnungstourismus. Schätzungen der IHG-Region Einsiedeln gehen von derzeit jährlich ca. 100'000 Gästen in der Parahotellerie (inkl. der vermieteten Ferienwohnungen; 4% aller Gäste) sowie ca. 150'000 Übernachtungen jährlich in eigenen Ferienwohnungen oder bei Verwandten und Bekannten aus (6%). Zweitens hat sich die Region zu einer beliebten Ausflugsregion für Tagesgäste – insbesondere für den Skitourismus im Winter – entwickelt. Das Kloster in Einsiedeln zieht zudem jährlich hunderttausende Pilger und Kulturinteressierte an. Schätzungsweise kommen jährlich 2 Millionen Tagesgäste in die Region (87% aller Gäste).

Abbildung 36: Entwicklung der Hotellogiernächte in der Region Einsiedeln 1974-2002



Quelle: Bundesamt für Statistik, Tourismusstatistik

Herkunft der Hotelgäste

Der überproportionale Rückgang der Gäste aus Deutschland und dem übrigen Europa hat die relative Bedeutung der inländischen Besucher erhöht. So stieg der Anteil der Logiernächte von Schweizern von 44% im Jahr 1990 auf 59% im Jahr 2002. In der Hoch-Ybrig-Region stellten Inländer über den gesamten Betrachtungszeitraum den Grossteil der Übernachtungsgäste (zwischen 60 und 80%). Im Wägital erhöhte sich der Anteil der Schweizer Gäste am Übernachtungstourismus von 84% 1980 auf 90% 2002.

Finanzkennzahlen der Bergbahnen

Die Zunahme des Tagestourismus dürfte auch mit der Neustrukturierung sowie der Modernisierung der Bergbahnen der Hoch-Ybrig AG in den 90er Jahren zusammenhängen. Nach der Krise und dem Kapitalschnitt 1990 erwirtschaftete die Hoch-Ybrig AG einen durchschnittlichen jährlichen Cash-flow von 35%, der sich in der Höhe von z.B. Zermatter oder Engelberger Bergbahnunternehmen bewegt (Abbildung 16). Das Unternehmen schnitt trotz eines Rückgangs des Cash-flows im Jahr 2001 auf rund 25% des Umsatzes besser als der Durchschnitt der Schweizer Bergbahnunternehmen (23%) ab. Die Kapazitäten der Bergbahnen der Hoch-Ybrig AG blieben zwischen Anfang der 80er Jahre und 1990 etwa konstant. Nach 1990 wurden jedoch viele Ersatzinvestitionen getätigt. Infolge der geringen Höhenlage zwischen 1000 und 1800 m. ü M. ist der Erfolg der Bergbahn stark von den Schneeverhältnissen abhängig.

Transportkapazitäten und Pistenflächen

Die Transportkapazitäten der Bergbahnen in der Region Einsiedeln haben sich in zwei Schüben, zu Beginn der 80er Jahre und Mitte/Ende der 90er Jahre von rund 6500 Pers/h (auf nahezu 11000 Pers/h) erhöht. Nach Angaben der Hoch-Ybrig AG wurden im Jahr 2002 5% der seit Beginn der 90er Jahre gleich bleibend grossen Pistenfläche künstlich beschneit. 2003 wurde die Talabfahrt nach Weglosen im Hinblick auf eine Olympiakandidatur ausgebaut.

Nebst der Hoch-Ybrig AG gibt es in der Region noch 2 weitere grössere Bergbahngesellschaften (Alpthal) und Ibergeregg und diverse kleinere Lifte die aus den 70er Jahre stammen. Einige der kleinen Lifte, wurden in den letzten Jahren zurückgebaut da sie nicht mehr rentabel wirtschaften konnten. Ein Billetverbund zwischen den drei grösseren Anlagen wurde infolge von Unstimmigkeiten wieder aufgehoben.

Bundes- und Wehrsteueraufkommen

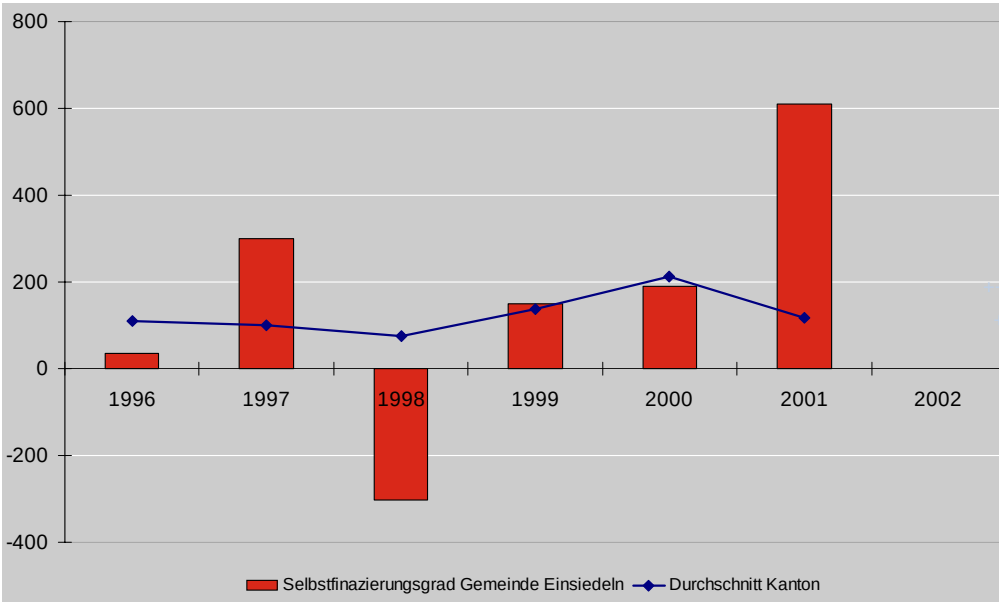
Das Bundes- bzw. Wehrsteueraufkommen der natürlichen Personen (pro Kopf) der Region Einsiedeln hat sich zwar seit der Veranlagungsperiode 1969/70 kontinuierlich auf 400 CHF pro Kopf (1997/98) mehr als verdoppelt, lag jedoch im gesamten Betrachtungszeitraum nur rund halb so hoch wie im Schweizer Durchschnitt (Abbildung 44). Das Bundes- bzw. Wehrsteueraufkommen der juristischen Personen stagniert in Einsiedeln während der letzten 30 Jahre auf sehr tiefem Niveau.

Finanzkennzahlen der Gemeinde

Die Nettoverschuldung hat im Durchschnitt der Region von 1997 bis 2001 von rund 3000 CHF auf 2300 CHF pro Kopf um 25% abgenommen. Hierzu haben alle Gemeinden bis auf die Gemeinde Vorderthal beigetragen, deren Nettoschuld pro Einwohner tendenziell angestiegen ist. In den Gemeinden Innerthal und Alpthal übertraf die Nettoverschuldung 2001 jedoch immer noch den kritischen Grenzwert um ein vielfaches.

Die Gemeinde Einsiedeln konnte den Selbstfinanzierungsgrad seit 1999 auf 600% steigern und den Zinsbelastungsanteil seit 2000 im Jahr 2001 zum zweiten mal unter den kritischen Wert von 5% drücken. Damit liegt der Zinsbelastungsanteil zwar noch deutlich über dem Kantonsschnitt (2001: 2,4%), hat jedoch den sehr kritischen Wert von 5% verlassen.

Abbildung 37: Selbstfinanzierungsgrad in %



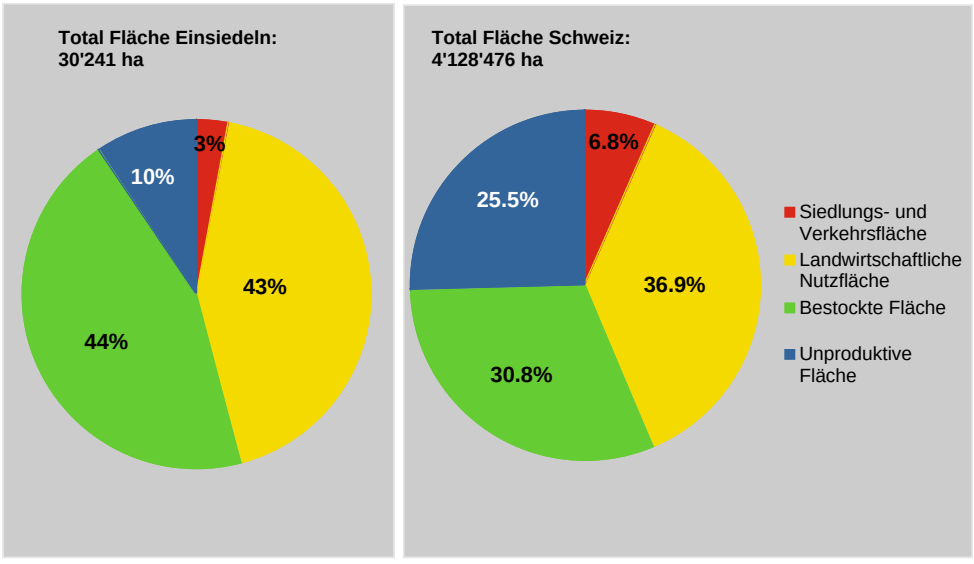
Quelle: Daten des Finanzdepartements Schwyz

4.3.4 Entwicklung der wichtigsten Umweltvariablen

Flächenaufteilung, Flächenverbrauch

Die Region Einsiedeln besitzt gemessen an der gesamten Fläche im Vergleich zur Gesamtschweiz einen relativ hohen Anteil an bestockter Fläche (44%) und an Landwirtschaftsfläche (43%). Dagegen sind sowohl die unproduktive Fläche (10%) als auch die Siedlungsfläche (3%) im Vergleich zur Gesamtschweiz eher gering. Die überbaute Fläche hat entsprechend im Zeitraum von 1987 bis 1998 zwar stetig, aber moderat zugenommen. 1998 waren im Durchschnitt der Region noch 24% der ausgewiesenen Wohn- und Gewerbezone frei.

Abbildung 38: Flächenaufteilung Region Einsiedeln 1998



Quelle: Bundesamt für Statistik, Arealstatistik 1998

Betrachtet man die einzelnen Gemeinden hinsichtlich ihrer Bauzonenreserve, so sind vor allem in Unteriberg (57%) und in Alpthal (41%) noch relativ grosse Flächen unverbaut, während in den übrigen Gemeinden noch je ca. 20% Bauzonenreserven vorhanden sind. Ein Problem stellt in Einsiedeln die Zunahme dezentraler Strukturen dar, welche die Region zersiedeln. In der Gemeinde Einsiedeln kam es im Laufe der zunehmenden Verbauung auch zu einigen Bausünden wie z.B. einem auffallend grossen Parkplatz direkt vor dem Kloster.

Für die grossen Landwirtschafts- und Waldflächen Einsiedelns ist es in ökologischer Hinsicht entscheidend, wie diese genutzt werden. Hier lässt sich für die Landwirtschaftsflächen Einsiedelns feststellen, dass der Anteil naturnah bewirtschafteter Flächen seit Beginn der 90er Jahre kontinuierlich von rund 300 ha auf über 1900 ha um mehr als 500% angewachsen ist. Gemessen an der gesamten Landwirtschaftsfläche betrug der Anteil der naturnah bewirtschafteten Fläche im Jahr 2002 26%. In den Gemeinden Innerthal und Alpthal wird bereits nahezu die Hälfte der Landwirtschaftsflächen biologisch bzw. als ökologische Ausgleichsflächen bewirtschaftet (47% bzw. 44%). In der Gemeinde Einsiedeln betrug der Anteil der naturnah bewirtschafteten Fläche 2002 immerhin 30%. Die übrigen Gemeinden wiesen einen niedrigeren Anteil an naturnah bewirtschafteter Fläche auf, Unteriberg lag genau im Regionendurchschnitt.

Fliessgewässer

In der Region Einsiedeln wurde bislang nur ein Fluss, die Biber, ökomorphologisch beurteilt.14 Der Naturnähegrad der Biber, sie fliesst grösstenteils durch Moorschutzgebiet, ist mit rund 80% „naturnah“ hoch. Wichtige Fliessgewässer der Region, Grossbach, Alp, Waag weisen jedoch einen hohen Anteil an stark verbaute Abschnitten auf.

Biotope, Schutzgebiete, Fauna (Wild)

Einsiedeln besitzt eine hohe Anzahl ökologisch sehr wertvoller Biotope wie zahlreiche Hoch- und Flachmoore, darunter zwei Moorlandschaften von nationaler und eine Moorlandschaft von internationaler Bedeutung. Ausserdem gibt es in der Region ausserordentlich wertvolle Wildeinstandsgebiete und Auerwildvorkommen von nationaler Bedeutung.,. Letztere werden zunehmend durch Freizeitaktivitäten, vor allem neue Trendsportarten wie z.B. Schneeschuhlaufen und Skitouren abseits von Routen im Winter sowie Trekking abseits von Wegen und Hängegleitern beeinträchtigt. Heute bestehende offizielle und inoffizielle Absprachen zwischen Touristikern bzw. der Tourismusbranche und Naturschützern werden nicht konsequent eingehalten bzw. durchgesetzt. Die Erarbeitung eines Nutzungskonzeptes für das unter Moorschutz stehende Gebiet Ibergeregg erweist sich schwierig da die involvierten Akteure sich gegenseitig mit Einsprachen blockieren.

Verkehrsentwicklung

Eines der dringendsten ökologischen Probleme stellt in Einsiedeln das hohe Verkehrsaufkommen dar. Die Strassenfrequenzen haben zwischen 1996 und 2000 an allen für die Region relevanten Zählstellen (inkl. Zubringerstrassen ausserhalb der Region) zugenommen, im Mittel um 12% und damit stärker als im Durchschnitt der Gesamtschweiz (+10%). Das Verkehrsaufkommen in der Gemeinde Einsiedeln wird heute von Einwohnern auch nach dem Bau der Umgehungsstrasse als stark eingeschätzt. Allerdings sind auch die Bahnfrequenzen zwischen 1998 und 2002 stark um rund 22% (Wochenende) bis 28% (werktags) angestiegen, was mit der heute als gut zu bezeichnenden Anbindung ans Zürcher S-Bahnnetz und den damit verbundenen erhöhten Pendlerströmen zusammenhängt.

---

[14] Weitere Daten über die Region werden zurzeit erhoben (Bund) und liegen ab Ende 2004 vor.

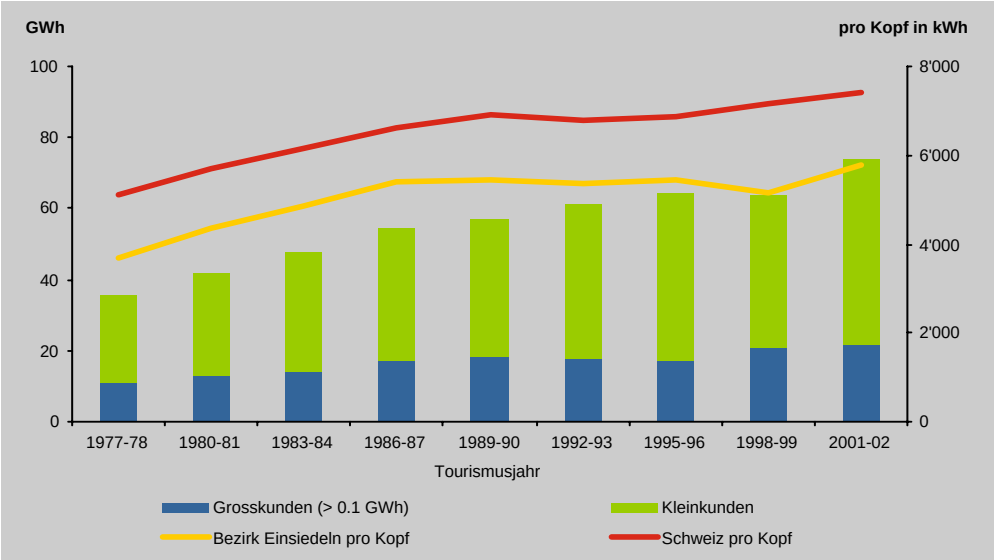
Elektrizitätsverbrauch, erneuerbare Energien

Der pro Kopfverbrauch an Elektrizität ist im Bezirk Einsiedeln von 1977-78[15] bis 2001-02 stark von rund 3‘700 kWh pro Kopf auf 5‘800 kWh pro Kopf angestiegen. Dabei lag er stets um ein Viertel tiefer als der Elektrizitätsverbrauch der Gesamtschweiz[16]. Einsiedeln besitzt laut Expertenaussagen eine gut organisierte Holzwirtschaft, dank derer die Nutzung der Holzenergie als neue erneuerbare Energiequelle voranschreitet. Das Kloster verfügt über eine moderne Holzschnitzelheizung.

[15] Die Daten beziehen sich auf „hydrologische Jahre“

[16] Die Daten der Gesamtschweiz beziehen sich auf Kalenderjahre

Abbildung 39: Elektrizitätsverbrauch 1970-2001



Quelle: Elektrizitätswerke Zürich EWZ

Kehrichtaufkommen, Abwasserreinigung

Das Hauskehrichtaufkommen ist in Einsiedeln von 1994 (5‘700t) bis 1996 (3‘800t) stark zurückgegangen, seit 1997 pendelt die pro Jahr registrierte Menge zwischen 4‘000 und 4‘500 Tonnen pro Jahr. Das Hauskehrichtaufkommen pro Kopf folgte dieser Entwicklung und war im Jahr 2000 mit 223 kg pro Kopf ungefähr gleich hoch wie im Schweizer Durchschnitt (240 kg pro Kopf).

Die Situation der Abwasserreinigung wird von Experten als durchweg gut beurteilt. Die Abwasserreinigungsanlagen (Einsiedeln, Oberes Sihltal, Rothenthurm, Innerthal und Vorderthal entsprechen einem hohen technischen Standard. Probleme bereitet nur der im Vergleich zur Schweiz und zum Kanton Schwyz leicht unterdurchschnittliche Anschlussgrad der Siedlungen im Einzugsgebiet der genannten ARA’s von <95%.

4.3.5 Gesellschaftliche Struktur

Die gesellschaftliche Struktur in den Gemeinden der Region Einsiedeln ist – vergleichbar zu anderen ländlichen Gebieten – von einer starken territorialen Identität und lebendigen Traditionen geprägt. Die, wie vielerorts, noch stark spürbaren rivalisierenden Familienstrukturen finden sich allerdings in Einsiedeln vor allem im Tourismus, weniger in der übrigen Wirtschaft. Aber auch hier zeigen die Einsiedler in der Regel Geschlossenheit, wenn es um eine gemeinsame Sache gegen ausserhalb der Region geht.

Eine Besonderheit ist das Kloster Einsiedeln als starker Identifikationspunkt – wenn auch stärker für das regionale Zentrum, als für die anderen Regionsgemeinden. Das Kloster übernimmt zahlreiche soziale Aufgaben wie Altenpflege oder Behindertenfürsorge. Ebenso ist es am vergleichsweise starken kulturellen Leben in Einsiedeln wesentlich beteiligt, etwa über die Stiftsschule. Generell ist die gesellschaftliche Struktur in der Region von einer aktiven, engagierten Bevölkerung und von einem regen Vereinsleben aller Bevölkerungsschichten geprägt.

Diese Strukturen sind in den letzten Jahren in Bewegung gekommen. Es gibt viele Zuzüger, die nicht mehr am Wohnort in der Region selbst arbeiten, sondern ins „näher rückende" Zürich pendeln.

In Folge dieser Entwicklungen könnte das Gewicht der eigenen Gemeinde in der Identität der Regionsbewohner zugunsten anderer Faktoren zurückgehen, wie etwa der regionalen Identität oder der Lebensqualität vor Ort.

4.3.6 Regionalpolitik und regionale Entscheidungsprozesse

Situation

Auf der regionalpolitischen Agenda der IHG-Region Einsiedeln stehen verschiedene Themen der Wirtschafts- und Tourismusentwicklung zuoberst. Etwa der Regionalwirtschaft neue Impulse zu verleihen oder die Festigung des Beziehungsnetzes zwischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Ein Beispiel hierfür sind die Einrichtung eines Wirtschaftsrats, eine Weiterbildungsreihe für KMU oder die Gründung verschiedener Projektgruppen.

Die gemeinsame Orientierung in der Regionalentwicklungspolitik findet ausgehend vom REK und den Massnahmenprogrammen vor allem über das Jahresprogramm und die dort geplanten Projektarbeiten statt. Generell arbeitet der Regionalentwicklungsverband (REV) mit vielen Projektgruppen, die ad-hoc zusammengestellt werden und auch weitere Personenkreise mit einbeziehen.

Generell finden Regionalentwicklungsprozesse in Einsiedeln in einem kooperativen Klima statt. Nicht zuletzt, weil die BewohnerInnen durch die zahlreichen Korporationen die Zusammenarbeit gewohnt sind. So sind etwa die Hälfte der Strassen in Einsiedeln nicht in Gemeindebesitz, sondern gehören Strassen-Genossenschaften. Noch ausgeprägter ist das Genossenschaftswesen in der Landwirtschaft.

Im Tourismus bestehen dagegen weitgehend die kommunal geprägten Strukturen fort und alle Versuche, eine schlagkräftige regionale Dachorganisation zu etablieren sind bislang gescheitert. Aktuell steht deshalb die Verbesserung und Koordinierung der Zusammenarbeit der diversen Tourismusorganisationen und kommunalen Verkehrsvereine auf der regionalen Agenda.

Generell bestehen in den Subregionen verschiedene Vorstellung von erwünschtem Tourismus: Einsiedeln setzt mehr auf den Tagestourismus u.a. von Pilgern sowie Ausflügler, Hoch-Ybrig und Brunni auf ihre Ski-, Wander- und Bikegebiete, Euthal auf den Wassersport und das Wägital will sich touristisch gar nicht entwickeln und setzt auf moderate Naherholungsaktivitäten.

Auch im Interview mit den Wildhütern geht hervor, dass durchaus auch Spannungen bestehen. Vor allem auch zwischen Naturschutz und Tourismus, die es beispielsweise verhindern, dass mit dem Konzept für die Ibergeregg vorwärts gemacht wird. Es besteht ein sehr grosses Misstrauen zwischen Naturschutz und der Hoch Ybrig AG.

Akteure und Institutionen

Der zentrale Akteur im „Politikfeld Regionalentwicklung" ist der Regionalentwicklungsverband Einsiedeln (REV). Er wird von den Gemeinden der Region getragen und widmet sich vor allem zwei Schwerpunkten:

- Ankurbeln von Entwicklungsprojekten (Ideen aufgreifen, Projekte lancieren, „Geburtshelfer" für innovative Vorhaben sein)

- Die Kontaktstelle Wirtschaft (Bestandespflege bei Unternehmen, Gründungsberatung, Weiterbildung u.a. für KMU zu verschiedensten Themen

Die Strategie des REV wird bestimmt vom *REV-Vorstand* aus je einem Vertreter der Regionsgemeinden sowie dem Regionalsekretär. Der REV-Vorstand wählt wiederum den „Wirtschaftsrat", eine Fachinstanz der Region aus Multiplikatoren von Wirtschaft und Bildung. Der Wirtschaftsrat bestimmt die inhaltliche Ausrichtung der „Kontaktstelle Wirtschaft" des REV Einsiedeln.

Der Verstand und der Regionalsekretär halten engen Kontakt zu verschiedenen regionalen Institutionen wie Gewerbeverein und Detaillistenvereinigung oder kommunalen Institutionen wie den Verkehrsvereinen. Diese Partner werden fallweise als Mitorganisatoren bei den ca. 12-15 Weiterbildungsveranstaltungen für KMU einbezogen. Enge Kontakte werden auch zu übergeordneten Stellen gehalten, wie dem Volkwirtschaftsdepartement im Bereich Wirtschaftsförderung sowie zum Bezirk im Bereich Raumplanung.

Eine weitere regionale Instanz ist die Konferenz der Gemeindepräsidenten, in der alle zentralen Themen für die Gemeinden besprochen werden und in der ebenfalls Weiterbildungsaktivitäten laufen. Z.B. eine Veranstaltung zum Thema „Was die Gemeinden für die Wirtschaft tun können".

Daneben gibt eine Reihe von regionalen Plattformen zu bestimmten Themen, wie die „Diskussionsplattform Verkehr & Siedlung" (v.a. Verantwortliche aus Gemeinden und Verkehrsunternehmen) sowie die „Plattform Tourismus" (Verkehrsvereine, einzelne Unternehmen). Letztere befindet sich derzeit im Leerlauf, nachdem in den letzten Jahren die vom Kanton SZ angeregte Einrichtung einer gemeinsamen „Tourismusorganisation Einsiedeln" gescheitert ist.

Diese einzelnen Netzwerke richten nach Bedarf Projektgruppen zu verschiedenen Themen ein. Aktuell zum Beispiel im Verkehr zur „Vernehmlassung des neuen Fahrplanes Schweiz", im Tourismus zum „ländlichen Tourismus" (als Vorstufe zu einem RegioPlus-Projekt).

Im Tourismus dominieren vor allem die kommunalen Verkehrsvereine. Darunter nehmen „Einsiedeln Tourismus" und die „Ferien- und Sportregion Ybrig", zu der sich die Verkehrsvereine Unteriberg und Oberiberg und die Hoch-Ybrig Bahn AG zusammengeschlossen haben, führende Rollen ein. Kleinere Verkehrsvereine bestehen in Euthal, Vorderthal, Innerthal, Rothenturm setzen auf Wandertourismus, bestehen aber weiter als eigene Organisationen. Brunni-Alpthal Tourismus vergleichsweise klein sind und teils nur über ein Sekretariat verfügen.

Generell handelt es sich um eine lockere Koppelung verschiedener Netzwerke. Die Akteure sind gemischt thematisch und territorial orientiert. Der REV selbst versteht sich nicht strikt territorial, was Kooperationen mit den Nachbarregionen, mit kantonalen und auch mit überregionalen Partnern zeigen, etwa im Rahmen von RegioPlus- oder Pilotprojekten für die „neue Regionalpolitik" des Bundes. Im Tourismus sind neben den thematischen etliche territorial orientierte Akteure aktiv.

Verhältnis der Akteure zueinander

Generell ist die Orientierung der Akteure in der Region als kooperativ zu bezeichnen. Dies zeigt sich etwa beim Prozess „Dorfmarketing" (Ziel: Aufwertung Innenstadt/Hauptstrasse), bei dem über 150 interessierte Personen mitgearbeitet haben.

Anders in Tourismus: die oben erwähnten unterschiedlichen Entwicklungsinteressen sind ein wesentlicher Grund, warum der Tourismus im Gegensatz zum Gewerbe oder den Detaillisten (noch) nicht regional organisiert ist. Aber auch hier gibt es projektbezogene Zusammenarbeit, vor allem gegenüber aussen. Aktuelles Beispiel ist das geschlossene Mitwirken der Region bei einer Schweizer Olympia-Bewerbung.

Die Netzwerke der Regionalentwicklung in Einsiedeln sind eher als offen zu charakterisieren. Die Delegiertenversammlungen sind öffentlich, die Arbeitsgruppen werden immer wieder mit Personen ausserhalb des engeren Zirkels bestückt. Für Interessierte wird meist eine Möglichkeit zur Mitarbeit gefunden.

Im Tourismus haben sich zwischen den Akteuren einige Verwerfungen ergeben, die von Unzufriedenheit mit Abrechnungssystemen bis unterschiedliche Einschätzungen zum Handlungsbedarf im Marketing reichen. Letztlich besteht unter den Akteuren keine gemeinsame Wahrnehmung über die künftige Entwicklung des Tourismus in der Region.

Institutionelle Faktoren

Man kann von einer klaren und effektiven Kooperationsstruktur im Bereich Regionalentwicklung sprechen. Die Arbeitsteilung zwischen Region und Kanton sowie die innerregionale Arbeitsteilung sind ausreichend transparent und werden von allen Beteiligten akzeptiert.

Obwohl bisher keine einheitliche Strategie zur Wirtschaftsförderung im Kanton Schwyz vorliegt, hat sich eine Aufgabenteilung zwischen REV, Kanton und Standortpromotion Zentralschweiz eingespielt. Der REV übernimmt dabei vor allem Aufgaben im Innovationstransfer, der Bestandespflege und der Weiterbildung. Allerdings bestehen bisher keine Zielvereinbarungen und Leistungsaufträge. Um dies zu gewährleisten und um doppelte Erledigung von Aufgaben zu verhindern wird die Wirtschaftsförderung im Kanton Schwyz aktuell unter Mitarbeit aller Beteiligten auf eine neue Basis gestellt (BHP 2004).

Im Tourismus gibt es ebenfalls eine hinreichend klare Arbeitsteilung zwischen Region und Kanton. Die Zusammenarbeit in der Region funktioniert derzeit allerdings eher auf Projektebene und ist nicht institutionalisiert. Der Versuch einer gemeinsamen Tourismusorganisation ist wie bereits erwähnt gescheitert. Die unterschiedlichen Interessen sind ein wesentlicher Grund, warum der Tourismus im Gegensatz zum Gewerbe oder den Detaillisten (noch) nicht regional organisiert ist. Als weitere Ursache für das Scheitern kommt in Frage, dass die neue Organisation vom Kanton vorgeschrieben wurde, obschon es lokale Widerstände gab. Zudem hatte sich die Zusammenarbeit bis anhin noch nicht an einem konkreten Projekt bewähren können. Auch individuelle Einflüsse können nicht ausgeschlossen werden, etwa im Fall des Ausstiegs der Hoch-Ybrig-Bahn aus der regionalen Organisation, wobei die Bahn von einer Unternehmerpersönlichkeit dominiert wird, deren Ideen als sehr innovativ und daher sehr fordernd beschrieben werden.

Spezielle Regelungen zur Lösung innerregionaler Verteilungskonflikte waren bisher nicht vorgesehen. Man baut vielmehr auf eine Kultur des Vertrauens, vor allem zwischen Gemeinden und Wirtschaft sowie zwischen Region und Kanton. Entsprechend wird viel Wert auf die offene Kommunikation gelegt, sowohl informell (frühzeitige Gespräche) als auch formell (gegenseitige Einladungen und Austausch Protokolle). Treten doch einmal Verteilungskonflikte auf (z.B. im Tarifsystem der Bergbahnen oder Ansiedlungskonkurrenzen mit den Nachbarbezirken) kann es relativ schnell dazu kommen, dass Kooperationen aufgekündigt werden und das Vertrauen wieder neu aufgebaut werden muss.

Die Rolle externer Institutionen (Kanton oder Bund mit Förderprogrammen) wird prinzipiell als Anstoss geschätzt. RegioPlus und InnoTour haben dabei aus Sicht der Region einen grösseren Anreizcharakter, weil viele Vorhaben hineinpassen. Aber auch die IHG-Darlehen haben für viele Projekte eine unverzichtbare Starthilfe geleistet (z.B. Golfplatz, Skisprungschanze). Zudem bedeutet eine positive Stellungnahme der Region für ein IH-Gesuch in vielen Fällen auch die Voraussetzung dafür, weitere Bundesmittel aus anderen Programmen abrufen zu können. Kanton und Region können diese Bindungswirkung möglicherweise gegenüber regionalen Leistungsträgern als Druckmittel einsetzen. Dies sei bereits im Fall einer Bergbahn vorgekommen. Einige Akteure aus der Region Einsiedeln sehen auch eine

Benachteiligung von Einsiedeln/Ybrig durch den Kanton im Vergleich zur Region um Schwyz selbst.

Prozessmanagement

Ein „Prozessmanagement“ für die regionale Entwicklung findet in dem Sinne statt, dass der REV-Vorstand in seinen Jahresplanungs-Sitzungen sowohl Ziele für die regionalen Projekte formuliert (meist qualitativ, wo möglich auch quantitativ) und im Nachgang über die Erreichung dieser Zeile diskutiert. Die Wirtschaftsprojekte werden zudem in gleicher Weise vom Wirtschaftsrat beraten. Der Jahresbericht sowie die Öffentlichkeitsarbeit und die Homepage werden dazu genutzt, Prozessfortschritte und strategische Entscheidungen in der Region zu vermitteln. Im Tourismusbereich fehlt ein solches Management des Entwicklungsprozesses bisher völlig.

4.3.7 Beurteilung der Entwicklung von Einsiedeln

Die Entwicklung der Region - Zentrale Treiber und die Rolle des Tourismus

Der Tourismus in der Region befindet sich seit geraumer Zeit im Wandel. Mangelnde Investitionstätigkeiten in Hotellerie und teils Gastronomie, Probleme mit Nachfolgeregelungen sowie eine kleinteilige Struktur mit oftmals fehlenden Kapazitäten führten zu einem Verlust an Attraktivität für den Übernachtungstourismus. Diese Entwicklung kann teilweise durch den starken Bedeutungsgewinn des Tages- und Pilgertourismus aufgefangen werden, der sich mit rund 2 Mio. Tagesgästen jährlich zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor entwickelt hat. Die Nähe zu Zürich dürfte für diese Entwicklung neben weiteren Faktoren (z.B. die ausbleibende Reaktion der Hotellerie auf die Veränderungen der Tourismusnachfrage, fehlende Kooperationsbereitschaft und Vernetzung zwischen Hoteliers, mangelnde Investitionen etc.) verantwortlich sein. Die Wertschöpfung, die sich aus dem Tagestourismus in der Region ergibt, ist ungewiss, da noch keine geeignete Methode zu deren Erfassung besteht. Dennoch wird in der Region davon ausgegangen, dass die Wertschöpfung des Tagestourismus die ausbleibende Wertschöpfung im Übernachtungstourismus auffangen kann. Beigetragen zur Bedeutungssteigerung des Tagestourismus hat auch das Kloster, welches als Anziehungspunkt sowohl für Pilger als auch für Veranstaltungsbesucher internationale Bedeutung errungen hat.

Primäres Einkommen wird in der IHG Region Einsiedeln auch durch die Berufsauspendler erzielt, die die neu geschaffenen schnellen Verbindungen nach Zürich nutzen, um Einsiedeln als attraktiven Wohnstandort zu wählen. Auch werden Chalets zu Dauerwohnsitzen hauptsächlich von Pensionären umgebaut. Diese Entwicklung zeigt sich einerseits in dem starken Bevölkerungswachstum, welches sowohl in der Schweizer- als auch in der ausländischen Bevölkerung zu verzeichnen ist, andererseits in der starken Veränderung des Orts- und Landschaftsbildes. Ferner begünstigt die gute Ausstattung mit Infrastruktur den Bevölkerungszuwachs. Noch ist Wirkung des Aussmasses der Siedlungsgebiete auf das Landschaftsbild der Region einigermassen verträglich – sollten aber die relativ grossen Bauzonenreserven bebaut werden, besteht die Gefahr einer vollkommenen Veränderung des Charakters der Landschaft.

Derzeit verfügt die Region Einsiedeln über einen grossen Anteil an durch die Landwirtschaft geprägter Kulturlandschaft, über einen stark überdurchschnittlichen Anteil an unter Schutz stehenden Mooren von zum Teil internationaler Bedeutung (Rothenthurm, Ibergeregg) sowie über schützenswerte Wildeinstandsgebiete. Diese Gebiete sind durch vermehrte (touristische) Freizeitaktivitäten erheblichen Stressfaktoren ausgesetzt.

Trotz notwendiger Investitionen konnten die Gemeindefinanzen in den letzten Jahren stabilisiert werden.

Die Region Einsiedeln ist für ihre Bewohner ein geschätzter Wohnstandort, woran die starke Vernetzung der Akteure sowie gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die mit Ausnahme des Tourismus in vielen Bereichen bestehen, nicht unerheblich beteiligt sind.

Nachhaltigkeit der Entwicklung und zentrale Problemfelder

Da der Übernachtungstourismus heute für die Wirtschaft der Region Einsiedeln und für das Zentrum Einsiedeln selbst nicht mehr die bestimmende Rolle spielt, verschiebt sich der Fokus auf die Gestaltung des Tagestourismus. Herausforderungen bestehen dabei vor allem in Bezug auf den An- und Abreiseverkehr durch Individual- aber auch Busverkehr, der derzeit das Orts- und Landschaftsbild sowie die Umwelt durch erhöhte Ozonwerte in den Sommermonaten, aber auch die Einwohner stark beeinträchtigt. Die Entwicklung neuer Verkehrskonzepte um diesem Problemfeld zu begegnen wird eine wesentliche Herausforderung der kommenden Jahre sein.

Die im politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich klar gegliederte Aufgabenstruktur führte schon in der Vergangenheit zu einer guten Kooperationsstruktur, die sich auf die ganze Region erstreckt. Genossenschaftliche Organisationsformen fördern die Mitarbeit der Menschen vor Ort und schüren deren Interesse und Einflussmöglichkeiten.

In vielen Bereichen wurden gemeinsam getragene Entwicklungsprozesse eingeleitet. Dies betrifft vor allem den Bereich Wirtschaftsförderung und zwar auf den drei Ebenen innerregional (z.B. Internet-Plattform, Wirtschaftsrat), kantonal (z.B. Rollenverteilung Wirtschaftsförderung) sowie überregional (z.B. IKT für KMU, ländlicher Tourismus).

Im Bereich Tourismusmarketing bestehen seit einiger Zeit Unstimmigkeiten und Zielkonflikte zwischen der Ferienregion Ybrig und dem Einsiedler Tourismus. Diesen liegen unterschiedliche Ausprägungen des Tourismus in den beiden Gebieten zugrunde. Letztlich haben diese unterschiedlichen Prägungen bisher eine einheitliche Zieldiskussion und Organisationsstruktur weitgehend verhindert, ohne jedoch zu einer völligen Blockade in der Tourismusentwicklung zu führen. Die Schaffung einer neuen Kooperationsstruktur wird eine notwendige Voraussetzung zur Problemlösung sein.

So wurde die vom Kanton Schwyz forcierte einheitliche Destinationsorganisation für die ganze Region Einsiedeln zwar gegründet, musste aber aufgrund der Blockierungen wieder aufgegeben werden. Bei Projekten im Bereich ländlicher Tourismus oder der Olympiabewerbung 2014 funktioniert die Zusammenarbeit jedoch - die Interessengegensätze scheinen also nicht unüberbrückbar.

Entwicklungstrends in der Region - Chancen und Gefahren

Das NFP48-Projekt könnte mit seinen Managementüberlegungen und dem geplanten Monitoring ein Anlass sein, die Touristiker der Region wieder an einen Tisch zu bringen und die ausstehende Zieldiskussion anzustossen. Wie bereits in der Vergangenheit geschehen, könnten Bundesmittel der Programme „RegioPlus“ und „innotour“ verwendet werden, um den Strategieprozess und daraus hervorgehende regionale Tourismusprojekte in der Einführungsphase sinnvoll zu unterstützen.

Generell muss die gesamte Region und speziell ihr Zentrum in den nächsten Jahren einiges an Innovationsfähigkeit beweisen, soll der Tourismus weiterhin als Leitbranche erhalten bleiben.

Eine Herausforderung liegt in der Ansiedlung innovativer und standortunabhängiger Unternehmen, um neue Arbeitsplätze zu schaffen und damit den relativ raschen Strukturwandel aufzufangen.

Bereits erkannt ist der Bedarf an einer genaueren Untersuchung des Tagestourismus und der Wertschöpfung, die daraus erzielt werden kann. Diesbezüglich kann das Monitoring ebenfalls ein Anlass zu Handeln sein.

Eine generelle Herausforderung für die Region Einsiedeln liegt in der Ansiedlung innovativer und standortunabhängiger Unternehmen, um neue Arbeitsplätze zu schaffen und damit den relativ raschen Strukturwandel aufzufangen.

4.4 Trachselwald

4.4.1 Kurzbeschreibung der Region

25 km nordöstlich von Bern gelegen ist die Region Trachselwald eine der 54 Schweizer IHG-Regionen. Sie setzt sich aus 17 Gemeinden im mittleren und oberen Emmental zusammen, die zusammen etwa 34'000 Einwohner haben. Bis heute spielt der Tourismus nur eine untergeordnete Rolle, ein Grossteil der Gäste die in die Region reisen, sind Tagestouristen aus der Region Bern, der Deutschschweiz und Süddeutschland. Kapital der Region hinsichtlich des Tourismus ist vor allem die landwirtschaftlich geprägte traditionelle Kulturlandschaft, gepflegte Häuser, gutes Essen und lebendige Traditionen. Die neue Schaukäserei zieht Gruppen wie Einzelgäste an. Das Tourismusbewusstsein gilt in der Region als wenig ausgeprägt, was dazu führt, dass auch Hotels und Restaurants der Region nur wenig spezialisierte, individuelle Angebote anbieten. Die in den letzten Jahren angelaufenen Veranstaltungen wie das „Gotthelf-Jubiläum“ in der Kulturmühle werden zwar gut besucht, könnten aber noch besser vermarktet werden. Ein Grossteil der Tourismusbetriebe bietet ein traditionelles Angebot, nur wenige jüngere Gastronomen öffnen sich derzeit auch neueren Trends. 1990 waren noch rund 21% der Bevölkerung der Region im Sektor Landwirtschaft tätig. Heute (2003) sind es XXX. Mit der Schliessung der Landwirtschaftsschule durch den Kanton, ebenso wie durch die Spitalschliessung sind Ausbildungs- und Arbeitsplätze in der Region weggefallen. Diese Entwicklung spiegelt sich in einer sich verstärkenden Abwanderung wider. Die nicht vorhandene Kooperation zwischen einzelnen touristischen Akteuren aber auch zwischen Unternehmen und gegenüber der Gemeinde sowie eine nur geringe Abstimmung der regionalen Angebote lässt eine Erweiterung oder Verbesserung des regionalen Angebots oftmals stocken.

4.4.2 Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung

Bevölkerungsentwicklung

In der Region Trachselwald wuchs die Bevölkerung im Zeitraum von 1980 bis 2002 im Vergleich zum Schweizer Schnitt deutlich unterdurchschnittlich. Schweizweit konnte ein Wachstum von rund 7,1 % verzeichnet werden, wohingegen in Trachselwald die Schweizer Bevölkerung nur um 2.4% wuchs. Anders sieht die Situation bei den Ausländern in der Region aus. Deren Zahl stieg von 1980 bis 2002 um 203%, im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt mit 60% deutlich stärker.

Die deutlichste Zunahme verzeichnete die Region in den Jahren 1988 bis 1992. Die dynamische Bevölkerungsentwicklung, die in der Zeit von 1981 bis 1990 noch sowohl wegen der

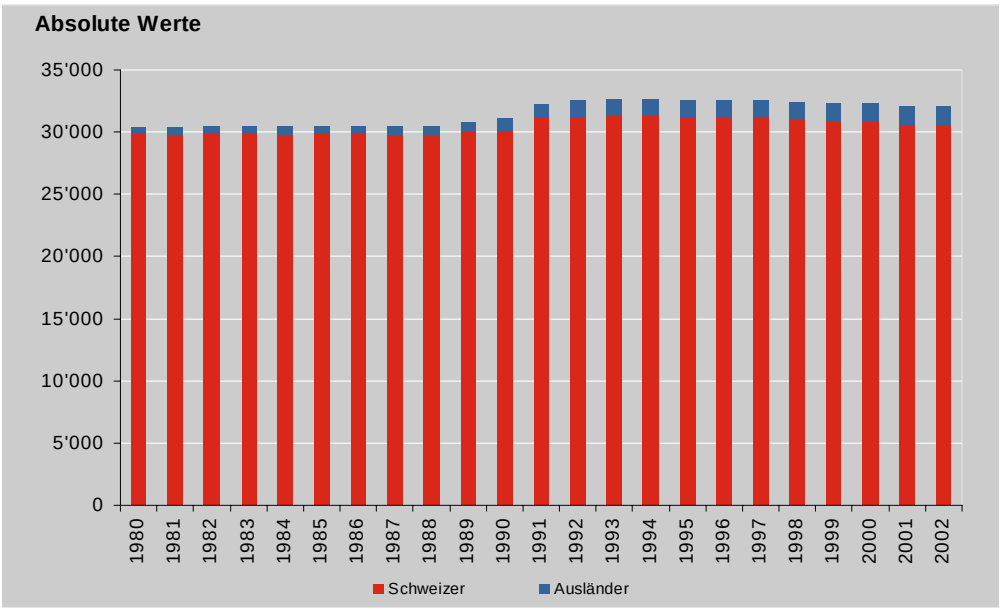
natürlichen Bevölkerungsentwicklung als auch wegen der positiven Zuwandererzahlen ein positives Wachstum verzeichnete, veränderte sich in der Periode von 1991 bis 2000 dahingehend, dass nun ein negatives Wanderungssaldo verzeichnet wird. Dieses hebt zwar die Bevölkerungszunahme durch natürliche Entwicklung nicht gänzlich auf, schwächt sie jedoch deutlich ab.

Die Zahl der *Saisonarbeiter* erreichte 1991 ihren Höchststand (135 Personen) und ist seitdem rückläufig. 2001 beschäftigte die Region noch 10 Saisonarbeitskräfte, 2002 waren es 36, ein Grossteil davon in den Gemeinden Huttwil und Sumiswald.

Siedlungsentwicklung

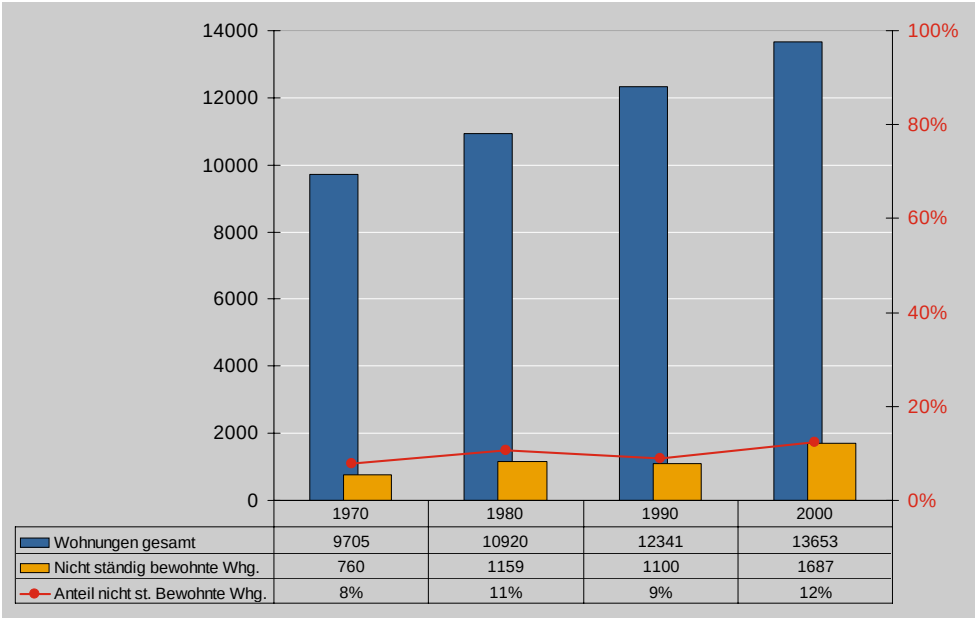
Der geringe Anteil von Zweit- und Leerwohnungen (vgl. Abbildung 39) am Gesamtwohnungsbestand (2000: 12%) deutet auf eine vergleichsweise geringe Bedeutung der Region als Zweitwohnsitz hin. Trotz der starken Zunahme der Ein- und Zweipersonenhaushalte (Einpersonenhaushalte 1970: rund 15%, 2000: rund 35%) liegt die Struktur der Haushalte im Jahr 2000 genau im Durchschnitt der ländlichen Gemeinden der Schweiz.

Abbildung 40: Schweizer und ausländische Wohnbevölkerung



Quelle: Bundesamt für Statistik, Eidgenössische Statistik des jährlichen Bevölkerungsstandes (ESPOP)

Abbildung 41: Ständig und Nicht-ständig bewohnte Wohnungen



Quelle: Bundesamt für Statistik, Jährliche Bau- und Wohnbaustatistik und schriftliche Auskunft BFS

Mobilität

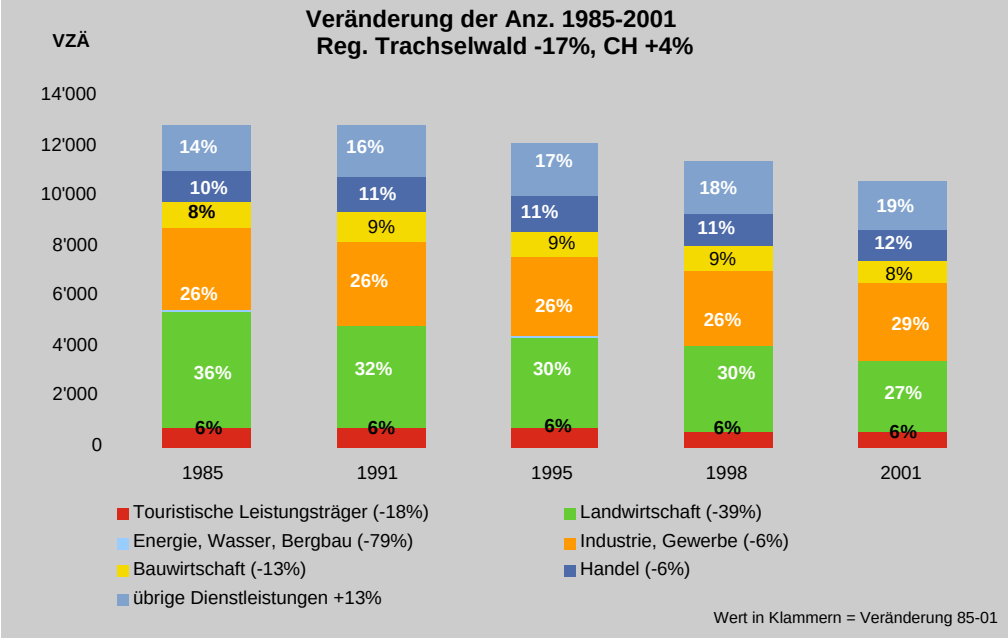
Drastisch gesteigert hat sich in der Region die Anzahl der Personen, die zu ihrem Arbeitsort pendeln. Waren es 1990 insgesamt 3614 Pendler (inkl. innerregionalen Pendlern), so erhöhte sich deren Zahl bis 2000 auf 9419 (+ 282%). Dabei ist es vor allem die Zahl der Pendler, die ausserregional auspendeln, die diese Zunahme bedingt. Diese stieg von 1618 (1990) auf 7194 (2000) um 344,6%. In der gleichen Zeit stieg die Zahl der Erwerbspersonen von 12394 auf 16568 „nur" um +33,68%. Diese deutlich überproportionale Entwicklung der Pendlerzahlen im Vergleich zu den Erwerbstätigenzahlen zeigt einen deutlichen Bedeutungsverlust der Region als Arbeitsmarkt. Vor allem die Gemeinden Burgdorf, Bern und Langenthal stellen Arbeitsplätze für Zupendler aus der Region Trachselwald zur Verfügung, die Grossteils im Individualverkehr pendeln.

4.4.3 Wirtschafts- und Tourismusentwicklung

Beschäftigungs- und Wirtschaftsstruktur

Die Zahl der Beschäftigten in der Region Trachselwald ist seit 1985 stark um 2150 VZÄ bzw. 17% zurückgegangen. Der Rückgang ist mit einem *deutlichen Strukturwandel der regionalen Wirtschaft* verbunden. So hat die Anzahl der Beschäftigten (VZÄ) im bis anhin grössten Wirtschaftszweig bzw. beim grössten Arbeitsgeber der Region, der *Landwirtschaft*, um rund 40% abgenommen, der Anteil an der Gesamtbeschäftigung sank in diesem Sektor von 36% auf 27%. Der Rückgang bei den Beschäftigten beruht auf einer Abnahme der Anzahl bäuerlicher Betriebe um rund 460 (bzw. 30%) zwischen 1985 und 2000. Ausserdem haben auch Umstrukturierungen innerhalb der Landwirtschaft dazu beigetragen. Landwirtschaftliche Betriebe werden heute vielfach nur noch als Nebenerwerb geführt. Zusätzlich gibt es laut regionalen Experten ein Nachwuchsproblem. Dennoch beschäftigt die Landwirtschaft in Trachselwald im Vergleich zu anderen Regionen und der Gesamtschweiz auch heute noch überdurchschnittlich viele Personen.

Abbildung 42: Beschäftigungsentwicklung in Trachselwald (VZÄ) 1985-2001



Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung und Landwirtschaftszählung

Industrie und Gewerbe sowie der *Handel* (jeweils –0.6%) nahmen proportional zu den übrigen Branchen weniger stark ab. In Industrie und Gewerbe stieg der Beschäftigungsanteil von 1985 bis 2001 von 26% auf 29%, im Handel von 10% auf 12%. Die *übrigen Dienstleistungen* beschäftigten 2001 über 200 Personen (VZÄ) mehr als noch 1985 (+0.13%), ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung stieg von 14% auf 19%. Die Arbeitsplätze in der *Bauwirtschaft* nahmen etwas weniger stark ab als der Durchschnitt der andern Branchen. Der Beschäftigungsanteil blieb über die gesamte Periode in etwa konstant (um 8%).

Der *Tourismus* spielt in Trachselwald nur eine untergeordnete Rolle im Wirtschaftsgefüge. Die Zahl der Beschäftigten nahm von 1985 bis 2001 weiter ab (-134 VZÄ bzw. –18%).

Die Entwicklung innerhalb der Gruppe der Touristischen Leistungsträger muss differenziert betrachtet werden. Während das Gaststättengewerbe sowie die übrigen Touristischen Leistungsträger 2001 weniger Personen beschäftigten als 1985 (-20% bzw. –47%), stieg die Anzahl der Beschäftigten (VZÄ) im Beherbergungsgewerbe gegenüber 1985 um 65%. Für das Beherbergungsgewerbe war 1998 ein Spitzenjahr, zwischen 1998 und 2001 ist die Anzahl der Beschäftigten wieder leicht zurückgegangen.

Arbeitslosigkeit

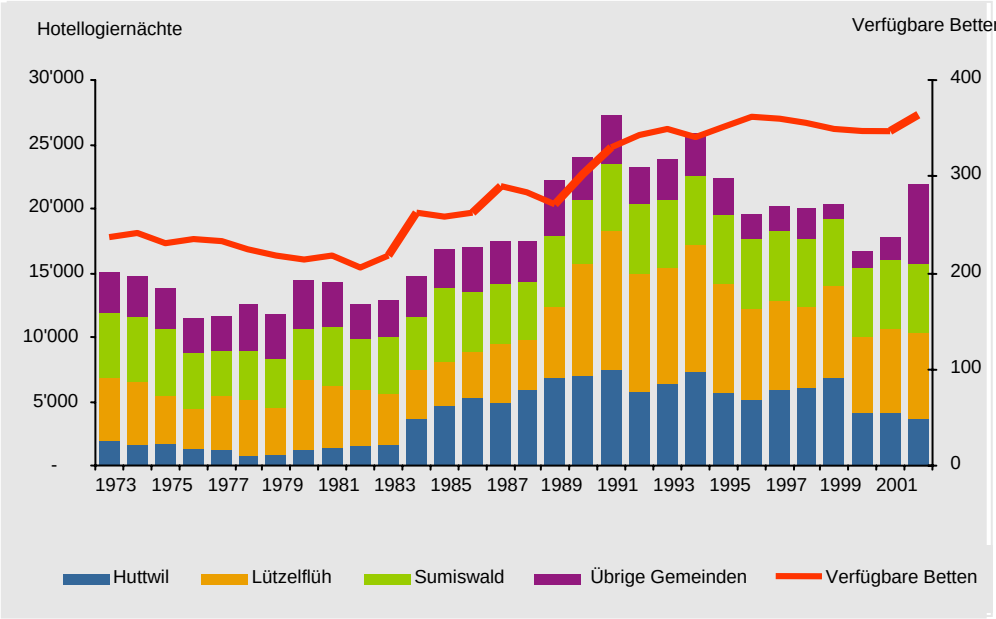
Die Arbeitslosenquote lag in der Region Trachselwald von 1990 bis 2001 stets weit unterhalb der Gesamtschweizer Arbeitslosenquote. Nach einer vorübergehenden Erhöhung Mitte der 90er Jahre betrug sie 2001 ca. 0.5%. Angesichts der starken Abnahme der Beschäftigungsmöglichkeiten der Region und der parallel dazu gestiegenen Pendlerzahlen muss davon ausgegangen werden, dass viele Einheimische ihren Unterhalt mittlerweile ausserhalb der Region verdienen. Ausserdem könnte die niedrige Arbeitslosenquote laut regionalen Experten auch darauf zurückzuführen sein, dass sich viele Frauen aus einem noch stark verankerten traditionellen Rollenverständnis heraus nicht arbeitslos melden, sondern gewissermassen als Hausarbeiterinnen „untertauchen“.

Logiernächte, Bettenangebot, Gästestruktur

Der Tourismus in der Region Trachselwald wird zunehmend durch den Gruppenunterkunftstourismus sowie auch durch den Tagestourismus geprägt. Wurden 1988 36% der Logiernächte bei den Gruppenunterkünften generiert, waren es 2002 fast 60%, die Zahl der Logiernächte verdoppelte sich hier von 17'500 auf 38‘500. Die Anzahl der Logiernächte in der Hotellerie erhöhte sich im gleichen Zeitraum von 18'250 auf 23'150 um 27%, der Anteil der Hotellerie am gesamten Logiernächteaufkommen der Region blieb mit 36% nahezu konstant. Die Zahl der Übernachtungen in gemieteten Ferienwohnungen verringerte sich um 75%, ihr Anteil am Logiernächteaufkommen sank von 27% auf 5%. Zusammengenommen hat sich die Zahl der Logiernächte in Trachselwald von knapp 50‘000 auf 65'000 um 33% erhöht.

Die Entwicklung der Logiernächtezahlen in der Hotellerie präsentiert sich als stark schwankend: Nach einem starken Anstieg der Logiernächtezahlen Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre, sank das Logiernächteaufkommen bis 2000 wieder deutlich ab. Im Jahr 2002 wurden annähernd so viele Logiernächte registriert wie zu Beginn der 90er Jahre. Letzteres ist auf einen starken Anstieg der Logiernächtezahlen ausserhalb der Tourismusgemeinden, vor allem aber in Dürrenroth zurückzuführen. Generell hatte vor allem Huttwil in den 80er und 90er Jahren einen Aufschwung im Beherbergungsgewerbe zu verzeichnen, die Logiernächtezahlen vervierfachten sich gegenüber den 70er Jahren. Die Anzahl der Gastbetten in der Hotellerie stieg zu Beginn der 90er Jahre stark an und blieb bis 2001 konstant. Der Hauptanteil der Hotellogiernächte fällt auf die Sommersaison. Das Verhältnis von Sommer- und Wintertourismus (3:1) blieb zwischen 1973 und 2002 in etwa konstant.

Abbildung 43: Entwicklung der Hotellogiernächte in der Region Trachselwald 1973-2002



Quelle: Bundesamt für Statistik, Tourismusstatistik

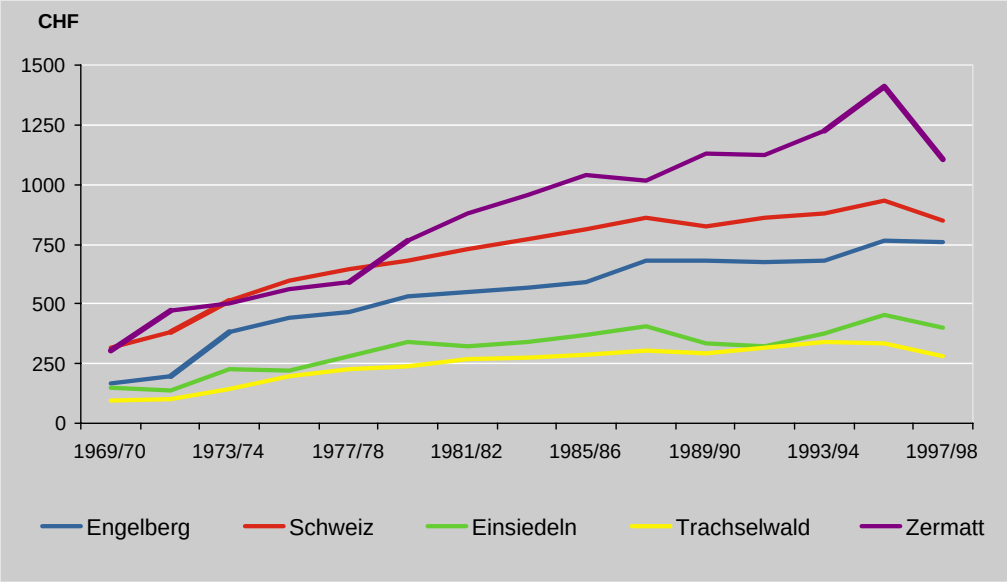
Auslastungsgrad Hotellerie

Die *Auslastung der Hotelbetten* in der Region Trachselwald ist mit rund 10% sehr viel tiefer als der Schweizer Durchschnitt (um 40%) sowie den Bergkurorten (Abbildung 24).

Bundessteueraufkommen

Das Bundes- bzw. Wehrsteueraufkommen der natürlichen Personen hat in Trachselwald zwar seit der Veranlagungsperiode 1969/70 kontinuierlich, im Vergleich mit der Gesamtschweiz jedoch unterproportional zugenommen (Abbildung 44). Es erhöhte sich von rund 100 CHF pro Kopf auf knapp 250 CHF 1997/98. Zum Vergleich: Gesamtschweizerisch betrug das Bundesteueraufkommen 1997/98 über 800 CHF pro Kopf. Das Steueraufkommen der juristischen Personen hat sich seit 1969/70 kaum erhöht und lag 1997/98 bei niedrigen 50 CHF pro Kopf.

Abbildung 44: Bundessteueraufkommen der natürlichen Personen in den Vergleichsregionen und der Schweiz 1970-1998



Quelle: seco

Finanzkennzahlen der Gemeinden

Die Gemeinden der IHG Region Trachselwald zeigen in Bezug auf die Kennzahlen des Neuen Rechnungsmodells eine grosse Varianz. Eine Darstellung in Form von Diagrammen erscheint ob der grossen Anzahl der Gemeinden nicht sinnvoll. Die folgenden Tabellen geben die Kennzahlen wieder. Nur das Gesamtbild aller vier Kennzahlen gibt die finanzielle Lage der Gemeinden wieder. Einzelne Kennzahlen könnten widersprüchliche Informationen bieten. Ausserdem müssen die Kennzahlen mindestens im Zweijahresschnitt (Median) beurteilt werden. Dabei enthalten v.a. die Veränderungen der Kennzahlen wichtige Informationen.

Ein längerfristig unter 60% liegender Selbstfinanzierungsgrad führt langfristig zu einer hohen Verschuldung. Gleichzeitig ist ein negativer Selbstfinanzierungsanteil unbedingt zu vermeiden, da sonst der Konsumaufwand mit neuen Schulden finanziert würde. Ein Selbstfinanzierungsanteil von unter 8% gilt als schwach, bis 15% als mittel, darüber als gut. Der Zinsbelastungsanteil wird bei einem Wert kleiner als 1% als tief, bis 3 Prozent als mittel, über 5% als sehr hoch bewertet. Beim Kapitaldienstanzteil sind Werte unter 3% tief, von 3%-10% als mittel, bis 18% als hoch und über 18% als sehr hoch zu bezeichnen (Quelle: Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern: Gemeindefinanzen 1999/2000, Bern März 2002). Die Daten zeigen hier folgendes Bild: Selbsfinanzierungsgrad und Selbstfinanzierungsanteil sind in einer grossen Anzahl der Gemeinden schwach bis sehr schwach. Zinsbelastungs- und Kapitaldienstanteile befinden sich dennoch grossteils in mindestens

mittleren Lagen. Die Gemeinde Trachselwald zeigt hier mit Werten um 10% den höchsten Kapitaldienstanteil, der jedoch noch als „mittel“ eingestuft werden kann.

Abbildung 45: Selbstfinanzierungsgrad der Gemeinden der IHG-Region Trachselwald

Selbstfinanzierungsgrad	97/98	98/99	99/00	00/01	00/02
Affoltern	-8.5	-12.6	0.35	65.05	1999.1
Auswil	-21.8	0	166.4	241.7	263
Dürrenroth	286.85	437.9	624.85	456.3	54.35
Eriswil	74.8	180.75	189.6	131.9	136.2
Gondiswil	61.75	163.1	167.95	12.9	334.35
Hasle	9.15	53.65	57.8	-33.95	8.35
Heimiswil	81.1	85.55	-0.55	-31.75	97.35
Huttwil	66.15	120	164.55	119.5	153.1
Lützelflüh	58.05	190.6	212.15	157.9	117
Oeschenbach	122.2	129.45	66.5	53.3	555.85
Rohrbachgraben	-2.9	0.95	-7.9	-21.55	36.35
Rüegsau	8.6	76.9	345.5	973.4	1084.5
Sumiswald	58.25	11.15	20.35	6.3	146.9
Trachselwald	89.95	145.65	88.65	77.9	373.7
Walterswil	-15.05	102.5	171.3	47.7	96.4
Wynigen	183.8	157.4	88.6	38.15	74.45
Wyssachen	-50.15	142.1	-353	-453.15	385.15

Quelle: Amt für Gemeinden und Raumordnung, Kanton Bern, unter:
http://www.jgk.be.ch/agr/index_d.html

Abbildung 46: Selbstfinanzierungsanteil der Gemeinden der IHG-Region Trachselwald

Selbsfinanzierungsanteil	97/98	98/99	99/00	00/01	00/02
Affoltern	1.4	0.5	-0.7	3.15	7.75
Auswil	-9.15	-0.85	13.3	16.15	14
Dürrenroth	1.95	6.35	12.65	6.55	6.25
Eriswil	3.05	6.4	7.15	6.9	13.8
Gondiswil	6.55	5.5	5.55	1.85	4.1
Hasle	0.75	5.6	4.15	1.5	8.75
Heimiswil	4.05	5.45	0.75	-2.05	4.5
Huttwil	5.15	6.35	8.4	8.75	12.6
Lützelflüh	2.7	8.5	7.9	5.1	8.45
Oeschenbach	7.5	6.3	7.55	5.95	19.9
Rohrbachgraben	-1.15	4.7	6.15	0.65	15.85
Rüegsau	0.8	1.75	5.8	10.15	14.9
Sumiswald	4.05	0.35	10.35	15.5	7.35
Trachselwald	9.3	8.05	5.55	4.25	6.35
Walterswil	-0.15	3.5	8.25	4.05	4.2
Wynigen	14.05	14.15	10.4	8.3	10.05
Wyssachen	-4.95	-0.85	9.5	9.75	11.1

Quelle: Amt für Gemeinden und Raumordnung, Kanton Bern, unter:
http://www.jgk.be.ch/agr/index_d.html

Abbildung 47: Zinsbelastungsanteil der Gemeinden der IHG-Region Trachselwald

Zinsbelastungsanteil	97/98	98/99	99/00	00/01	00/02
Affoltern	-0.45	0.5	1.2	1.15	0.8
Auswil	-0.7	-0.5	-0.45	-0.25	-0.15
Dürrenroth	0.2	-0.05	-0.15	0.55	0.75
Eriswil	-0.1	-0.15	-0.5	-1.95	-1.9
Gondiswil	-0.15	-0.25	-0.4	-0.55	-0.6
Hasle	2	2.35	2.6	2.35	2.2
Heimiswil	-2.5	-2.95	-2.05	-0.95	-0.15
Huttwil	0.3	0.45	0.55	0.05	-0.45
Lützelflüh	0.4	0.35	0.4	0.35	0.35
Oeschenbach	-2.1	-2.8	-3	-3.05	-1.65
Rohrbachgraben	-0.55	0.6	0.4	0.7	1.15
Rüegsau	2.25	2.15	1.85	1.9	1.7
Sumiswald	1.45	2.15	3.2	4.2	3.95
Trachselwald	-1.05	-0.75	-1	-1.3	-1.35
Walterswil	-2.25	-2.3	-2.5	-2.9	-2.8
Wynigen	-2.8	-1.85	-2.5	-2.5	-2
Wyssachen	2.8	3.05	2.7	2.4	2

Quelle: Amt für Gemeinden und Raumordnung, Kanton Bern, unter: http://www.jgk.be.ch/agr/index_d.html

Abbildung 48: Kapitaldienstanteil der Gemeinden der IHG-Region Trachselwald

Kapitaldienstanteil	97/98	98/99	99/00	00/01	00/02
Affoltern	3.15	5.75	7	7.2	7.75
Auswil	2.2	2.3	1.9	1.85	2.7
Dürrenroth	4.3	3.8	3.25	4.55	5.55
Eriswil	3.3	3.05	2.5	0.85	4.85
Gondiswil	1.35	1.25	1.2	2.35	3.3
Hasle	7.6	8.25	8.5	7.7	11.2
Heimiswil	0.65	1.25	3.65	5.5	6.45
Huttwil	5.15	5.05	4.65	5.4	8.35
Lützelflüh	5.3	5.9	5.25	3.5	3.9
Oeschenbach	4.45	3.3	3.2	3.75	4.45
Rohrbachgraben	8.3	9.35	7.05	6.1	5.6
Rüegsau	7.35	7	6.3	6.1	6.35
Sumiswald	6.15	6.6	7.25	8.25	7.85
Trachselwald	11.5	10.3	9.65	9.6	9.7
Walterswil	-0.35	-0.35	-0.2	0.2	0.9
Wynigen	5.65	6.05	6.1	6.15	6.4
Wyssachen	8.75	8.45	7.55	7.7	10.15

Quelle: Amt für Gemeinden und Raumordnung, Kanton Bern, unter: http://www.jgk.be.ch/agr/index_d.html

4.4.4 Entwicklung der wichtigsten Umweltvariablen

Flächenaufteilung, Flächenverbrauch

Trachselwald umfasst vor allem grosse Flächen Kulturlandschaft, die Region ist geprägt durch landwirtschaftliche Nutzfläche (62%) sowie einem grossen Anteil an bestockter Fläche (32%). Sechs Prozent der gesamten Regionenfläche (Schweiz: 7%) werden von Siedlungs- und Verkehrsfläche „belegt". Unproduktive Fläche gibt es in Trachselwald nicht. Wie in anderen Regionen nimmt die Bewaldung aufgrund der Extensivierung der Landwirtschaft zu. Die Veränderungen der Flächenanteile lag zwischen Mitte 80er und Mitte 90er-Jahre in derselben Grössenordnung wie im Durchschnitt der Schweiz.

Der grösste Teil der Landwirtschaftsbetriebe produzieren heute auf der Ebene von IP. Ein Vernetzungskonzept für naturnahe Flächen ist im Rahmen der Landschaftsentwicklungskonzepte geplant.

Fliessgewässer

Der Grad der Naturnähe der Fliessgewässer ist im Rahmen der Erhebungen für die Ökomorphologie flächendeckend erhoben worden. Die Streckenanteile liegen im Durchschnitt des Kantons Bern, d.h. der Anteil an stark verbauten Fliessstrecken ist für eine ländliche Gegend hoch.

Fauna: Wild

In der Region sind vielfältige Wildbestände vorhanden (Adler, Gämsen, Reh, Feldhase, Auerhühner, Rauhfusshühner). Die Bestände der empfindlicheren Tierarten wie Auer-, Rauhfusshühner und Feldhase sind stark gefährdet und die Bestände der weniger empfindlichen Tierarten wie Gämse und Reh sind in ihrem natürlichen Lebensrhythmus eingeschränkt.

Grund für die Störungen ist der stark zunehmende Erholungsdruck aus der Agglomeration sowie das Freizeitverhalten der einheimischen Bevölkerung. Die Freizeitaktivitäten werden vermehrt in früher unberührte Gebiete verschoben (Wandern, MTB, Reiten, Hundesport). Forststrassen ermöglichen einen schnellen Zugang bis in entlegene Täler und auf Alpen. Dabei ist eine abnehmende Disziplin festzustellen: Übertreten von (Fahr)-Verboten

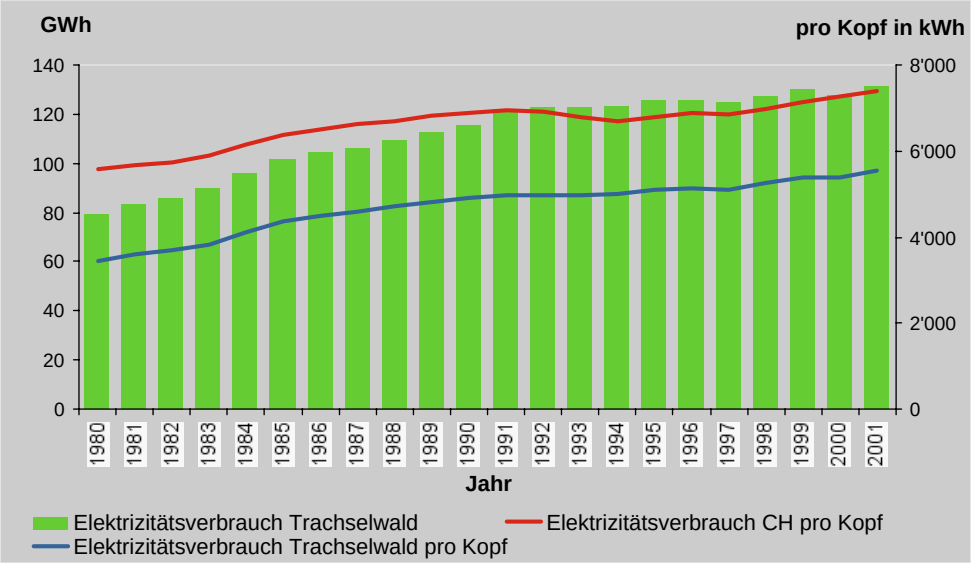
Verkehrsentwicklung

Verkehrsspitzen in der Region hauptsächlich im Raum Burgdorf, entstehen durch Pendler, kaum durch Tourismus oder Freizeitverkehr. Die Erschliessung mit öffentlichen Verkehrsmitteln, was den Fahrplan betrifft ist nicht ausreichend, Parkplätze an den *Bahnhöfen (park and ride*) fehlen, und die Zugänglichkeit der Bahnhöfe ist durch deren Lage am Ortsrand erschwert. Die Erschliessung durch eine Schnellstrasse ist jahrelang durch lokale Widerstände verhindert worden, was von einigen Akteuren als ein Grund für die schleppende wirtschaftliche Entwicklung betrachtet wird.

Elektrizitätsverbrauch

Der absolute Elektrizitätsverbrauch wie auch der pro Kopfverbrauch an Elektrizität sind von 1980 bis 1990 stark und seit dem moderat, aber kontinuierlich angestiegen. Der pro Kopfverbrauch erhöhte sich von 3‘440 kWh im Jahr 1980 auf 5'540 kWh 2001 und folgte in seiner Entwicklung in etwa dem gesamtschweizerischen Trend. Der schweizweite pro Kopfverbrauch war allerdings während er gesamten Periode im Niveau um den Faktor 1.3 bis 1.6 höher als in der pro Kopfverbrauch in Trachselwald.

Abbildung 49: Elektrizitätsverbrauch 1970-2001

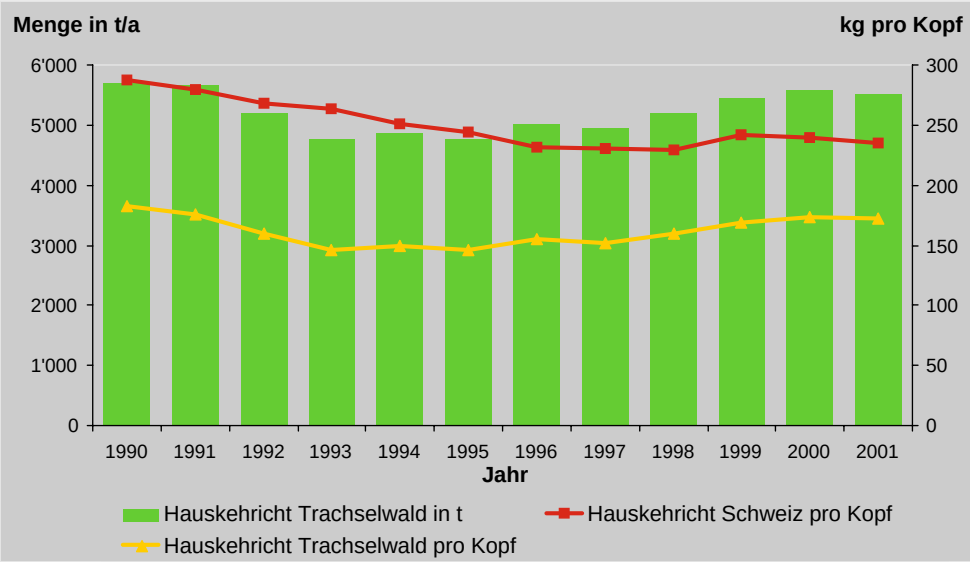


Quelle: ONYX; BKW FMB

Kehrichtaufkommen

Das Hauskehrichtaufkommen ist von 1990 bis 1993 zunächst gesunken, stieg bis 2001 jedoch wieder auf das Ausgangsniveau an (rund 5‘500 Tonnen pro Jahr). Die Entwicklung des Hauskehrichtaufkommens pro Kopf folgte dieser Entwicklung. Im Jahr 2001 entsorgte jeder Einwohner der Region rund 170 kg Kehricht, und damit erheblich weniger als der durchschnittliche Schweizer Bürger (ca. 240 kg).

Abbildung 50: Hauskehrichtaufkommen 1990-2001



Quelle: Amt für Gewässerschutz und Abfallwirtschaft Kanton Bern

4.4.5 Gesellschaftliche Struktur

Die gesellschaftlichen Strukturen in der Region Trachselwald sind – wie auch in den umliegenden Regionen im Emmental – geprägt durch eine starke regionale Identität und lebendige Traditionen, die grossteils auf immer noch starken bäuerlichen Kultur und der traditionellen Streusiedlung beruhen. Daher prägen heute noch die Abgeschiedenheit und Eigenständigkeit der Höfe, aber auch Solidarität und nachbarliche Hilfe sowohl den Charakter der Einheimischen, als auch die gesellschaftlichen und politischen Strukturen. So haben es Fremde traditionell schwer, sich in die Gemeinschaft zu integrieren. Die Region Trachselwald ist zudem nicht in sich geschlossen; die einzelnen Talschaften und Gemeinden sind jeweils nach auswärtigen Zentren orientiert. Entsprechend sind die sozialen Strukturen (z.B. Schulen, Krankenpflege, Alterseinrichtungen) vor allem gemeindeübergreifend organisiert. Betrachtet man die Entwicklung der letzten 20-30 Jahre so wird deutlich, dass vor allem die gewachsenen Strukturen in Bedrängnis kommen bzw. in Auflösung begriffen sind. Schulen, Spitäler, Pflegeeinrichtungen wurden zusammengelegt.

Es besteht eine Vielzahl von Vereinen religiöser, kultureller und sportlicher Art, die ihre Mitglieder vor allem in der Region, teils auch darüber hinaus rekrutieren. In der langfristigen Betrachtung werden unverändert das Interesse und die Phantasie einzelner Personen als Treiber des kulturellen Lebens und seiner Institutionen wahrgenommen.

4.4.6 Regionalpolitik und regionale Entscheidungsprozesse

Situation

Auf der regionalpolitischen Agenda der IHG-Region Trachselwald stand in den letzten Jahrzehnten traditionell die Entwicklung der Basisinfrastrukturen. Daran hat sich auch mit der zweiten Auflage des Regionalentwicklungskonzeptes (1994) nichts geändert. Auch nach den schärferen Kriterien der IHG-Revision 1997 für die Anspruchsberechtigung für die Förderung von Basisinfrastrukturen fallen die Gemeinden der Region 1999 bis auf vier (Auswil, Huttwil, Rüegsau, Walterswil) und 2003 bis auf eine (Walterswil) unter diese Kriterien und sind somit berechtigt für die Basisinfrastrukturförderung (vgl. Mehrjahresprogramme 1999-2002 und 2003-2006). In der Region wurden mit dem IHG zwischen 1975-2000 über 140 Projekte mit mehr als 60 Millionen Franken an zinslosen Darlehen unterstützt.

Die Gemeinden der Region waren ab der Mitte der 90er Jahre aufgrund der anhaltenden Krise der öffentlichen Finanzen kaum mehr in der Lage, neben den absolut notwendigen Investitionen konsequent Entwicklungsinfrastrukturen auszubauen. Hier spielt die IHG-Region eine wichtige Rolle, weil über sie Vernetzungen im wirtschaftlichen, wie im kulturellen und sozialen Bereich vorangetrieben werden können.

Mit den Regionalentwicklungskonzepten REK I (1977) und REK II (1994) verfügt die Region über ein Medium der Koordination, das zwar wenig verbindlich, aber in der Region allgemein als Orientierung anerkannt ist. Das erste REK wurde von einem externen Büro erstellt, die zweite Auflage wurde in einer kooperativen Struktur aus externen Studienaufträgen und Experten sowie Arbeitsgruppen aus der Region erarbeitet.

Die Wahrnehmung der Regionalpolitik in den Gemeinden der Region Trachselwald ist geprägt von den IHG-Projekten (z.B. „Sportzentrum Huttwil“, „Forum Sumiswald“, „Emmentaler Schaukäserei Affoltern“) respektive den Projekten anderer Bundesprogramme wie der Absatzförderung für landwirtschaftliche Produkte (z.B. „Ämmitaler Ruschtig“) oder Regio-Plus (z.B. „Grenzpfad Napfbergland“). Neben diesen gelten als regionalpolitische Erfolge vor allem kleine und anschauliche Projekte, die von der IHG-Region mit Starthilfe unterstützt werden (z.B. Attraktivierung Schloss Trachselwald, Innovationspreis, politisches Lobbying für die Verkehrserschliessung).

Akteure und Institutionen

Die Region Trachselwald verfügt – aufgrund der verschiedenen räumlichen Orientierung der Regionsteile – über eine sehr komplexe institutionelle Landschaft. Die IHG-Region ist grösser als der Bezirk Trachselwald und selbst jeweils nur ein Teil der Planungs- und Wirtschaftsregionen Burgdorf, Emmental und Oberaargau. Regionalentwicklungsprojekte werden daher mit wechselnden Partnern von innerhalb und ausserhalb der IHG-Region realisiert.

Die zentralen Akteure im Politikfeld ‚Regionalentwicklung‘ sind:

- die IHG-Region Trachselwald mit Kernaufgabe im Bereich Investitionshilfe, aber generell darüber hinaus aber auch Verbesserung der regionalen Lebensbedingungen, Wirtschaftsförderung, Regionalmanagement
- die Regionalverbände Burgdorf und Oberaargau koordinieren die regionale Entwicklungsplanungung für ihre Gemeinden

- „Pro Emmental“ als interregionaler Verein mit Kompetenzen im Bereich Wirtschaft, Tourismus und Verkehr.

Dazu kommen die jeweiligen institutionellen Pendants der Nachbarregionen. Im „Oberen Emmental“ sind IHG-Region, Regionalverband und der Amtsbezirk deckungsgleich. Im „Kiesental“ besteht eine einheitliche IHG- und Planungsregion als Teil des Amtsbezirks Konolfingen.

Diese zentralen Akteure sind eingebunden in das *Netzwerk Regionen*, welches unter dem Dach von Pro Emmental firmiert. Vorstand oder Geschäftsführung von Pro Emmental nehmen allerdings nicht selbst teil, entsprechend sehen die Regionen das Feedback zur Dachorganisation als verbesserungswürdig an. Die IHG-Region Trachselwald ist im *Koordinationsraum BOAT* mit den Partnern Stadt und Region Burgdorf und Region Oberaargau vertreten. Mit weiteren lokalen und regionalen Institutionen in Wirtschaft, Tourismus und Verwaltung, die sich Regionalentwicklungsfragen befassen, findet mehr oder weniger ein regelmässiger bilateraler Austausch statt.

Im Tourismus besteht ebenfalls ein Netzwerk von Pro Emmental, an dem das Regionalsekretariat projektweise beteiligt ist. Die Hauptakteure sind dort der Verein Pro Emmental selbst, als Marketingorganisation, sowie der private Operator Emmental Tours. Diese versuchen, das bestehende Angebot zu bündeln. Allerdings besteht zwischen den touristischen Leistungsträgern und Gemeinden ein starkes Konkurrenzdenken.

Mit der Verwaltung bestehen Kontakte sind auf verschiedenen Ebenen angesiedelt: enge Kooperationen bestehen mit dem Bezirksstatthalteramt, wo ein grosses Verständnis für die Situation in der Regionen vorhanden ist. Auf kantonaler Ebene sind vor allem das Amt für Gemeinden und Regionen (AGR) und das Amt für Wirtschaft des Kantons Bern (beco) die Ansprechpartner.

Die Akteure sind zumeist in lockeren Netzwerken organisiert. In der Regel handelt es sich bei den Netzwerkern um Generalisten. In der Kooperation werden keine Gruppen oder Interessen ausgeschlossen, die Zugänglichkeit wird nirgends speziell geregelt. Die entscheidenden Akteure ?

Verhältnis der Akteure zueinander

Die Personen in diesen Netzwerken rekrutieren sich überwiegend aus den Vorständen der genannten Institutionen sowie der Gemeindepolitik und arbeiten zumeist im Nebenamt. Wie an anderen Orten auch, ist es in Trachselwald schwierig, Personen für politische Ämter zu gewinnen. Die Zusammenarbeitskultur in der Region gilt als sehr kooperativ, braucht aber ständige Motivation und Animation. Ziehen sich Projekte in die Länge, ist rasch eine Resignation unter den Beteiligten festzustellen.

Kooperation in schwierigem Umfeld klappt zwischen den meisten Akteuren sehr gut. Generell muss aber ein hoher Koordinationsaufwand aufgewendet werden, es bestehen keine klaren und effizienten Kooperationsstrukturen im Bereich Regionalentwicklung.

Institutionelle Faktoren

Die Kooperationssysteme in den Bereichen Regional- und Tourismusentwicklung verfügt über keine besondere Organisationsform. Es sind auch keine spezifische Regelungen zur Lösung innerregionaler Verteilungskonflikte getroffen. Die externen Strukturen, d.h. kantonale Institutionen sind für die kleine Region Trachselwald besonders bedeutsam. Es bestehen langjährige gute Koooerationen mit dem Bezirksstatthalteramt. Aktuell wird bei der diskutierten Reform der Bezirkseinteilung im Kanton Bern befürchtet, dass die Region an institutionellem Einfluss verliert und neue Abstimmungszwänge auf sie zukommen.

Dies wird umso bedeutsamer eingedenk der Überlegungen zur neuen Regionalpolitik des Bundes, welches auf aktive Regionen setzt, die in variabler Geometrie klein- und grossräumig kooperieren sollen.

Prozessmanagement

Ein strategisches „Prozessmanagement" im Bereich Regionalentwicklung und Tourismusentwicklung ist nur in Ansätzen vorhanden. Die Region Trachselwald versucht dies durch ihre Kooperationspolitik auszugleichen. Dies äussert sich etwa in Motivation und Animation, Projektentwicklung, Förderung innovativer Strategien (Gesamtverkehrsstrategie, Industriepfad, Industrietag), Öffentlichkeitsarbeit (aber: „wenig Kritik, wenig Rückmeldung"), Leitbilddiskussionen.

Die Region ist aufgrund der nicht-einheitlichen räumlich-wirtschaftlichen Orientierung der Regionsteile in einer schwierigen Situation. Daraus ergibt sich die Vielfalt an regionalen Institutionen, die mit unterschiedlichen Zuständigkeiten operieren. Andererseits wird – dieser Situation geschuldet – die variable Geometrie bereits standardmässig praktiziert.

4.4.7 Beurteilung der Entwicklung von Trachselwald

Die Entwicklung der Region: Zentrale Treiber und Rolle des Tourismus

Die Region Trachselwald ist ein wichtiges Naherholungsgebiet für Tagesausflügler aus der Agglomeration Bern. Der Übernachtungstourismus spielt im wirtschaftlichen Gefüge hingegen eine untergeordnete Rolle. Durch die Neueröffnung von Seminar- und Tagungshotels in den letzten 30 Jahren konnte die Hotellerie zulegen, leidet aber teilweise an deutlich unterdurchschnittlichen Auslastungen, die langfristig mangels Investitionen zu einem Attraktivitätsverlust führen werden. Das Ausbleiben des Übernachtungstourismus lässt darauf schliessen, dass die Region als touristisch nicht attraktiv bewertet bzw. bekannt gemacht wird. Dies, obgleich die Region über teilweise gute und innovative Angebote (v.a. für Gruppen) verfügt. Die touristischen Potentiale der Region könnten insgesamt besser genutzt und vermarktet werden, sie sind noch nicht ausgeschöpft.

Die Wirtschaftsstruktur der Region Trachselwald hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Obwohl der Anteil der Landwirtschaft am Beschäftigungsvolumen auch heute noch sehr hoch ist, ist die Zahl der zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze insbesondere in diesem volkswirtschaftlichen Sektor stark geschrumpft. Viele Landwirte sind nur noch im Nebenerwerb in der Landwirtschaft tätig. Dagegen hat das Beschäftigungsvolumen im Dienstleistungsgewerbe (übrige Dienstleistungen) zugenommen, mit dem Problem, dass die Löhne in der Region verglichen zum städtischen Niveau nicht konkurrenzfähig sind und damit starke Pendelbewegungen auslösen. Arbeitslosigkeit wird nicht als Problem gesehen.

Die Landschaft der Region Trachselwald wird stark durch die Landwirtschaft und eine auf hohe Produktion ausgerichtete Forstwirtschaft geprägt. Die traditionelle Kulturlandschaft ist gleichzeitig ein touristisches Potential der Gegend. Beispielsweise durch Vernetzung naturnaher Flächen und Gewässer im Rahmen von Landschaftsentwicklungskonzepten könnte die Attraktivität sowohl in touristischer wie in ökologischer Sicht erhöht werden.

Nachhaltigkeit der Entwicklung und zentrale Problemfelder

Trotz der kleinteiligen Wirtschaftsstruktur, die stark durch Familienbetriebe geprägt ist, bestehen in der Region offenbar kaum Nachfolgeprobleme. Diese könnten jedoch durch das

vergleichsweise niedrigere Einkommensniveau gegenüber der Stadt entstehen. Der Arbeitsmarkt der Region bietet hochqualifizierten Nachwuchskräften häufig keine Perspektive, auch Firmenschliessungen führten in der Vergangenheit zu Problemen auf dem Arbeitsmarkt. Teilweise gehen damit erhebliche Schwierigkeiten im sozialen Bereich (bis zum fürsorgerischen Freiheitsentzug) einher. Dies führte in der Vergangenheit zu Abwanderungstendenzen. Der starke Rückgang des Interesses an der Landwirtschaft, auch durch die Schliessung der letzten landwirtschaftlichen Schule im Kanton vorangetrieben, birgt für die Region Gefahren. Die Umstellung auf Biolandwirtschaft, die oftmals bereits vollzogen wurde, bietet noch Innovationspotential.

Vor allem in der Regionalentwicklungs- und Wirtschaftsförderungspolitik bestehen Doppelspurigkeiten innerhalb und zwischen den Institutionen auf regionaler, überregionaler und kantonaler Ebene. Dadurch müssen im Regionalmanagement immense Koordinationsleistungen erbracht werden und laufen immer wieder Massnahmen einer der Ebenen ins Leere. Die Fortführung von Initiativen wird dadurch gelähmt. Zahlreiche Kooperationsprojekte lassen dennoch ein kooperatives Klima unter den Akteuren der Region erkennen, auch wenn durch die genannten Abstimmungsprobleme regelmässig Rückschläge für die Motivation der Einzelnen zu verkraften sind. Insgesamt ist eine deutlich bessere Auslastung strategischer Ressourcen denkbar.

Entwicklungstrends in der Region – Chancen und Gefahren

Für die Tourismusentwicklung der Region dürfte die Fortsetzung der koordinierten Zusammenarbeit mit den benachbarten Regionen von Vorteil sein, um die Potentiale, insbesondere landschaftlicher Art, für den Tourismus voll ausschöpfen zu können. Starthilfen z.B. von „innotour“ oder „RegioPlus“ können hier wesentliche Impulswirkungen zur Vernetzung liefern.

Im Bereich des Regionalmanagements und der Wirtschaftsförderung ist dringender Handlungsbedarf gegeben. Hier ist zunächst eine Diskussion der Zielrichtung der Entwicklung für die einzelnen Regionen und dann eine Diskussion der Rollenverteilung zwischen Kantonalen Dienststellen, der überregionalen Entwicklungsorganisation Pro Emmental sowie den regionalen Organisationen wie Planungsverbänden oder IHG-Region zu leisten.

5. Zusammenfassende Betrachtung

Die folgenden Ausführungen schöpfen sowohl aus den Erkenntnissen, die in den vier vertiefenden Fallstudien gewonnen werden konnten, als auch aus der allgemeinen Diskussion zur Entwicklung der Bergregionen in der Schweiz.

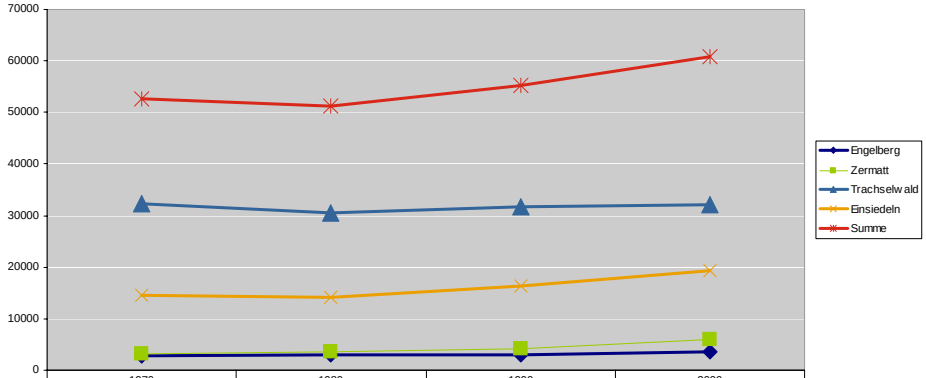
5.1 Allgemeine Entwicklung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die langfristige Entwicklung von vier alpinen Regionen in der Schweiz vor dem Hintergrund des Konzepts einer nachhaltigen (Tourismus-) Entwicklung empirisch zu analysieren. Es stellt sich dabei die Frage, wie sich diese Regionen in den letzten drei Jahrzehnten unter ökonomischen, ökologischen, soziokulturellen und auch institutionellen Gesichtspunkten entwickelt haben. Von besonderem Interesse ist, welche Rolle der Tourismus für diese Entwicklung gespielt hat und ob es ausserdem noch weitere „Treiber" für die Entwicklung gegeben hat. Daneben ist von Interesse, ob Regionstypen oder Tourismusformen identifiziert werden können, deren Entwicklung sich signifikant voneinander unterscheidet.

Insgesamt zeigt sich, dass sich das gesamte Berggebiet und insbesondere auch die vier analysierten Regionen in den vergangenen Jahren erstaunlich positiv entwickelt haben. Entgegen Publikationen, die ein vergleichsweise düsteres Bild der Entwicklung des Berggebietes zeichnen (SAB 2000, Bätzing 2002), lässt die Entwicklung einer Reihe von Variablen positive Entwicklungen erkennen.

Dies zeigt sich insbesondere bei der Bevölkerungsentwicklung, die seit 1970 für die Bergregionen im IHG-Gebiet in der Schweiz einen positiven Verlauf nahm. Nur in einzelnen Regionen muss ein Bevölkerungsrückgang, der primär aus Abwanderung resultiert, festgestellt werden. Dies gilt insbesondere für Regionen im Jurabogen sowie für das Glarner Hinterland (vgl. IDT/CEAT 2004). Wie die folgende Abbildung zeigt, konnte auch in den vier analysierten Regionen dieser Bevölkerungsanstieg festgestellt werden, lediglich die Wachstumsrate der Region Trachselwald liegt unter dem Durchschnittswert für das gesamte Berggebiet (15.6%).

Abbildung 51: Bevölkerungsentwicklung in den Vergleichsregionen



	1970	1980	1990	2000
Engelberg	2841	2963	2958	3544
Zermatt	3101	3548	4225	5988
Trachselwald	32215	30482	31679	32033
Einsiedeln	14580	14225	16408	19249
Summe	52737	51218	55270	60814

Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung

In Zermatt spiegelt der auffällig starke Anstieg der Bevölkerung während der betrachteten 30 Jahre die hohe touristische Attraktionskraft des Ortes wieder. In den beiden Regionen Einsiedeln und Trachselwald lassen sich innerregional erhebliche Unterschied in der Bevölkerungsentwicklung feststellen: Das Zentrum respektive die zentrumsnahen Gemeinden haben sich positiv entwickelt, während die – in diesem kleinräumigen Sinne – peripheren Gebiete stagnierten oder sogar einen Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen hatten. Hier zeigt sich die Entwicklungsproblematik der „Peripherie der Peripherie" (Thierstein u.a. 2004, IDT/CEAT 2004).

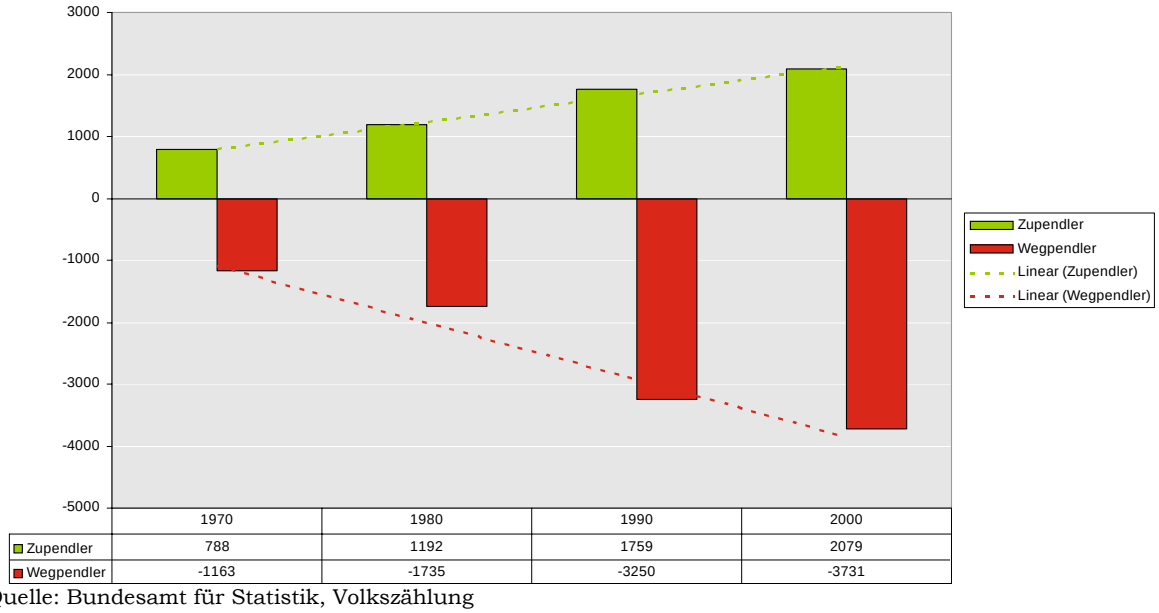
Trotz der in den Schweizer Bergregionen gesamthaft grundsätzlich positiven Bewertung der quantitativen Bevölkerungsentwicklung, die sich auch in der Alterstruktur und in einer für Schweizer Verhältnisse überproportional positiven natürlichen Bevölkerungsentwicklung zeigt, lassen sich einige qualitative Probleme feststellen. Dazu gehört der etlichen Regionen feststellbare *Brain-Drain* (vgl. SAB 2000, Kraft 2004, Neue Luzerner Zeitung v. 18.11.2004): Junge Menschen, die aufgrund ihre höher qualifizierten beruflichen Ausbildung oder für ein Studium die Region verlassen, kehren nur in den wenigsten Fällen wieder in die Region zurück. Dieser Verlust an hochqualifizierten Menschen hat in der Vergangenheit schon immer stattgefunden. Aufgrund des allgemein zunehmenden Qualifikationsgrades in der Bevölkerung und vor allem auch aufgrund neuer gesellschaftlicher Konstellationen (u.a. Double-Career-Partnerschaften) hat sich diese Entwicklung aber in den vergangenen Jahren weiter verstärkt. Von den vier Längsschnittregionen wurde diese Entwicklung explizit für Engelberg berichtet.

Betrachtet man die wirtschaftliche Entwicklung, so kann seit 1985 ein kontinuierlicher Verlust an Arbeitsplätzen in den analysierten Regionen festgestellt werden. Lediglich in Zermatt ist die Zahl der Arbeitsplätze gesamthaft gestiegen. Den stärksten Rückgang der Arbeitsplätze zwischen den Jahren 1985 und 2002 weist mit rund 28% die Region Trachselwald auf. Den Löwenanteil daran trägt die Landwirtschaft, die im fraglichen Zeitraum fast 40% der Beschäftigten verloren hat. Dieser Beschäftigungsabbau in der Landwirtschaft ist in allen betrachteten Regionen zu verzeichnen und konnte nur in Ausnahmefällen durch andere Wirtschaftbereiche aufgefangen werden. Nur in Zermatt waren die Wachstumsimpulse aus Tourismus so stark, dass es gesamthaft zu einem Anstieg der Arbeitsplätze gekommen ist. Dagegen ist es in Trachselwald und in weniger drastischem Ausmass in Engelberg und der Region Einsiedeln nicht gelungen, die wegfallenden Stellen in der Landwirtschaft durch neue Erwerbsmöglichkeiten in anderen Wirtschaftsbereichen zu kompensieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Entwicklung in den letztgenannten Regionen weiter fortsetzen wird. Bislang sind keine Wachstumsbranchen erkennbar, durch die dieser Verlust kompensiert werden kann. Auch der Tourismus ist hierzu – mit Ausnahme der Topdestinationen – nicht in der Lage. Denn auch in diesem Wirtschaftsbereich ist tendenziell ein leichter Rückgang der Arbeitsplätze zu verzeichnen, selbst am vergleichsweie tourismusintensiven Standortort Engelberg oder auch in der Region Einsiedeln.

Neben steigenden Bevölkerungszahlen und dem Wegfall von Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft sorgt auch eine höhere Erwerbsquote (Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung) für einen Anstieg des Arbeitsplatzdefizits in den Bergregionen. Die Folge ist im gesamten Schweizer Berggebiet eine deutlich gestiegene Zahl von Berufspendlern, welche ihren Arbeitsplatz ausserhalb des Berggebietes haben. Wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich, ist dieser Anstieg der Auspendler aber regional sehr unterschiedlich. So hat sich in den vergangen Jahren das Pendlersaldo in Engelberg und in Zermatt sogar positiv entwickelt und es pendeln heute sogar mehr Arbeitskräfte in den Ort ein als auspendeln.

Gleichzeitig hat sich aber auch in diesen beiden Orten das Niveau, d.h. die Anzahl der Personen, die aus beruflichen Gründen gezwungen sind, nicht an ihrem Wohnort zu arbeiten massiv erhöht.

Abbildung 52: Entwicklung der Pendlerzahlen in den Regionen Einsiedeln, Engelberg und Zermatt



	1970	1980	1990	2000
Zupendler	788	1192	1759	2079
Wegpendler	-1163	-1735	-3250	-3731

Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkszählung

Die Wirtschaftsstruktur in den analysierten Regionen ist bislang stark durch die Landwirtschaft und – mit Ausnahme von Trachselwald – durch den Tourismus geprägt. Auch das Baugewerbe und personenbezogene Dienstleistungen spielen eine wichtige Rolle. Wissenbasierte und wertschöpfungsstarke Branchen sind bislang nicht stark vertreten. Insgesamt ist die Wirtschaft in den analysierten Bergregionen – mit Ausnahme des Tourismus in Zermatt und teilweise in Engelberg – relativ schwach exportorientiert und weist eine geringe Wirtschaftsdynamik auf.

Unbestreitbar spielt der Tourismus eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung der Bergregionen. Dies setzt aber voraus, dass er bereits stark ausgebaut ist. Regionen, in denen der Tourismus bislang keine wichtige Rolle gespielt hat, können auch durch intensive Bemühungen nicht erwarten, dass der Tourismus mehr als eine wirtschaftliche Nische sein kann, wie das Beispiel Trachselwald zeigt. Nur wenn der Tourismus über die entsprechende kritische Masse verfügt, können aus ihm auch Wachstumsimpulse resultieren. In den beiden Regionen, die bereits eine hohe Tourismusintensität aufwiesen, d.h. Zermatt und Engelberg, hat die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus sogar noch weiter zugenommen. In diesen beiden Regionen ist der Tourismus die Leitbranche und der zentrale Treiber der regionalen Entwicklung. Bezogen auf die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus kann zwischen drei verschiedenen Regionstypen unterschieden werden:

- **International konkurrenzfähige Destinationen:** Diese konnten ihre Position in den vergangenen Jahren weiter ausbauen. In diesen Orten und Regionen resultiert aus dem Tourismus als Querschnittsbranche der grösste Anteil der regionalen Wertschöpfung. Der Tourismus ist international orientiert und weist einen hohen Anteil an ausländischen Besuchern auf. Eine zentrale Rolle spielt der Übernachtungstourismus. Diese Destinationen sind geprägt durch einzelne dominierende touristische Leistungsträger, wie z. B. die Bergbahnen in Zermatt oder in Engelberg. Die Wachstumsimpulse aus dem Tourismus sowie den direkt und indirekt damit zusammen hängenden anderen Bran-

chen, wie z. B. dem Baugewerbe, sind in der Regel so stark, dass der Strukturwandel in anderen Branchen und der damit in Zusammenhang stehende Arbeitsplatzabbau, kompensiert werden kann.

- **Regional bedeutsame Destinationen und Freizeitregionen:** In diesen spielte der Übernachtungstourismus in der Vergangenheit ebenfalls eine wichtige Rolle. Seit einigen Jahren verliert dieser Tourismus aber zunehmend an Bedeutung, die Nächtigungszahlen und auch die Kapazitäten gehen stark zurück. Gleichzeitig gewinnt der Tagestourismus an Bedeutung. Der Tourismus ist in diesen Orten und Regionen nicht mehr die dominierende Leitbranche. Es besteht ein diversifizierter Branchenmix, in dem der Tourismus immer noch eine wichtige, aber nicht mehr die zentrale Rolle spielt. Dies zeigt sich auch an seiner rückläufigen Bedeutung für die regionale Wertschöpfung. Der Tourismus ist stark geprägt durch eine Inlandsnachfrage und weist einen hohen Anteil an Tagestourismus auf. Beispiel dafür ist die Region Einsiedeln.
- **Ländliche Regionen mit lokaler Naherholungsfunktion:** Diese Regionen sind bislang noch stark agrarisch dominiert. Der Tourismus spielte in diesen Regionen bislang insgesamt keine grosse Rolle, allenfalls konnten einzelne touristische Leistungsträger eine Nischenfunktion erfüllen. Seit einigen Jahren kann beobachtet werden, dass in diesen Regionen teilweise durch erhebliche staatliche Subventionen der sogenannte ländliche Tourismus gefördert wird, um damit die Regionen im Strukturwandel zu unterstützen. Das Beispiel der Region Trachselwald zeigt, dass sich diese Hoffnung insgesamt nicht erfüllt hat, sondern der Tourismus nur in einzelnen Nischen ausgebaut werden konnte. Gesamthaft sind dort die Arbeitsplatzzahlen bei den touristischen Leistungsträgern sogar zurückgegangen. Ingesamt muss davon ausgegangen werden, dass der Tourismus in diesen Regionen keine Alternative zur Generierung regionaler Wertschöpfung in nennenswertem Umfang beiträgt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl in den vier untersuchten Gebieten als auch in der Mehrheit der IHG-Regionen derzeit der Tourismus der einzige Wirtschaftssektor ist, der einen positiven Einfluss auf die regionale Entwicklung im Berggebiet ausübt und aus dem Wachstumsimpulse resultieren können. Es ist aber fraglich, ob diese Wachstumsimpulse so stark sind, um den sich in der Zukunft aller Voraussicht nach weiter verstärkenden Strukturwandel in der Landwirtschaft und dem damit einhergehenden Verlust an Arbeitsplätzen kompensieren zu können. Wir gehen davon aus, dass dies nur in den international konkurrenzfähigen Topdestinationen in der Schweiz sowie in Teilen der hochattraktiven Freizeitregionen im Umfeld der Agglomeration der Fall sein wird. In allen anderen Regionstypen gehen wir davon aus, dass es nicht der Tourismussektor sein wird, der langfristig die wirtschaftliche Grundlage für die Regionen schafft, sondern dass sich andere Treiber für die wirtschaftliche Entwicklung dieser Regionen entwickeln müssen, seien dies andere Wirtschaftszweige oder einzelne innovative Unternehmen.

5.2 Zentrale Treiber der Entwicklung

Von besonderem Interesse sind die zentralen Treiber der festgestellten Entwicklung in den verschiedenen alpinen Regionen. Ausgehend von den vier Regionalanalysen gehen wir von den folgenden vier Haupttreibern aus, die einen zentralen Einfluss besitzen:

- Strukturwandel in der Landwirtschaft
- Konkurrenzfähigkeit des Tourismus
- Agglomerationsnähe
- Steuerpolitik

Strukturwandel in der Landwirtschaft

Ein zentraler Treiber bleibt für die alpinen Regionen weiterhin der Strukturwandel in der Landwirtschaft, der dort zu einem erheblichen Abbau von Arbeitsplätzen geführt hat. In der Zeit vor 1995 konnte dieser Abbau zumindest teilweise durch das Wachstum in anderen Wirtschaftsbranchen kompensiert werden. Seit etwa diesem Jahr kann für das gesamte Schweizer Berggebiet ein Strukturbruch festgestellt werden, nach dem sich die Wachstumsdynamik verlangsamt hat und heute deutlich unter dem Schweizerischen Durchschnittswert liegt (vgl. IDT/C.E.A.T. 2004). Anhand der Statistiken wird dieser Bruch in den Fallregionen jedoch zu unterschiedlichen Zeitpunkten erkennbar: in Trachselwald und Engelberg bereits ab 1991, in der IHG-Region Einsiedeln teils schon ab 1985 – mit einem Zwischenhoch 1995 sowie einer Beschäftigungszunahme in der Gemeinde Einsiedeln. Zermatt folgt dem Trend nicht und die Arbeitsplatzzahlen nahmen bei einem Maximum im Jahr 1995 zu.

Angesichts des, im Vergleich mit europäischen Berggebieten, sehr hohen Beschäftigungsanteils in der Landwirtschaft, gehen wir davon aus, dass sich der Strukturwandel in der Landwirtschaft in den kommenden Jahren weiter verstärken wird, was den Wegfall weitere Arbeitsplätze bedeutet. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft wird damit auch in den kommenden Jahren noch massiv die (wirtschaftliche) Entwicklung der Bergregionen beeinflussen. Er hat gleichzeitig aber auch erhebliche Auswirkungen auf die ökologische Entwicklung dieser Regionen im Hinblick auf die Aufgabe der Alpbewirtschaftung und die daraus folgende Verwaldung der Berggebiete.

Konkurrenzfähigkeit des Tourismus

Der Tourismus ist ein weiterer zentraler Treiber für die Entwicklung der Bergregionen. Er war lange Jahre verantwortlich dafür, dass sich grosse Teile des Berggebietes auch in wirtschaftlicher Sicht positiv entwickelt haben. Auch heute noch ist er für einige Regionen der Wachstumsmotor, von dem wichtige Impulse auf andere Branchen ausgehen. Dies gilt aber nur für Regionen, die im Tourismus international konkurrenzfähig sind und die ausländische Märkte bedienen. Auch in anderen Regionen, in denen der Tourismus früher ein wichtiger Wirtschaftsfaktor war, hat dieser erheblich an Bedeutung verloren und kann der Region keine Wachstumsimpulse mehr verleihen. Teils hat in diesen Regionen ein Funktionswandel im Tourismus hin zu einem reinen Freizeittourismus stattgefunden. Teils zeigt sich in einzelnen Regionen eine Art „Strukturkonservierung“, die an den Lebenszyklus von altindustrialisierten Regionen, wie etwa dem Jurabogen erinnert. In Anlehnung daran können diese Gebiete als „alt-touristische“ Regionen bezeichnet werden.

Insgesamt gesehen stellt der Tourismus einen sehr wichtigen, aber nicht den einzigen Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung für die Bergregionen dar. Es gibt eine Reihe von Berggebieten, in denen der Tourismus bislang keine Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung der Region gespielt hat und u.E. auch zukünftig keine Rolle spielen wird. Der Tourismus hat aber nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung der Berggebiete beeinflusst, sondern hat auch erhebliche soziale und ökologische Effekte: Der Tourismus ist die Branche, die zu allen Nachhaltigkeitsaspekten einen starken Bezug hat. So verbraucht der Fremdenverkehr in den touristisch geprägten Gebieten erhebliche Siedlungsflächen, wobei hier vor allem der Bau von Zweitwohnungen unter ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten kritisch zu bewerten ist. Ebenfalls hat der Tourismus zu einer zunehmenden Landschaftsveränderung durch fortgesetzte Erschliessung der bestehenden Wintersportgebiete geführt. Im Zusammenhang mit zunehmendem Tagestourismus und Freizeitnutzung entsteht sehr viel motorisierter Individualverkehr, der ebenfalls zu negativen ökologischen Effekten führt. Das Phänomen der „Degeneration“ von Destinationen, d.h. der Wandel vom klassischen Aufenthaltstourismus zum Tagestourismus, sowie vom Hotel- zum Ferienwohnungsaufenthalt zeichnet sich deutlich ab. Der Tourismus ist damit einer der zentralen Treiber für die Nach-

haltigkeit der Entwicklung. Auffällig ist, dass dies von den touristischen Destinationen teilweise erkannt wird: in allen analysierten Regionen werden entsprechende Überlegungen in Richtung einer Balance der Faktoren der regionalen Tourismusentwicklung gemacht respektive werden diese Gesichtspunkte heute stärker als in der Vergangenheit bei den touristischen Planungsprozessen berücksichtigt.

Agglomerationsnähe

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor für die Entwicklung der Bergregionen der Schweiz ist deren räumliche Lage. Entscheidend ist hier die Nähe zu den Agglomerationen.[17] Je besser die ländlichen Räume an diese städtischen Zentren angebunden sind, desto positiver haben sie sich entwickelt. Sie mussten die Lasten der Städte nicht mittragen. Dies gilt aber nur für den Bereich der Bevölkerungsentwicklung und nicht für die wirtschaftliche Entwicklung. Wie die Beispiele Einsiedeln oder Trachselwald verdeutlichen, unterliegen die Regionen dabei einem nachweisbaren Funktionswandel von eigenständigen Wirtschafts- und Lebensräumen hin zu klassischen Wohnstandorten. Dies zeigt sich etwa in den massiv gestiegenen Bevölkerungszahlen der agglomerationsnahen Gemeinden sowie in der weiter zunehmenden Siedlungstätigkeit. Gleichzeitig verlieren diese Regionen an Wirtschaftskraft zugunsten der städtischen Zentren und deren direkten Satellitengemeinden. Wirtschaftliche Impulse im produzierenden Gewerbe und bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen finden nur sehr begrenzt statt. Daraus lässt sich schliessen, dass es in der nahen Vergangenheit nur sehr begrenzt gelungen ist, mögliche „spillover"-Effekte aus den städtischen Zentren produktiv für die eigene Entwicklung der ländlichen Räume zu nutzen.

Gleichzeitig hat in den agglomerationsnahen Bergregionen ein Funktionswandel des Tourismus stattgefunden: In verschiedenen Regionen hatte der Tourismus in der Vergangenheit eine wichtige regionalwirtschaftliche Funktion und war teilweise sogar der dominierende Wirtschaftszweig. Wo, wie etwa in Engelberg, der Tourismus international konkurrenzfähig ist, können weiterhin dessen positive Impulse für regionale Entwicklung genutzt werden und kann sich der Arbeitsmarkt vergleichsweise gut entwickeln. Gleichwohl hat auch an solchen Standorten der Tages- und Freizeittourismus spürbar zugenommen, was teilweise zu erheblichen ökologischen Problemen führt (Stichwort Verkehrsbelastung). An Standorten, die deutliche Schwächen in Bezug auf ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit aufweisen, hat der Tourismus jedoch seine Funktion als zentraler regionalwirtschaftlicher Treiber verloren. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass dort der Übernachtungstourismus je länger je mehr vom Tagestourismus und Freizeitverkehr überlagert wurde. Dies hat zur Folge, dass die seither bestimmenden zentralen Leistungsträger aus der Hotellerie nicht mehr über die Nachfrage verfügen, die sie benötigen, um sich langfristig am Markt behaupten zu können. Zahlreiche Einzelbetriebe sind mit aus diesem Grund in den vergangen Jahren vom Markt verschwunden, was den rückläufigen Trend des Übernachtungstourismus nochmals verstärkt. Die Zunahme des Tages- und Freizeitverkehrs wurde vor allem durch die räumliche Nähe zu den städtischen Zentren und deren teils erheblich verbesserte verkehrliche Erreichbarkeit begünstigt. Touristische Leistungsträger wie die Bergbahnen haben sich teils erfolgreich an diese veränderten Rahmenbedingungen angepasst und weisen, auch betriebswirtschaftlich gesehen, eine positive Entwicklung auf. Beispielhaft für diese Entwicklung ist die Region Einsiedeln mit seinem Wintersportgebiet Hoch-Ybrig.

In der Folge dieses Funktionswandels sind die Beschäftigtenzahlen bei den touristischen Leistungsträgern teilweise erheblich zurückgegangen, wobei die grössten Rückgänge beim Beherbergungssektor zu verzeichnen waren. Profitieren konnten lediglich der Bereich der Gastronomie und der Bereich der Bergbahnen (vgl. Kap. 5). Der Tourismus ist in diesen

[17] Wir verwenden hier den Agglomerationsbegriff, wie er vom Bundesamt für Statistik bei der Abgrenzung der Agglomerationsräume der Schweiz verwendet wird.

Gebieten damit nicht mehr in der Lage Wachstumsimpulse auszusenden, um den – auch aufgrund der gestiegenen Bevölkerungszahlen – zunehmenden Arbeitskräftebedarf zu decken und geeignete Stellen für hochbefähigte Arbeitskräfte bereitzustellen. Es Ergibt sich ein Mismatch der Qualifikationen. Daher hat die Zahl der Auspendler aus diesen Räumen entsprechend zugenommen. Negative Pendlersaldi zeigen sich auch in den agglomerationsnahen Regionen, in denen der Tourismus bislang nur eine sehr untergeordnete Rolle gespielt hat. Trotz teilweise erheblicher Anstrengungen ist es in diesen Regionen nicht gelungen, den Tourismus (hier in der modernen Form eines ländlichen Tourismus) zu einem spürbaren Impulsgeber für wirtschaftliches Wachstum auszubauen. Auch in diesen Regionen ist das regionale Arbeitsplatzdefizit in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Wie bereits erwähnt liegen die Gründe liegen hierfür vorrangig im Strukturwandel der Landwirtschaft, welche in einigen Gebieten (noch) der zentrale Wirtschaftszweig ist sowie in den auch hier gestiegenen Bevölkerungszahlen.

Der stärkste Einfluss der Agglomerationsnähe auf die regionale Entwicklung liegt aber nicht im wirtschaftlichen, sondern im Bereich der Bevölkerung. Unabhängig von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Region ist in den vergangen Jahren die Bevölkerung dieser Gebiete massiv gestiegen. Hier kann klar festgehalten werden, dass die agglomerationsnahen Räume bezogen auf die Bevölkerungsentwicklung klar von den „spillover"-Effekten der Zentren profitieren konnten. Bezogen auf die wirtschaftliche Entwicklung zeigt sich dagegen, dass der Agglomerationseffekt u.E. zu vernachlässigen ist. Gerade der Vergleich Engelberg und Einsiedeln lässt vermuten, dass hierfür die Wettbewerbsfähigkeit des bestehenden Angebotes einen erheblich grösseren Effekt hat als die räumliche Nähe zu den Zentren.

Steuerpolitik

Die positiven Effekte der räumlichen Nähe zu den Agglomerationen können durch die lokale und kantonale Steuerpolitik erheblich verstärkt werden. Dies zeigen verschiedene, nachfolgend zitierte Studien sowie Erfahrungen, die einige der Fallregionen dieser Studie mit ihren Nachbargebieten gemacht haben. Generell scheint ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe des Steuerfusses für natürliche Personen und der Bevölkerungsdynamik zu bestehen: Je niedriger der Steuerfuss, desto stärker die Zuwanderung. Die positive Entwicklung der Schwyzer Nachbarbezirke Einsiedelns oder es Engelberger Nachbarkantons Nidwalden zeigen dies deutlich. Andere empirische Analysen bestätigen diesen Zusammenhang und weisen nach, dass teils trotz erheblicher Steuersenkungen sich die Haushaltsituation der jeweiligen Gemeinden langfristig verbessert hat (vgl. Behrendt 2004). Langfristig kann eine derartige Steuerpolitik aber auch zu negativen Entwicklungen führen und es kommt zu einer massiven Veränderung bei den Lebenshaltungskosten, vor allem bei den Miet- und Immobilienkosten. Dies zeigt sich deutlich bei der Steueroase Freienbach im Kanton Schwyz und teils auch im Kanton Nidwalden: An beiden Standorten sind die Miet- und Immobilienkosten seit der starken Steuersenkungen geradezu explodiert. So weist der Kanton Nidwalden heute mit die höchsten Mietpreise für Privatwohnungen auf und wird nur noch vom Kanton Zug übertroffen (vgl. NZZ vom 22. Dezember 2004). Insgesamt gehen wir davon aus, dass der Treiber Steuerpolitik aber abhängig ist vom Treiber Agglomerationsnähe. D. h. eine Steuersenkungspolitik kann ihre Impulswirkung u. E. nur dort entfalten, wo auch die Nähe zu einer Agglomeration gegeben ist. Für wirklich periphere Regionen, d.h. für die „Peripherie der Peripherie" wird u. E. auch eine lokale Steuersenkungspolitik wenig Entwicklungsimpulse auslösen. Der Treiber Steuerpolitik wirkt aber nicht nur auf die Bevölkerungssituation, sondern kann auch Auswirkungen auf die Wirtschaftsstruktur haben. An Standorten mit niedrigen Steuersätzen für juristische Personen ist es zu nachweisbaren Ansiedlungserfolgen von (internationalen) Unternehmen gekommen (vgl. seco 2004). Dabei haben u.E. die agglomerationsnahen Standorte stärker davon profitiert als peripher gelegene Standorte. Dies liegt mit darin begründet, dass Standortentscheide von Unternehmen heute von einer

Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, und die Bedeutung von Steuern in diesem Faktorenset tendenziell abnimmt (vgl. Scherer/Schweizer/Hailbronner 2004). Dagegen gewinnen andere Entscheidungsfaktoren an Bedeutung, wie die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften, die Verkehrsanbindung oder die Nähe zu Kunden, Zulieferern oder Forschungseinrichtungen. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten haben die positiven Auswirkungen der Steuerpolitik als Treiber der regionalen Entwicklung auch eine Reihe von negativen Effekten. Dies gilt insbesondere für die massive Beanspruchung der Siedlungsfläche und dem damit einhergehenden Landschaftsverbrauch. Gleichzeitig bewirkt das Bevölkerungswachstum eine Veränderung der sozialen Kohäsion der jeweiligen Regionen, da einerseits die Einkommensdisparitäten zunehmen und andererseits der starke Anstieg der Miet- und Immobilienpreise zu einer starken finanziellen Belastung der bereits einheimischen Bevölkerung führt.

Die vier aufgeführten Treiber der regionalen Entwicklung können nicht singulär betrachtet werden, sondern immer auch in ihrem systemischen Zusammenhang. Es zeigt sich deutlich, dass die Kombination der einzelnen Treiber zu selbstverstärkenden resp. sich selbst abschwächenden Rückkoppelungsschleifen führt und jeder der Treiber vielfältige Auswirkungen auf das gesamte „System Region“ hat. Im folgenden Kapitel werden die Auswirkungen dieser Treiber vor dem Leitbild einer nachhaltigen (Tourismus-)Entwicklung dargestellt und beurteilt.

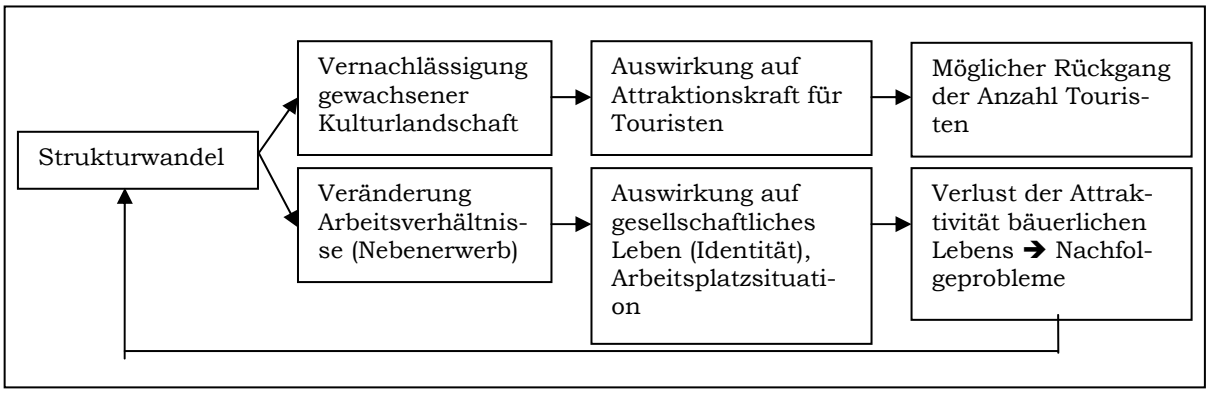
5.3 Nachhaltigkeit der Entwicklung

Die langfristige Entwicklung der vier untersuchten Berggebiete wurde in den vorangegangenen Abschnitten zusammengefasst und deren Treiber identifiziert. Es zeigt sich ein Auseinanderfallen der Regionen in solche, die international konkurrenzfähige Tourismusprodukte anbieten können (Engelberg und Zermatt) und solche, für die der Übernachtungs-Tourismus langfristig keine wirkliche Entwicklungsoption darstellt, wie in der IHG-Region Trachselwald. Die Region Einsiedeln stellt insofern einen Sonderfall dar, als dass hier ein Wandel vom Übernachtungstourismus hin zum Tagestourismus stattgefunden hat. Gleichzeitig hat die Bedeutung Einsiedelns als Wohnstandort zugenommen. Die Region konnte damit eine neue Funktion übernehmen, in der der Tourismus nicht mehr die beherrschende Rolle spielt.

Negative ökologische Veränderungen, insbesondere der Landschaft zu verzeichnen

Der Strukturwandel der Landwirtschaft bringt in allen betrachteten Regionen Veränderungen des Landschaftsbildes mit sich. Das Landschaftsbild stellt jedoch eine wesentliche Ressource für den Tourismus dar. Im Spannungsfeld von Extensivierung und Intensivierung der Landwirtschaft verändert die gewachsene und als attraktiv bewertete, gestaltete Kulturlandschaft ihr Aussehen durch Verbuschung, Verwaldung einerseits und Erschliessung mit Strassen oder „Simplifizierung“ der Landschaft andererseits. In der Folge kann es dazu kommen, dass diese Landschaften als nicht mehr attraktiv oder im schlimmsten Fall als bedrohlich angesehen werden (vgl. NFP48-Projekt Hunziker). Diese Landschaftsveränderung zeigt Auswirkungen auf den naturgebundenen Tourismus. Der Strukturwandel führt zugleich auf gesellschaftlicher Ebene zu Problemen. Bauern, die vormals im Haupterwerb bäuerlich tätig waren, müssen nun auf Nebenerwerbslandwirtschaft umstellen. Damit verändert sich ihre Identität und erschwert sich die Arbeitssituation. Sozialer Abstieg und soziale Probleme (u.a. Alkoholmissbrauch) sind Folgen. Gleichzeitig wandelt sich das Ansehen des bäuerlichen Berufsstandes, der immer mehr mit Nachfolgesorgen zu tun hat, da sich das Renommee deutlich verschlechtert hat.

Abbildung 53: Durch Strukturwandel angestossene Prozesse

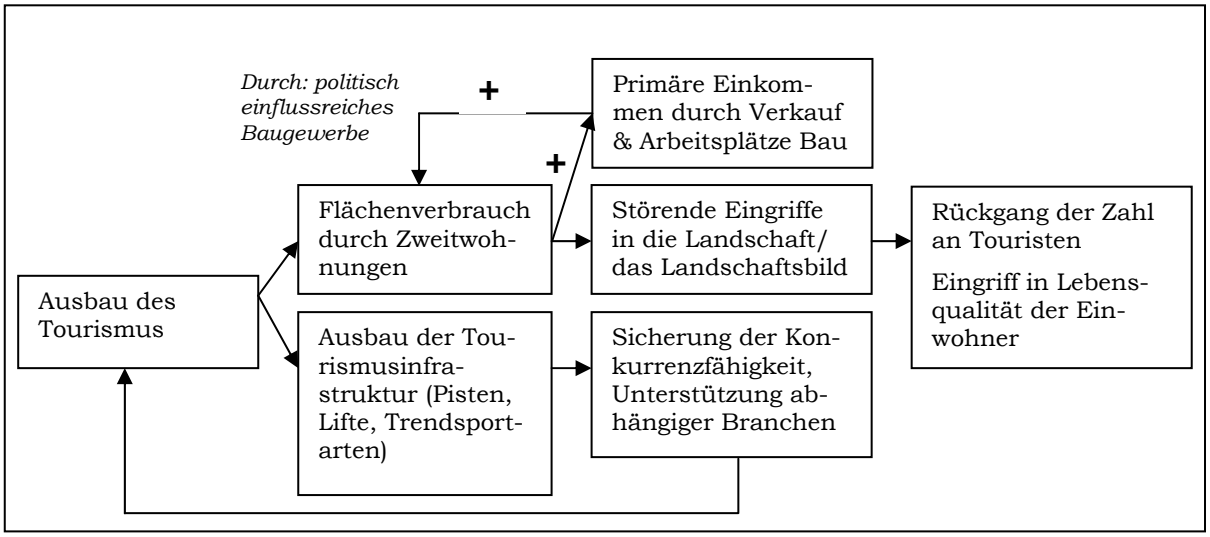


In der Vergangenheit sicherte vor allem der starke Ausbau der touristischen Infrastruktur das stetige Wachstum in den international konkurrenzfähigen Tourismusregionen und damit zugleich auch die Arbeitsplätze in den tourismusabhängigen Branchen (wie z.B. Verkehr, Bau, Dienstleistungen und Detailhandel). Dieser Ausbau führte vielerorts zu starken Eingriffen in die Landschaft und damit zu negativen Auswirkungen auf das Landschaftsbild. Mittlerweile kann jedoch eine vorsichtigere Vorgehensweise unter stärkerer Berücksichtigung ästhetischer Ansprüche konstatiert werden. Pisten und Liftanlagen werden besser eingepasst.

Die starke Zunahme von Ferienwohnungen in den tourismusintensiven Bergregionen, die sich vor allem in den 1970er-80er Jahren abzeichnet, führte zu starken Verbauungen und zu teilweise starken Zersiedelungen des Raumes durch dezentrale Strukturen. In Engelberg, aber auch in Zermatt ist die Problematik der „cold beds“ festzustellen, d.h. private Ferienwohnungen werden nicht an Dritte vermietet und stehen so einen Grossteil des Jahres leer. Die unbewohnten Anlagen verändern das Ortsbild und die Stimmung im Ort vor allem in der Nebensaison negativ. In Zermatt besteht zusätzlich das Problem zu grosser Bauzonenreserven, dem von Seiten der Gemeinde keine Handhabe gegenübersteht. Die Probleme verschärfen sich mit der Zunahme an Spekulationsobjekten nochmals.

Die Neuanlage von Skipisten und Erschliessungen, die das Landschaftsbild vor allem im Sommer störend beeinflussen, geht dank vorhandener Regelungen zurück. Hier zeigt die Sensibilisierung der Verantwortlichen deutlich positive Auswirkungen. Ob die ökologischen Veränderungen zu einer Abschwächung touristischer Frequenzen geführt haben, lässt sich derzeit nicht beurteilen. Gästebefragungen könnten hier weitere Einsichten schaffen. Auch „Bausünden“ in den Ortskernen können das Ortsbild negativ beeinflussen, wie es vor Ort in Engelberg und Einsiedeln kontrovers diskutiert wurde. Die Zunahme des Individualverkehrs durch Tagesgäste (Einsiedeln, Engelberg) und durch Pendler (Einsiedeln, Engelberg, Trachselwald) hat negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Anwohner. Erste Konzepte zur Verkehrsberuhigung (Nachtfahrverbot in Einsiedeln, bessere ÖV Erschliessung in Engelberg) stehen zur Diskussion.

Abbildung 54: Durch Ausbau des Tourismus angestossene Prozesse



Auswirkungen auf das Landschaftsbild kann teilweise ein Zugewinn an wirtschaftlichem Kapitel gegenübergestellt werden.

So konnte z.B. in den tourismusintensiven, international konkurrenzfähigen Regionen Engelberg und Zermatt durch die fortschreitende Tourismusentwicklung wirtschaftliches Kapital als primäres Einkommen geschaffen werden, welches zu einem grossen Teil in Restauration, Infrastruktur und Qualitätsverbesserung investiert wurde. Einnahmen resultierten auch aus dem Bau und Verkauf von Zweitwohnungen. Die Verkaufserlöse können als primäre Einkommen, d.h. Exporterlöse, die von aussen in die Region fliessen, angesehen werden. Durch sie werden Arbeitsplätze in der Baubranche geschaffen bzw. gesichert. Auch schaffen die Nutzer dieser Wohnungen in der Region eine zusätzliche Nachfrage, mit der sie wiederum primäre Umsätze vor Ort erzeugen. Durch die Einnahmen aus Tourismusförderungstaxen (Engelberg) von Zweitwohnungsbesitzern und der Tourismusförderungsabgabe (Zermatt) können die Gemeinden — ausserdem zusätzliche Einnahmen erzielen, mit denen sie den Ausbau notweniger Infrastrukturen ergänzend finanzieren können. Gegensätzlich dazu zeichnet sich die Situation in Einsiedeln ab. Hier werden verstärkt Chalets zu Dauerwohnsitzen umgebaut.

Die tourismusintensiven Regionen Engelberg und Zermatt können auch durch neue Kooperationen mit dem Ausland einen Wissensvorsprung erarbeiten, der ihre Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft sichert. Dennoch leiden die Regionen nach eigenen Angaben immer noch unter dem Hochpreisimage des Schweizer Tourismus, dem sie auch mit einzelnen günstigen Angeboten nicht entgegenwirken können. Im Gegensatz dazu wurde in Einsiedeln zu wenig in den Erhalt und Ausbau des touristischen (Hotellerie)Angebotes investiert. Der heutige Investitionsstau und Hotelschliessungen zeugen davon. Das dennoch die Wertschöpfung im Tourismus in dieser Region eher nicht zurückgegangen ist, lässt sich nur mit der starken Zunahme der Tagestouristen begründen. In der wenig touristischen Region Trachselwald konnte und kann der Tourismus nur wenig zur Wertschöpfung beitragen. Die Wirtschaft wird von Familienunternehmen aus tourismusfernen Branchen und KMU dominiert, sowie von einigen wenigen weltweit tätigen, innovativen Unternehmen. Diese tragen notwendiges aber noch nicht hinreichendes Know-how in die Region, welches nur einzelbetrieblich genutzt wird.

Veränderungen auch in anderen Dimensionen der Nachhaltigkeit (Natur, Gesellschaft)

Den Einnahmen aus dem Bau und Verkauf von Zweitwohnungen stehen beispielsweise wesentliche Nachteile im ökologischen und ökonomischen, aber auch im politischen Bereich gegenüber. Ästhetische Effekte durch Landverbrauch und Zersiedelung sowie sowie Belastungseffekte, beispielsweise durch Zunahme des motorisierten Verkehrs oder überfüllte Attraktionspunkte, stellen einen wesentlichen Nachteil sowohl für die Touristen als auch für die Einwohner dar. Zudem schwankt die Auslastung der Zweitwohnungen stark: in der Nebensaison locken die Unterkünfte nur wenige Touristen in die Region, während sie in der Hauptsaison und speziell zu Spitzenzeiten voll ausgelastet sind und damit zusätzlich die Ver- und Entsorgungsinfrastrukturen belasten. Daraus ergeben sich ungünstige Kosten-Ertrags-Verhältnisse und zusätzliche Belastungen der Gemeindekasse. Zudem fallen in Spitzenzeiten weitere Kosten durch die Notwendigkeit an, zusätzliche Kapazitäten etwa von Feuerwehr, medizinischen Dienste oder Polizei bereit zu stellen. Durch starken Zweitwohnungsbau ergibt sich auch eine Verschiebung innerregionaler Machtverhältnisse: der politische Einfluss des Baugewerbes steigt und steigert den Druck auf die politisch Verantwortlichen, ständig für neue Bau- und Renovierungsaktivitäten sorgen zu müssen. Ein Selbstverstärkungsmechanismus entsteht, der kaum zu stoppen ist.

Auswirkungen einer raschen Tourismusentwicklung lassen sich auch auf die Bevölkerung in den Regionen feststellen. Das in Zermatt vormals auch öffentlich gelebte traditionell-kulturelle Leben ist immer stärker verdrängt worden. Der starke Zuzug von Ausländern, angelockt durch das florierende Tourismusgewerbe, führte zusätzlich zur Aufweichung der eigenen Kultur und Identität. Vor allem ältere Leute beklagen den Verlust an persönlicher Nähe und einen schwächeren Zusammenhalt der Bevölkerung (spiegelt sich auch im Auflösen von Vereinen etc. wider). Der Versuch, den Gästebedürfnissen immer und in jeder Situation gerecht zu werden, führt zusätzlich zu einer geringeren Reflexion eigener Vorstellungen. In Engelberg bieten sowohl das Kloster als auch das vergleichsweise ausgeprägte Vereinsleben einen Gegensatz zum schnelllebigen Tourismus. Sie übernehmen damit eine traditions- und identitätswahrende Funktion als Treffpunkte. Diese Funktion wurde in der bäuerlich geprägten Gesellschaft noch von Molkereien, Käsereien oder Brauereien übernommen und wurde von den Einheimischen gerne genutzt. Die weniger tourismus-dominierten Regionen Einsiedeln und Trachselwald weisen im Gegensatz dazu auch heute noch ein reges Vereins- und Traditionsbewusstsein auf. Auch in Einsiedeln spielt das Kloster als wichtiger Akteur im sozialen Bereich eine tragende und bewahrende Rolle. In Trachselwald wird diese Funktion ansatzweise von religiösen Gruppierungen (z.B. neuapostolische Kirche) übernommen.

Teilweise bestehen Zielkonflikte.

Über alle Regionen hinweg, vor allem jedoch für die tourismusintensiven Regionen, lässt sich eine Unzufriedenheit mit dem immer noch vorhandenen Hochpreisimage der Schweiz in den Zielmärkten feststellen. Auch obwohl die Regionen mittlerweile günstige Angebote im Programm haben, sind Schweizer Regionen oftmals nicht im Auswahlspektrum der Touristen enthalten. Die Regionen versuchen zwar, dagegen zu steuern, jedoch gelingt ihnen dies nur in Einzelfällen. Hier wäre eine Gesamtschweizer Initiative notwenig.

Der Rückgang landwirtschaftlicher Bearbeitung und der gleichzeitige Anspruch, die gestaltete Kulturlandschaft als Attraktion für die Touristen aber auch die Einheimischen zu erhalten, führt zu einem weiteren Zielkonflikt. Einzelne Regionen starten bereits Projekte, in denen Bauern für die Erhaltung entlöhnt werden. Diese Vorgehensweise kann jedoch nur dann als nachhaltig beurteilt werden, wenn sie sich aus den Tourismuseinnahmen refinan-

zieren lässt. Muss sie über Steuereinnahmen bei den Einheimischen gezahlt werden, riskiert die Region Abwanderungen aufgrund erhöhter Steuersätze.

Der Arbeitsplatzverlust in den Regionen kann teilweise durch die Möglichkeit des Auspendelns in die grösseren Arbeitsmarktzentren aufgefangen werden. Dies hat etwa in Einsiedeln mit dazu geführt, dass neue Einwohner zugezogen sind. Da Pendler jedoch überwiegend mit dem eigenen Auto zu ihrem Arbeitsplatz fahren, steigt gleichzeitig die Belastung durch den Verkehr (Lärm, Luft, Gefahr für Kinder).

Ein Zielkonflikt besteht auch darin, dass die touristischen Branchen – mit Ausnahme der Bahnen – ausgesprochen wertschöpfungsschwach sind. Dies zeigt sich etwa im Bereich der Hotellerie. Auf einzelbetrieblicher Ebene der Hotels gibt es Konflikte bei der Koordination von Einzel- und Gruppenreisenden, die sich auf die gesamte Region auswirken können. Einerseits werden Gruppenreisende mittlerweile „gebraucht“ um eine besseres Auslastung der Hotels zu erreichen. Auf der anderen Seite verdrängen sie teilweise bereits Individualreisende. Dies wird vor allem mit verschiedenen Preis-Leistungsansprüchen und Unterschieden im sozialen (Integrations-)Verhalten dieser Nachfragergruppen begründet. Zielkonflikte bestehen auf einzelbetrieblicher Ebene ferner bei der Anstellung von Personal. Auf der einen Seite können ausländische (süd- und osteuropäische) Arbeitskräfte billiger angestellt werden. Auf der anderen Seite möchten Touristen aus den Hauptquellmärkten Schweiz, Deutschland und Österreich gerne in deutscher Sprache bedient werden.

Inwieweit diese Zielkonflikte gelöste werden können, hängt auch von den Institutionen und deren weiterer Zusammenarbeit ab.

Erste politisch-institutionelle Massnahmen, die zu einer nachhaltigeren Tourismus- und Regionalentwicklung führen sollen, wurden ins Leben gerufen.

So wurde zur Regulierung der Bautätigkeit von Zweitwohnungen wurde z.B. in der Region Engelberg ein Erstwohnungsanteil, d. h. ein bestimmter Anteil pro Gebäude nur für in der Gemeinde sesshafte Einheimische, festgelegt. Diese Lenkungsmassnahme wurde vor kurzer Zeit wieder aufgehoben. Zermatt verfügt als einzige Gemeinde des Wallis noch immer über eine Nullquote für den Verkauf von Immobilien an Ausländer. Damit konnten Spekulationen zumindest durch ausländische Bauherren bisher unterbunden werden.

Zur Abstoppung weiterer Verschuldungen der Gemeinden wird derzeit in verschiedenen Regionen darüber diskutiert, ob Aufgaben nicht gemeinsam erledigt werden können (z.B. gemeinsame Versicherungen in Trachselwald). Solche Kooperationsprojekte sind auch in anderen Bereichen (Schulen, Weiterbildung, Sportzentren) angedacht. Für die weitere Zusammenarbeit zwischen den Akteuren in der Region bedarf es eines rechtlichen Rahmens oder finanzieller Anreize. Wie diese aussehen können, wird in den Regionen derzeit diskutiert.

Um im Bereich der Bergbahnen eine Fremdbestimmung zu vermeiden, sind sowohl in Zermatt als auch in Engelberg ein Grossteil der Bahnaktien in der Hand der Bürger. Dies ist auch gewünscht, da Investitionen in die Bergbahnen nicht nur Auswirkungen auf die Bahnen selbst, sondern auch auf die Entwicklung des Ortes und der Landschaftsqualität entfalten.

Teils werden die Landwirte bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte unterstützt. In der Region Trachselwald übernimmt die „Ämmitaler Ruschtig“ wichtige Vermarktungsaufgaben, in Engelberg produziert und verkauft das Kloster regionale Produkte.

Die Eingrenzung von Trendsportarten und der daraus resultierenden negativen Auswirkungen v.a. auf Flora und Fauna konnte in Engelberg durch ein ganzheitliches Konzept geregelt werden.

Bei diesen Massnahmen handelt es sich jedoch immer noch um Einzelmassnahmen, die kein eigentliches Nachhaltigkeitskonzept darstellen können. Zwar zeigen sie in die richtige Richtung, genügen jedoch zusammengenommen noch nicht den ganzheitlichen Ansprüchen einer nachhaltigen Regionsentwicklung.

Nachhaltigkeit ist nur tendenziell beurteilbar

Bei der Nachhaltigkeit handelt es sich stets um Prozesse, um Abläufe des Abwägens zwischen den verschiedenen Dimensionen. Daher gibt es auch nicht den einen Endpunkt einer Entwicklung, der als nachhaltig bzw. nicht-nachhaltig beurteilt werden kann. Es ist aber durchaus möglich, diese Abwägungsprozesse anhand der Entwicklung in den einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit nachzuvollziehen:

In der **ökologischen Nachhaltigkeitsdimension** erscheinen vor allem die folgenden Entwicklungen nachhaltigkeitsrelevant: Über alle Regionen kann eine zunehmende Sensibilität für Naturschutzbelange auch beim Auf- und Ausbau der touristischen Infrastruktur festgestellt werden. Pistenerweiterungen, Aufbau von Schneekanonen etc. werden in den Regionen unter Berücksichtigung der Belange von Naturschutzverbänden durchgeführt. Auch Regelungen etwa zum Schutz der Flora und Fauna oder der Ressourcen greifen offenbar gut. Es kann von einer überwiegend nachhaltigen Entwicklung gesprochen werden – ausgehend von der „weichen" Nachhaltigkeit: dem Verbrauch an Naturkapital steht ein Gewinn an wirtschaftlichem Kapital (sowohl regional als auch individuell) gegenüber. Zusätzlich ergriffene Renaturierungs- und Ausgleichsmassnahmen bringen erste Erfolge für den Naturraum. Ökologisch problematisch – und auch wirtschaftlich bedenklich – ist das Zweitwohnungsproblem (s.o.), das mit der Zunahme des Innerdestinationsverkehrs einhergeht. Hier fehlen weitgehend politisch-administrative Massnahmen im Sinne einer Nachhaltigkeitsprüfung.

Aus dem Blickwinkel der **gesellschaftlichen Dimension** geben in den Regionen die Auswirkungen des landwirtschaftlichen Strukturwandels und im produzierenden Gewerbe Anlass zu Sorge. Wegfall von Arbeitsplätzen, Verlust persönlicher Identität, sozialer Abstieg und die damit verbundenen Folgen können in den Regionen noch immer nicht aufgefangen werden, geschweige denn von anderen Branchen kompensiert werden. Gleichwohl ist die Arbeitslosigkeit vergleichsweise niedrig, was wiederum auf ein erhöhtes Absorptionsvermögen im ländlichen Raum schliessen lässt.

Positiv angemerkt werden muss in dieser Nachhaltigkeitsdimension, dass sich Ansätze zu partizipativen Vorgehensweisen und einem partnerschaftliches Verhalten der Akteure in den Regionen in begrenztem Umfang bereits zeigen. Teilweise sind aber der Öffentlichkeit gegenüber Vorgehensweisen und Abwägungsprozesse nicht transparent und es entstehen immer neue Institutionen, was zu einer weiteren Unübersichtlichkeit führt. In allen betrachteten Regionen spielt jedoch im Handeln der Akteure die Achtung und Erhaltung der kulturellen und gesellschaftlichen Eigenständigkeit der Bevölkerung eine explizite Rolle.

Hinsichtlich der **ökonomischen Dimension** der Nachhaltigkeit muss der Bereich der Ferien- und Zweitwohnungen als besonders kritisch angesehen werden. Hier lassen sich eine ganze Reihe von negativen ökonomischen und ökologischen Effekten identifizieren, welche sich u.E. noch weiter verstärken werden, sollte den Entwicklungen nicht deutlich entgegengewirkt werden. Problematisch sind vor allem der Flächenverbrauch, die Beeinträchtigungen der Landschafts- und Ortsbilder, die geringen Auslastungszahlen („cold beds") und die folg-

lich geringe regionale Wertschöpfung sowie der feststellbare Investitionsstau und der darasu resultierende erhebliche finanzielle Substanzverlust.[18]

Diesen negativen Einflüssen auf die „Waage der Nachhaltigkeit" stehen allerdings keine direkt spürbaren positiven Effekte für die Einwohner und für die Gäste der Regionen gegenüber. Im Gegenteil können sie langfristig die Lebensqualität und die Attraktivität der Region beeinträchtigen und damit kontraproduktiv für die Positionierung der Region im zunehmenden Wettbewerb der Standorte sein – national und international. Zudem ergibt sich ein politischer Selbstverstärkungseffekt durch das starke ökonomische und politische Gewicht der Bauindustrie. Dieses bringt als Folge eine „Tendenz zum Weiterbauen" mit sich. Um ein weiteres Wachsen des heutigen Überangebots mit den erwähnten negativen Folgen zu verhindern, müssen KontrolliInstrumente geschaffen werden und gleichzeitig wirtschaftliche Anreize zur Vermietung eingesetzt werden. Eine weitere Voraussetzung wäre auch, dass ein Teil der Einnahmen aus Verkauf und Vermietung von Zweitwohnungen in die allgemeine Infrastruktur fliessen, um diese auch für die erhöhten Kapazitäten aufzurüsten.

Der identifizierte Treiber „Steuerpolitik" ist regional betrachtet durchaus anwendbar. Es fragt sich jedoch einerseits, inwiefern dieser gesamt-schweizerisch gewünscht ist. Andererseits stellt sich die Frage, wie verhindert werden kann, dass ein Steuerdumping Personen in abgelegene Regionen lockt, für die dann wiederum Infrastrukturen vorgehalten oder neu geschaffen werden müssen.

5.4 Zentrale Problembereiche

Vor dem Hintergrund des bisher gesagten ist es möglich eine Reihe von zentralen Problembereichen zu identifizieren, die für das Schweizer Berggebiet resp. für Teile von diesem von grosser Relevanz sind. Diese Problembereiche werden sich aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren noch weiter verschärfen und die weitere Entwicklung der alpinen Regionen in der Schweiz sehr stark beeinflussen. Folgende Bereiche sind hier u. E. von zentraler Bedeutung:

- Geringe wirtschaftliche Dynamik und die in einigen Gebieten stark zurückgehende Bedeutung des Tourismus
- Begrenzte ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit der bisherigen touristischen und regionalen Entwicklung
- Defizite der regionalen Selbststeuerungsfähigkeit

Fehlende bzw. zu geringe wirtschaftliche Dynamik

Der oftmals zitierte Bevölkerungsrückgang und die Abwanderung aus dem Berggebiet scheint dagegen – mit Ausnahme der Peripherie der Peripherie – derzeit kein zentraler Problembereich mehr zu sein. Lediglich der in verschiedenen Regionen zu beobachtende „brain drain" ist ein Problem, das sich in den letzten Jahren verstärkt hat. Davon sind allerdings nicht nur die Bergregionen, sondern alle ländlichen Räume der Schweiz gleichermassen betroffen. So verliert beispielsweise der Kanton Thurgau regelmässig fast 50% der Hochschulabsolventen eines Jahrgangs, welche nach der Beendigung des Studiums nicht mehr in den Thurgau zurückgehen (vgl. Credit Suisse 2004). Auf internationaler Ebene wird der

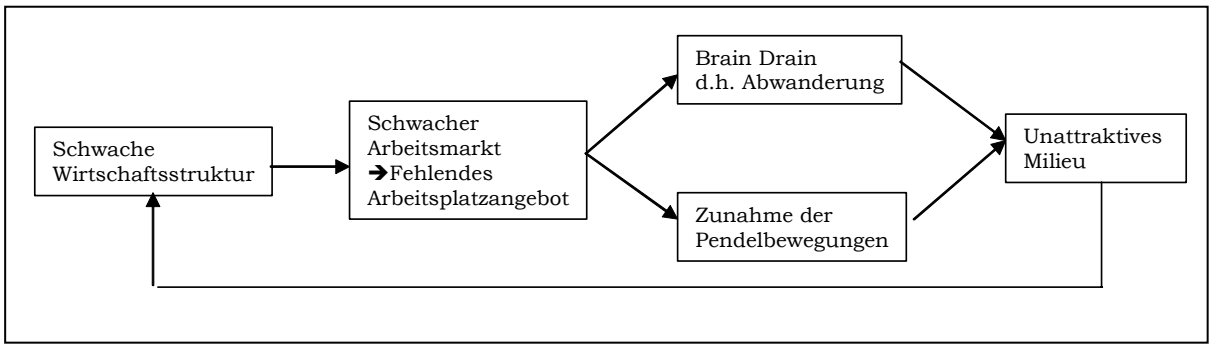
[18] Allein für die privaten Ferien- und Zweitwohnungen in Davos wird mit einem Investitionsstau von rund 100 Millionen CHF gerechnet, der aufgrund der fehlenden oder zu geringen Ausgaben für den laufenden Unterhalt resultiert (vgl. Scherer 2003).

Brain drain bereits für die Schweiz ingesamt festgestellt und auf die Rückkehr hochqualifizrter Schweizerinnen und Schweizer aus dem Ausland gedrängt (vgl. www.swissbrains.ch)

Alles in allem hat sich die wirtschaftliche Situation im Berggebiet in den letzten Jahren verschlechtert, wobei einige strukturelle Probleme langfristig stark negative Effekte haben können: Zu nennen ist hier vor allem die gering ausgeprägte Wirtschaftsdynamik der meisten Bergregionen. Mit Ausnahme von leistungs- und international konkurrenzfähigen Tourismusregionen, wie Zermatt oder Engelberg, weisen die meisten Regionen deutlich geringere Wachstumsraten bei den Betriebsstätten und besonders auch bei den Unternehmensgründungen auf, als Regionen, die nicht im Berggebiet liegen (vgl. IDT/CEAT 2004). In diesen alpinen Regionen können keine Branchen identifiziert werden, aus denen starke Wachstumsimpulse bezogen auf den regionalen Arbeitsmarkt und auf die regionale Wertschöpfung ausgehen. Lediglich das Baugewerbe stellt eine Ausnahme dar und konnte vereinzelt wachsen. Letztlich manifestiert sich darin die geringe Wertschöpfungskraft der Alpenregionen.

Die fehlende Wirtschaftsdynamik hängt stark damit zusammen, dass der Tourismus an den international nicht konkurrenzfähigen Standorten seine Funktion als zentraler Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung verloren hat – oder diese gar nie hatte. Wir gehen davon aus, dass in diesen Regionen in den kommenden Jahren ein weiterer Anstieg des Arbeitsplatzdefizits zu verzeichnen sein wird. Diese Entwicklung resultiert einerseits aus dem Rückgang von Arbeitsplätzen in der Land- und Forstwirtschaft, der aller Voraussicht nach weiter stattfinden wird und dessen fehlender Kompensation durch Wachstum im Tourismus oder anderen Branchen. Andererseits spielt aber auch die gestiegene Bevölkerung und damit die grössere Zahl von Erwerbsfähigen hierfür eine wichtige Rolle. Diese grössere Zahl resultiert u.a. auch aus der zunehmenden Erwerbstätigkeit der Frauen. Neue Familienformen, so genannte „Double Career Families“ mit hochqualifizierten Partnern entstehen und führen damit zu einem grösseren Bedarf nach einem interessanten, dichten Arbeitsmarkt. Kann der Arbeitsmarkt diese Nachfrage nicht erfüllen, kommt es zu Abwanderungen oder zu Pendelbewegungen. Die Zahl der Personen, die aufgrund des fehlenden (quantitativen oder qualitativen) Arbeitsplatzangebotes gezwungen ist, ihren Arbeitsort ausserhalb des Berggebietes zu suchen, wird aller Voraussicht nach auch in den kommenden Jahren weiter zunehmen.

Abbildung 55: Auswirkungen einer schwachen Wirtschaftsstruktur



Quelle: eigene Darstellung auf Basis verschiedener Studien (z.B. IDT/C.E.A.T. 2004)

Die Auswirkungen dieses zunehmenden Auspendlertums sind vielfältiger Art: es muss beispielsweise mit einem Abbau der Nahversorgungseinrichtungen im Berggebiet gerechnet werden, was wiederum negative Auswirkungen auf den Wohnstandort hat und zu einem Verlust an Lebensqualität führen kann. Für uns ist derzeit nicht ersichtlich, aus welchen Branchen – ausserhalb des Tourismus – die notwendigen Wachstumsimpulse ausgehen können, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken.

Defizite in der Nachhaltigkeit der Entwicklung

Neben dem Problembereich der wirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven der nicht-touristischen respektive der „alttouristischen“[19] Berggebiete stellt u. E. die Nachhaltigkeit der bisherigen Entwicklung einen weiteren zentralen Problembereich dar. Wie in Kap. 5.3 ausführlich dargestellt, können hier einige Defizite bezogen auf die Nachhaltigkeit der Entwicklung festgestellt werden. Diese sind einerseits ökologischer Art und zeigen sich u.a. in einem erheblich gestiegenen Verkehrsaufkommen, gerade beim agglomerationsnahen Tourismus – und Freizeitzentren wie Engelberg oder Hoch-Ybrig. Auch der zunehmende Flächenverbrauch für den Wohnungs- und insbesondere für den Zweitwohnungsbau stellt einen spürbaren Eingriff in das natürliche Kapital dar. Das gleiche gilt für den teilweise hohen Energieverbrauch, Landschaftsveränderungen etwa durch Ausbau der Wintersportgebiete oder zunehmenden Freizeitdruck auf Naturräume. Andererseits kann jedoch eine Reihe von Defiziten identifiziert werden, die primär ökonomischer Art sind. Dabei handelt es sich vor allem um private und öffentliche Investitionsprojekte, die teilweise nicht nachhaltig bewirtschaftet werden (können) oder die trotz hoher öffentlicher Subventionen nicht zu einer nachhaltigen Verbesserung der regionalen Wertschöpfung beigetragen haben. Diese Investitionsprojekte hatten keinen oder sogar negative Effekte auf die öffentlichen Finanzen der jeweiligen Gemeinden oder Regionen.

Der dritte zentrale Problembereich hinsichtlich der allgemeinen Entwicklung der Berggebiete der Schweiz liegt in der abnehmenden Selbststeuerungsfähigkeit der Regionen und Destinationen. Diese Abnahme hat unterschiedliche Gründe, wovon der knapper werdende finanzielle Handlungsspielraum der öffentlichen Institutionen sicherlich einer der zentralen ist. Die Analysen haben gezeigt, dass die bestehenden Institutionen oftmals nicht mehr geeignet sind, mit den aktuellen Problemen umzugehen. Folgende Probleme können dabei festgestellt werden:

- Das Auseinanderfallen von Problem- und Handlungsraum: Das Nicht-Übereinstimmen der politisch-administrativen mit den Funktionsräumen lässt immer neue Institutionen (etwa für Agglomerationsprogramme, für Regionenmarketing, für Tourismus, für Standortmanagement) entstehen, was schlussendlich zu einer „neuen Unübersichtlichkeit“ in der regionalen Zusammenarbeit führen kann.
- Die Steuerungsfähigkeit der öffentlichen Hand wird zunehmend geringer. Immer weniger sind die Städte und Gemeinden in der Lage, die Entscheidungen eines einzelnen Unternehmens oder eines einzelnen Individuums auch im positiven Sinne zu steuern. Der Staat verfügt hier über immer weniger Eingriffsmittel um derartige Entscheidungen zu beeinflussen.
- Innerhalb der politisch-administrativen Entscheidungsprozesse findet zunehmend aber bislang nur begrenzt eine aktive Einbindung der Bevölkerung und der Wirtschaftsunternehmen statt. Partizipation, die die Umsetzung von politischen Entscheidungen in konkrete Massnahmen und Projekte erleichtert, findet bislang nur vereinzelt statt. Regionalentwicklung wird überwiegend noch nicht als gemeinsame Aufgabe aller Akteure in einer Region verstanden.
- In verschiedenen Regionen kann eine gewisse Blockierung der in der Region vorhandenen Netzwerke festgestellt werden. Dies zeigt sich u. a. dadurch, dass zentrale Akteure nicht in diese Netzwerke eingebunden sind (oder eingebunden sein wollen) und das die Netzwerke teilweise nur eine geringe Zugänglichkeit aufweisen. Durch die Blockierungen und die damit einhergehenden Verfestigungen der bestehenden Strukturen verlieren die Regionen ihre Anpassungs- und Lernfähigkeit. Sie sind damit nicht mehr in der Lage,

[19] Der Begriff „alttouristisch“ bezeichnet Regionen, denen es nicht gelingt, ihre Strukturen an neue Gegebenheiten anzupassen und sich somit verhalten wie die Negativbeispiele unter den „altindustrialisierten“ Regionen.

sich den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen anzupassen und laufen dadurch Gefahr, langfristig nicht mehr entwicklungs- und steuerungsfähig zu sein.

Neben diesen drei zentralen Problembereichen, die für alle alpinen Regionen der Schweiz gelten dürften, gibt es eine ganze Reihe weiterer Problembereiche, welche die Entwicklung dieser Gebiete negativ beeinflussen und deren Zukunft langfristig gefährden können. Im Gegensatz zu den hier genannten Problemfeldern, die meist endogener Art sind, resultieren diese aber aus den Änderungen von politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, z.B. eine Veränderung der Agrarsubventionen für die Berglandwirtschaft, dem Rückzug des Service Public aus der Fläche oder der internationalen Währungspolitik mit ihren Auswirkungen auf den Schweizer Tourismus. Wir gehen davon aus, dass Regionen und Destinationen, die selbststeuerungsfähig sind, auf diese veränderten Rahmenbedingungen reagieren können und fähig sind, sich diesen anzupassen. Im Folgenden soll versucht werden, ausgehend von den feststellbaren Entwicklungen und den absehbaren Problembereichen, denkbare Entwicklungspfade für verschiedene alpine Regionen aufzuzeigen.

5.5 Entwicklungsperspektiven

Eine globale Bewertung der Entwicklungsperspektiven alpiner Räume kann für die Schweiz angesichts der sehr unterschiedlichen Entwicklung und der verschiedenen zentralen Entwicklungstreiber nicht vorgenommen werden. Das gleiche gilt für eine globale Bewertung der Nachhaltigkeit dieser Entwicklung. Eine differenzierte Betrachtung ist hier notwendig. Diese kann je nach Blickwinkel sehr unterschiedlich ausfallen:

- Unter dem Gesichtspunkt des **Erhalts der dezentralen Besiedlung** können die Entwicklungsperspektiven positiv beurteilt werden. Mit Ausnahme von wenigen Gebieten, die selbst innerhalb des Berggebietes peripher von den jeweiligen regionalen Zentren liegen, stellt der alpine Raum heute einen attraktiven Lebens- und Wohnstandort dar, der in den vergangenen Jahren bevölkerungsmässig stark gewachsen ist. Wir gehen davon aus, dass diese positive Entwicklung auch in den kommenden Jahren – wenn auch auf abgeschwächtem Niveau[20] – weitergehen wird und es in den meisten alpinen Räumen nicht zu einem Bevölkerungsrückgang kommen wird. Die Ausnahme wird hier vor allem die „Peripherie der Peripherie“ sein, die u.E. zugunsten der regionalen Zentren innerhalb des Berggebietes und deren umliegenden Gemeinden verlieren wird.
- Unter dem Gesichtspunkt der Bereitstellung (qualifizierter) **Arbeitsplätze im Berggebiet** müssen die Perspektiven kritischer und eher negativ beurteilt werden. In den meisten Bergregionen ist mit einem Anstieg des regionalen Arbeitsplatzdefizits zu rechnen. Die Gründe hierfür liegen im sich fortsetzenden Arbeitsplatzabbau in der Landwirtschaft und im produzierenden Gewerbe. Gleichzeitig steigen die Zahl der erwerbsfähigen Personen im Berggebiet und somit die Arbeitsplatznachfrage. Kann das Arbeitsplatzdefizit nicht ausgeglichen werden, wird folglich die Zahl der Menschen steigen, die ihren Arbeitsplatz ausserhalb des Berggebietes haben. Ursächlich für diese kritische Einschätzung ist, dass der Tourismus seine zentrale Rolle als Wachstumstreiber nur noch an Top-Tourismusstandorten wahrnehmen kann und dass bislang keine Branchen erkennbar sind, die zu Wachstumstreibern für die Wirtschaft im Berggebiet werden können.

Bezüglich der Funktion der alpinen Räume im Raumordnungssystem Schweiz ergibt sich: es gibt nicht mehr das einheitliche Berggebiet, das an jeder Stelle gleichermassen ein attraktiver Wohn- und Wirtschaftsstandort ist. Es entstehen vielmehr neue Räume, die unterschiedliche Funktionen erfüllen (müssen), etwa als Freizeit- und Erholungsgebiet, als Wohnstandort oder als international konkurrenzfähige Tourismusdestination. Ebenso denkbar sind Funktionen für den Natur- und Landschaftsschutz oder für die Bereitstellung von Ressourcen für die städtischen Zentren. Denkbar ist auch, dass die Regionalpolitik künftig die Bergregionen grossräumiger abgrenzen und die grossen Zentrenim Berggebiet ebenfalls einbeziehen muss. Solche Regionen können dann als ein „ausgeglichener Funktionsraum“[21] betrachtet werden, dessen Entwicklung integrativ über den ganzen Raum und über alle Funktionen angeschaut wird.

Dieser Funktionswandel ist in verschiedenen Alpenregionen offensichtlich bereits erfolgt. Beispiele in der vorliegenden Studie sind die agglomerationsnahen Regionen wie Einsiedeln oder Trachselwald. Beide haben ihre ursprünglichen Funktionen als „klassische“ Tourismus- oder Agrarstandorte verloren. In beiden Regionen steht heute die Wohnfunktion im Vordergrund. Problematisch erscheint, dass dieser Funktionswandel innerhalb der jeweili-

---

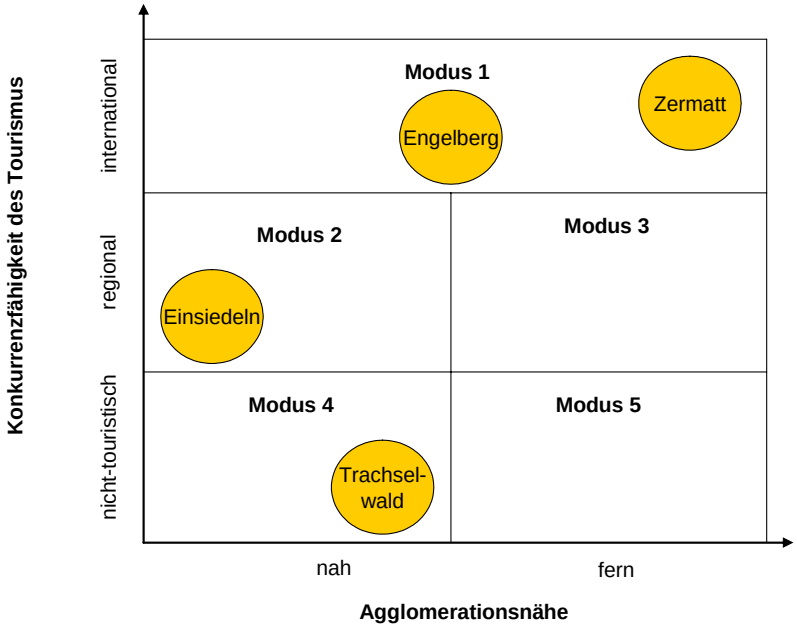
[20] Vgl. zu den Perspektiven der Bevölkerungsentwicklung auch die aktuellen Ergebnisse der Arbeiten von Schuler et al. (2004).

[21] Entsprechend dem raumordnerischen Leitbild der „ausgeglichenen Funktionsräume“, das vor allem in der deutschen Raumordnungspolitik der 70er Jahre formuliert wurde (vgl. Marx 1975)

gen regionalen Entscheidungseliten noch nicht umfassend wahrgenommen oder akzeptiert wird. Dies fördert Blockierungen in der regionalen Entwicklungspolitik, was wiederum die Konservierung der (ungeeigneten) Strukturen in der Region zur Folge haben kann.

Eine Bewertung der Entwicklungsperspektiven des alpinen Raumes geht daher auf die spezifischen Funktionen ein, welche die Regionen aktuell prägen. Davon können unterschiedliche regionale Entwicklungspfade abgeleitet werden. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, unterscheiden wir zwischen fünf Modi regionaler Entwicklung. Ausgehend von der Analyse der zentralen Treiber der regionalen Entwicklung haben wir hierfür als Differenzierungsmerkmal die Konkurrenzfähigkeit des jeweiligen regionalen Tourismus[22] einerseits und die Agglomerationsnähe der Region andererseits verwendet. Bei der Konkurrenzfähigkeit des Tourismus unterscheiden wir grob zwischen international konkurrenzfähigen Destinationen und Attraktionen), regional konkurrenzfähigen Destinationen (mit national konkurrenzfähigen Einzelattraktionen) sowie nicht-touristischen Regionen. Bei der Agglomerationsnähe unterscheiden wir zwischen agglomerationsnahen Regionen auf der einen Seite, die meist über S-Bahn-Anschluss oder sehr gute Strassenanbindung an die jeweilige Agglomeration verfügen, und agglomerationsfernen Regionen, die deutlich schwerer aus den Agglomerationen erreichbar sind.

Abbildung 56: Schematische Darstellung der verschiedenen Entwicklungspfade alpiner Regionen und Zuordnung der Fallstudien des NFP48-Projekts



Im Folgenden werden die Perspektiven der einzelnen Entwicklungspfade hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung, der Bevölkerungsentwicklung, der Nachhaltigkeit sowie der Handlungs- und Steuerungsnotwendigkeiten erläutert.

Modus 1 „Internationale Top-Destinationen"

Prägende Eigeschaften dieser Regionen sind eine hohe internationale Konkurrenzfähigkeit ihres touristischen Angebotes sowie eine internationale Nachfrage danach. Meist handelt es sich um einen zentralen Tourismusort mit erheblicher Ausstrahlung auf die gesamte Regi-

[22] Im Gegensatz zur Auswahl der Fallregionen verwenden wir hier nicht die Tourismusintensität, sondern die Konkurrenzfähigkeit des Tourismus. Dieses Differenzierungsmerkmal scheint uns besser geeignet zu sein, da es weniger statisch ist und mehr dynamische Faktoren bei der Einstufung zulässt.

on. Der Tourismus ist der dominierende Wirtschaftssektor und leistet einen starken Beitrag zur regionalen Wertschöpfung. Die Entwicklungsperspektiven dieser Regionen sind insgesamt als positiv einzuschätzen. Dies gilt sowohl für die wirtschaftliche Entwicklung als auch für die Bevölkerungsentwicklung. Im wirtschaftlichen Bereich ist der Tourismus so leistungsfähig, dass von ihm Wachstumsimpulse auf die gesamte Wirtschaft ausgehen. Diese Top-Destinationen weisen eine positive Wirtschaftsdynamik auf und entwickeln sich auch hinsichtlich des Arbeitsmarktes positiv. Durch das Wachstum im Tourismus ist es möglich, den Arbeitsplatzabbau in anderen Sektoren, insbesondere in der Landwirtschaft, zu kompensieren. Die positive wirtschaftliche Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Bevölkerungsentwicklung, was dazu führt, dass sich diese auch in agglomerationsfernen Gebieten sehr positiv entwickelt und sogar Wanderungsgewinne verzeichnet werden können. Interessant ist, dass die Agglomerationsnähe für diese Art von Regionen keinen zentralen Einflussfaktor der Entwicklung darstellt. Sie führt zwar ebenfalls zu einem Anstieg der Bevölkerungszahlen aufgrund eines attraktiven Wohnstandorts und sie leistet auch einen spürbaren Beitrag für die touristische Nachfrage. Der zentrale Treiber der Entwicklung ist aber weiterhin der „klassische" Tourismus im Sinne eines Übernachtungstourismus. In der Schweiz können nur wenige Standorte und Regionen diesem Entwicklungspfad zugerechnet werden.

Entscheidend für die weitere Entwicklung dieser Regionen ist, inwiefern es ihnen gelingt, die hohe internationale touristische Konkurrenzfähigkeit zu erhalten und sich den ständig ändernden Herausforderungen des (globalen) Tourismusmarktes anzupassen. Dies setzt Innovationsfähigkeit und eine hohe Lern- und Anpassungsfähigkeit an die sich verändernden exogenen Rahmenbedingen voraus. Dafür müssen auch in den Top-Destinationen institutionelle Voraussetzungen geschaffen werden, um „Blockierungen" der regionalen Netzwerke zu verhindern. Dazu gehört vor allem die Zugänglichkeit der Netzwerke für Impulse von innen, d.h. aus der Region selbst, und für Impulse von ausserhalb der Region. Entscheidend ist auch das Vorhandensein eines zentralen Akteurs – egal ob öffentlich, privat oder gemischtwirtschaftlich organisiert – Initiativen ergreifen und Innovationen realisieren kann, wie es beispielsweise in Davos oder St. Moritz mit den Tourismusorganisationen der Fall ist.

Eine weitere wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Entwicklung der Region nachhaltig verläuft und nicht das vorhandene (ökologische und ökonomische) Kapital der Region langfristig beeinträchtigt wird. Hier gilt es den Bogen nicht zu überspannen und die jeweiligen Belastungsgrenzen einzuhalten, etwa beim Zweitwohnungsbau oder Skigebietserschliessungen.

Modus 2 „Agglomerationsnahe Freizeitregionen"

Diese Regionen befinden sich mit ihrem überwiegenden Teil in der Nähe einer der Agglomerationen der Schweiz. Innerhalb dieser Regionen gibt es verschiedene Standorte, an denen der Tourismus in der Vergangenheit eine wichtige Rolle gespielt hat, heute aber grösstenteils international nicht mehr konkurrenzfähig ist. Der Tourismus ist im Bereich des Übernachtungstourismus primär auf den nationalen, teilweise sogar nur auf einen regionalen Markt ausgerichtet. Der Tagestourismus gewinnt in diesen Regionen zunehmend an Bedeutung und einzelne wichtige Attraktionspunkte, wie Bergbahnen oder andere Freizeiteinrichtungen verzeichnen deutlich steigende Besucherzahlen. Der Tourismus ist in diesen Regionen immer noch ein wichtiger Wirtschaftssektor und leistet auch einen spürbaren Anteil an der regionalen Wertschöpfung. Seine wirtschaftliche Bedeutung geht jedoch laufend zurück und es gehen keine zündenden Wachstumsimpulse mehr von ihm aus.

Die Entwicklungsperspektiven dieser Regionen sind insgesamt gesehen ebenfalls positiv einzuschätzen, wobei dies mehr für die Bevölkerungsentwicklung als für die Wirtschaftsentwicklung gilt. Die Bevölkerungsentwicklung wird stark von der Agglomerationsnähe be-

einflusst, die zu einer erheblichen Zuwanderung in die agglomerationsnahen Teile der Bergregionen führt. Diese Gebiete sind einigermassen gut erreichbar und bieten eine höhere Lebensqualität bei summa summarum geringeren Lebenshaltungskosten als die städtischen Zentren – man denke nur an die oftmals wesentlich geringeren Immobilienpreise. In der Folge dieser Zuwanderung steigt der Siedlungsflächenverbrauch stark an. Diese Entwicklung droht sich in den kommenden Jahren fortzusetzen. Die wirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven der agglomerationsnahen Wohn- und Freizeitregionen sind kritisch zu bewerten: ein weiterer Anstieg des regionalen Arbeitsplatzdefizits und damit der Auspendlerzahlen ist abzusehen. Das zunehmende Berufspendlertum kann mittelfristig zu einem Abbau der Nahversorgungseinrichtungen und einzelner Einrichtungen des service public führen, da die Nachfrage teils im Zentrum befriedigt wird und so Einnahmen fehlen. Das Arbeitsplatzdefizit wird potentiell durch den fortschreitenden Strukturwandel in der Landwirtschaft und Zahl der zugewanderten Erwerbspersonen vergrössert.

Der Tourismus in diesen Regionen wird ebenfalls durch den Wandel von „klassischen" Tourismusstandorten zu Wohnstandorten („Vorstädten") verändert. Dabei wird die bestehende Tourismusinfrastruktur und Attraktionspunkte weiterhin stark genutzt, vor allem durch Tagesausflügler und Freizeitnutzung. Aller Voraussicht nach wird sich eine fortgesetzte Konzentration der Nutzung auf die jeweils besten Standorte und Einrichtungen ergeben.

Entscheidend für die Zukunft dieser Regionen ist, inwieweit es gelingt, den Funktionswandel aktiv zu gestalten und dessen möglichen negativen Folgen entgegenzuwirken. Dazu bedarf es der Sicherung sowohl der Basisinfrastruktur für die Siedlungsentwicklung als auch der Entwicklungsmöglichkeiten für konkurrenzfähige Freizeiteinrichtungen. Der regionalen Raumplanung kommt in diesen Gebieten eine besondere Bedeutung zu, weil es planerischem Wege potenziellen Nutzungskonflikten zwischen diesen beiden Anforderungen vorzubeugen gilt. Die Regionen müssen über geeignete Steuerungsformen verfügen, um die verschiedenen Bedürfnisse unter einen Hut zu bekommen. Dabei ist die Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Entwicklung von enormer Bedeutung, wenn die Regionen langfristig als attraktive Wohn- und Freizeiträume erhalten werden sollen.

Modus 3 „Alttouristische Regionen"

Diese Regionen befinden sich grossteils weitab von den städtischen Agglomerationsräumen. Auch hier gibt es Standorte an denen der Tourismus ehemals eine wichtige Rolle gespielt hat, heute aber international nicht mehr konkurrenzfähig ist. In solchen Gebieten weist der Tourismus deutlich rückläufige Gäste- und vor allem Logiernächtezahlen auf und verliert zunehmend an Bedeutung als zentraler Wirtschaftssektor. Der potentielle Beitrag des Tourismus zur regionalen Wertschöpfung ist rückläufig. Anders als in den zentrennahmen Gebieten ist eine Kompensation des abnehmenden Übernachtungstourismus durch den Tagestourismus nur sehr begrenzt möglich.

Die Perspektiven für die Bevölkerungs- und die Wirtschaftsentwicklung dieser Regionen sind kritisch zu bewerten: es gibt keine klaren Treiber für eine positive Entwicklung, die den Tourismus ersetzen können. Daher droht ein Rückgang der Bevölkerung vor allem durch Abwanderung sowie des Arbeitsplatzangebotes.

Grund für diese kritische Bewertung ist vor allem die Gefahr, dass die Regionen nicht mehr in der Lage sind (oder es nie waren), mit ihrem spezifischen (touristischen) Angebot auf die sich laufend verändernden Rahmen- und Marktbedingungen zu reagieren. Es zeigt sich eine Analogie zu den „altindustrialisierten" Regionen, deren Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen sich teil lange hinauszögerte, weil dies durch eine „Strukturkonservierung" verhindert wurde. Die Gründe für eine solche Stagnation können unterschiedlich sein, sie resultieren jedoch nicht selten aus einer „Blockierung" von Innovation in den ent-

scheidenden regionalen Akteursnetzwerken.[23] Auch wenn in diese Situation die strategischen Alternativen teils unklar sind, erscheint ein „Relaunch“ solcher Regionen zwingend notwendig. Dazu müssen aber die regionalen Strukturen und Netzwerke „aufgebrochen“ und „neu konfiguriert“ werden. Nur wenn diese Wiedereinführung in den touristischen Markt in Richtung einer wettbewerbsfähigen Destination (vgl. Modus 1) gelingt, kann der Tourismus wieder zu einem Wachstumstreiber für die Regionalwirtschaft und die regionale Handlungsfähigkeit wieder erlangt werden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei eine Fokussierung und Profilierung der Regionen. Mit eingeschränkten Ressourcen kann mittelfristig nur in begrenzten Märkten eine konkurrenzfähige Position erreicht werden.

Modus 4 „Agglomerationsnahe Wohn- und Naherholungsgebiete“

Diese Gebiete liegen, wie die Freizeitregionen (Modus 2), in der Nähe der städtischen Agglomerationen. Sie sind jedoch noch stark agrarisch dominiert, wobei sich die Landwirtschaft in einem starken Strukturwandel befindet. Und der Tourismus spielte keine grosse Rolle oder allenfalls bei vereinzelten Leistungsträgern. Ähnlich wie in den Modus 2-Regionen erleben diese Regionen seit einigen Jahren eine spürbare Bevölkerungszunahme durch Zuwanderung in die agglomerationsnahen Gemeinden aufgrund hoher Lebensqualität, geringeren Lebenshaltungskosten, kostengünstigeren Immobilien. Die Folge dieser Zuwanderung ist ein stark ansteigender Siedlungsflächenverbrauch, der u. E. auch in den kommenden Jahren weitergehen wird.

Die Entwicklungsperspektiven sind kritisch zu bewerten: Auch hier zeichnen sich keine Wirtschaftszweige ab, welche der Region Wachstumsimpulse verleihen und den Verlust von Erwerbsmöglichkeiten in der Landwirtschaft ausgleichen könnten. Der Tourismus bringt an diesen Standorten nicht die kritische Masse auf, um ein konkurrenzfähiges Angebot entwickeln zu können. Deshalb wird auch in diesen Regionen das Arbeitsplatzdefizit grösser werden und die Auspendlerzahlen steigen und es treten dieselben Gefährdungen für die Nahversorgung und den Service Public ein. Dennoch ist es auch denkbar, dass Spillovereffekte für Unternehmen auftreten: innovationsfreudige Unternehmen ziehen in diese Regionen, weil es dort gut ausgebildete Leute gibt.

Vergleichbar mit den Modus 2-Regionen ist eine fortdauernde Veränderung der Funktion dieser Gebiete zu erkennen: die ländlich geprägten Bauerndörfer werden mehr und mehr zu typischen Vorstädten. Sie übernehmen dabei auch Aufgaben der städtischen Zentren, insbesondere für das Wohnen oder für die Freiraumnutzung zu Naherholungszwecken.

Ebenso vergleichbar mit den Freizeitregionen ist die Frage, inwieweit es gelingt, diesen Funktionswandel aktiv zu gestalten und Impulse, die aus dem Zusammenspiel mit den städtischen Zentren resultieren, aufzugreifen und für die eigene wirtschaftliche Entwicklung zu nutzen. Auch hier kommt es darauf an, wie die notwendigen Infrastrukturen und der Erhalt der Freiraumfunktionen abgewogen werden und mögliche Nutzungskonflikte von der regionalen Raumplanung aufgenommen und positiv gelöst werden. Diese scheinbar konträren Ansprüche müssen durch geeignete Steuerungsformen in die Entwicklungsprozesse eingebunden werden. Denn: Wachstumsimpulse aus den Zentren überhaupt aufgreifen zu können kann bedeuten, dass eine Region sowohl über notwendige Basisinfrastrukturen verfügen als auch eine hohe landschaftliche Qualität haben muss.

[23] Vgl. die Ausführung von Grabher (1994) zu Blockierungen in regionalen Netzwerken.

Modus 5 „Regionale Naturparks“

Auch in diesen Regionen spielt der Tourismus bislang keine regionalwirtschaftlich bedeutsame Rolle. Aufgrund der agglomerationsfernen Lage können diese Regionen auch nicht von den Spillovereffekten der städtischen Zentren im Bereich der Bevölkerungsentwicklung profitieren. Die Entwicklungsperspektiven dieser Regionen sind sehr kritisch zu bewerten, da hier aus keinem Bereich Wachstumsimpulse zu erwarten sind. Diese potenzialschwachen Regionen werden aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren einen weiteren Rückgang der Bevölkerungszahlen und einen Rückgang der Arbeitsplätze und der Unternehmen zu verzeichnen haben. Es ist fraglich, ob diese Regionen langfristig in der Lage sind, aus ihrer eigenen „Geschäftstätigkeit“ heraus, die notwendigen Mittel zu erwirtschaften, die sie für eine regionale Selbststeuerung benötigen. Es ist zu überlegen, ob solche Regionen nicht auch neue Funktionen für die gesamte Schweiz wahrnehmen müssen, z.B. im Bereich des Natur- und Landschaftsschutzes – mit entsprechenden touristischen Zusatznutzungen – oder im Bereich der Energieproduktion. Ebenso fraglich ist, ob und wie für diese Gebiete langfristig dieselben infrastrukturellen Voraussetzungen bereitgestellt werden können, wie für die anderen Räume.

Wenn es eine aktive Möglichkeit geben soll, diese Regionen tatsächlich zu einer Art „Park“, also zu einer geplanten Entwicklung, führen zu können, ist entscheidend, dass auf regionaler Ebene, aber auch innerhalb der Kantone und des Bundes eine gemeinsame Vorstellung entsteht, in welche Richtung man sich weiterentwickeln will und kann.

Fazit

Die Darstellung der verschiedenen Entwicklungspfade zeigt, dass es *das* Berggebiet nicht (mehr) gibt. Eine differenzierte Betrachtung der Entwicklungsperspektiven ist somit zwingend notwendig. Deutlich wird, dass zahlreiche alpine Räume einem raschen Funktionswandel unterliegen und dass die Anpassung der Regionen an ihre „neuen“ Funktionen eine wichtige Herausforderung für die Zukunft darstellt. Zur Bewältigung dieses Funktionswandels bedarf es neuer Steuerungsmodelle auf regionaler Ebene. Diese sind überlebensnotwendig, damit die Regionen innovativ und lernfähig bleiben und sich ständig an die sich verändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen anpassen können. Die bestehenden Strukturen und Entwicklungsprozesse sind u.E. dazu nicht ausreichend in der Lage. Zwar verfügen die meisten alpinen Regionen heute über leistungsfähige Institutionen für den Tourismus und die Regionalentwicklung.[24] Es stellt sich aber die Frage, ob diese Institutionen über die notwendigen Managementkompetenzen und -kapazitäten verfügen, um die jeweils die optimale Entwicklungsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Einen regionalen Ansatz dazu schafft das NFP48-Projekt „Managementmodell für nachhaltige Tourismusentwicklung“ (Bieger et al. 2004).

[24] Dieses „Capacity Building“ in den Schweizer Bergregionen ist grösstenteils eine direkte Wirkung der Investitionshilfe des Bundes (IHG)(vgl. IDT/CEAT 2004).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung 14
Abbildung 2: Definitionen Nachhaltiger Entwicklung im Vergleich 15
Abbildung 3: Fragenraster für die Fallstudien 18
Abbildung 4: Entwicklung von Landwirtschaft und Tourismus im Berggebiet 24
Abbildung 5: Exogene Rahmenbedingungen und endogene Systemzusammenhänge in einer Region 26
Abbildung 6: Auswahlraster und Regionen für die Fallstudien 28
Abbildung 7: Variablen der Längsschnittanalyse 30
Abbildung 8: Analyseraster für das regionale Akteurs- und Entscheidungssystem 34
Abbildung 9: Die Lage der vier Fallregionen 35
Abbildung 10: Bevölkerungsentwicklung in Engelberg 1970-2002 36
Abbildung 11: Dynamische Bevölkerungsentwicklung, Engelberg 1970-2000 37
Abbildung 12: Erst- und Zweitwohnungsbestand in Engelberg, 1970-2000 38
Abbildung 13: Ein- und Auspendler, 1970-2000 39
Abbildung 14: Beschäftigungsstruktur (VZÄ) und -entwicklung in Engelberg 1985-2001 40
Abbildung 15: Herkunft der Hotelgäste in Engelberg 1970-2002 42
Abbildung 16: Cash-flow der Bergbahnen Titlis+Brunni (Engelberg), Hoch Ybrig (Einsiedeln) und Zermatt (alle BB ohne Gornergratbahn) in % des Umsatzes 1970-2002 43
Abbildung 17: Landwirtschaftliche Nutzfläche und naturnah bewirtschaftete Flächen 1990-2002 44
Abbildung 18: Entwicklung der Pistenflächen und Transportkapazitäten 45
Abbildung 19: Bevölkerungsentwicklung - Schweizer und Ausländer 56
Abbildung 20: Ständig und Nicht-ständig bewohnte Wohnungen, Zweitwohnungsanteil 56
Abbildung 21: Haushaltsgrössen im Vergleich 57
Abbildung 22: Einpendler, Auspendler und Pendlersaldo 57
Abbildung 23: Beschäftigungsentwicklung in Zermatt (VZÄ) 1985-2001 58
Abbildung 24: Auslastung der verfügbaren Gastbetten in der Hotellerie 1970-2002 in den vier Vergleichsregionen 60
Abbildung 25: Investitionen und Abschreibungen der Zermatter Bergbahnen 1972-2001 61
Abbildung 26: Entwicklung von Umsatz, Eigen- und Fremdkapital, Abschreibungen, Burgergemeinde Zermatt 1970-2002 61
Abbildung 27: Vergleich Nettoverschuldung pro Kopf Zermatt und Engelberg 1993-2002 62
Abbildung 28: Flächen von Neubauten in Zermatt 1980-2002 63
Abbildung 29: Wasserfassungen zur Elektrizitätsgewinnung rund um die Gemeinde Zermatt 64
Abbildung 30: Gütertransport und Personentransport per Helikopter 1998-2002 66
Abbildung 31: Elektrizitätsverbrauch 1980-2001 66
Abbildung 32: Dynamische Bevölkerungsentwicklung 75
Abbildung 33: Ständig und Nicht-ständig bewohnte Wohnungen 75
Abbildung 34: Ein- und Auspendler, Pendlersaldo 76
Abbildung 35: Beschäftigungsstruktur 2001 in den vier untersuchten Regionen sowie in der Gesamtschweiz. 77
Abbildung 36: Entwicklung der Hotellogiernächte in der Region Einsiedeln 1974-2002 78
Abbildung 37: Selbstfinanzierungsgrad in % 80

Abbildung 38: Flächenaufteilung Region Einsiedeln 1998 80
Abbildung 39: Elektrizitätsverbrauch 1970-2001 83
Abbildung 40: Schweizer und ausländische Wohnbevölkerung....90
Abbildung 41: Ständig und Nicht-ständig bewohnte Wohnungen 90
Abbildung 42: Beschäftigungsentwicklung in Trachselwald (VZÄ) 1985-2001....91
Abbildung 43: Entwicklung der Hotellogiernächte in der Region Trachselwald 1973-2002....93
Abbildung 44: Bundessteueraufkommen der natürlichen Personen in den Vergleichsregionen und der Schweiz 1970-1998....94
Abbildung 45: Selbstfinanzierungsgrad der Gemeinden der IHG-Region Trachselwald....95
Abbildung 46: Selbstfinanzierungsanteil der Gemeinden der IHG-Region Trachselwald 95
Abbildung 47: Zinsbelastungsanteil der Gemeinden der IHG-Region Trachselwald 96
Abbildung 48: Kapitaldienstanteil der Gemeinden der IHG-Region Trachselwald 96
Abbildung 49: Elektrizitätsverbrauch 1970-2001 98
Abbildung 50: Hauskehrichtaufkommen 1990-2001 99
Abbildung 51: Bevölkerungsentwicklung in den Vergleichsregionen 105
Abbildung 52: Entwicklung der Pendlerzahlen in den Regionen Einsiedeln, Engelberg und Zermatt .107
Abbildung 53: Durch Strukturwandel angestossene Prozesse 113
Abbildung 54: Durch Ausbau des Tourismus angestossene Prozesse 114
Abbildung 55: Auswirkungen einer schwachen Wirtschaftsstruktur....119
Abbildung 56: Schematische Darstellung der verschiedenen Entwicklungspfade alpiner Regionen und Zuordnung der Fallstudien des NFP48-Projekts....123
Abbildung 57: Verzeichnis der InterviewpartnerInnen und -themen....137

Literaturverzeichnis

Alpenkonvention, Protokoll zur Durchführung der Alpenkonvention von 1991 im Bereich Tourismus. http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/raumplanung/alpenkonvention/12.pdf.

BAK Konjunkturforschung Basel AG: Internationaler Benchmark Report der BAK Konjunkturforschung Basel AG für den Schweizer Tourismus

Bätzing, W. (2002): Der Stellenwert des Tourismus in den Alpen und seine Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes. In: Luger, K./Rest, F.(Hrsg.): Der Alpentourismus. Entwicklungspotenziale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie. Innsbruck/Wien/München/Bozen: StudienVerlag, S. 175-196

Behrendt (2004): Gemeinde- und Steuerentwicklung in der Agglo Obersee. Projektbericht, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG) an der Universität S. Gallen.

BHP Hanser und Partner AG (2004): Lösungsansätze zur Optimierung der Wirtschaftsförderung im Kanton Schwyz. Präsentation zum Bericht im Auftrag des REV Rigi-Mythen, des REV Einsiedeln und der Gemeinden Freienbach, Wollerau und Feusisberg. Zürich: BHP, 5.10.2004.

Bieger, T. (2001): Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern - Welche Aufgaben hat der Staat noch?. In: Kreilkampf, E.; Pechlaner, H.; Steinecke, A.(Hrsg.): Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik. Wien: Linde: Wien, S. 11-40.

Bieger, T. (2004): Tourismuslehre - Ein Grundriss, Bern.

Bieger, T. und Frey, M. (1999). Räumliches Entwicklungskonzept Brand - Bewertung der Ausbauvarianten aus Sicht der Nachhaltigkeit. Arbeitspapier IDT-HSG.

Bieger, T. et al. (2000): Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche – eine Fallstudie für die Transformation einer wichtigen touristischen Teilbranche. In: Revue de Tourisme, Nr. 4/00, AIEST, St. Gallen, S. 32-55.

Credit Suisse (2004): Der Kanton Thurgau - Struktur und Perspektiven. Credit Suisse Economic & Policy Consulting, Zürich.

EK Europäische Kommission (2003): Basic orientations for the sustainability of European tourism. Brussels, COM(2003) 716 final.

European Commission (2001): Towards a Local Sustainability Profile – European Common Indicators. Interim Report, Brussels.

Fürst, D. und Schubert, H. (1998): Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. In: Raumforschung und Raumordnung, 56. Jg., Heft 5/6, S. 352-361

Grabher, G. (1994): Lob der Verschwendung - Redundanz in der Regionalentwicklung: Ein sozioökonomisches Plädoyer, Berlin: edition sigma.

Hassan, S. (2000): Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. Journal of Travel Research 38(3).

Hunter, C.J. (1995): On the Need to Re-conceptualise Sustainable Tourism Development. Journal of Sustainable Tourism 3(3): 155-165.

IDT/C.E.A.T. (2004): Evaluation der Investitionshilfe für das Berggebiet. Schlussbericht vom 15. Oktober 2004, im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft (seco).

Johnsen, J., Umbach-Daniel, A., Schnell, K.D. (2003): Monitoring System for sustainable tourism in Swiss alpine regions. 43rd Conference of the European Regional Science Association (ERSA), Jyväskylä.

Kraft, U. (2004): Brain Drain im Kanton Wallis: Analyse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen. In: Die Volkswirtschaft, 12/2004, S. 47-50.

Marx, D. (Hrsg.)(1975): Ausgeglichene Funktionsräume, Veröffentlichungen der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Forschungs- und Sitzungsberichte, Bd. 94, Hannover: ARL.

McCool, S.F., Moisey, R.N. et al. (2001): What should Tourism Sustain? The Disconnect with Industry Perceptions of Useful Indicators. Journal of Travel Research 40(2): 124-131.

Messerli, P. (1989): Mensch und Natur im alpinen Lebensraum: Risiken, Chancen, Perspektiven; Stuttgart 1989.

Rütter et al. (2004): Nachhaltige Tourismusentwicklung in den Regionen der Alpen: Monitoring und Management – Bericht II: Monitoringsystem für nachhaltige Tourismusentwicklung. St. Gallen/Rüschlikon.

Rütter-Fischbacher, U. und Berwert, A. (2004): Der Tourismus im Kanton Nidwalden und in Engelberg. Wertschöpfungsstudie im Auftrag des Kantons Nidwalden und der Gemeinde Engelberg. Rüschlikon.

SAB Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (2000): Perspektive Berggebiet. Heft Nr. 170. Bern: SAB.

Scherer, R. (2003): Die wirtschaftlichen Effekte von Zweitwohnungen. Beitrag zum ITB-Fachforum „Progress in Tourism Research". Internationale Tourismusbörse Berlin, 9.3.2003.

Scherer, R., Schweizer, R. & Hailbronner, K. (2004): Expertise zu Nachfragepotential und Umsetzungschancen des grenzüberschreitenden Gewerbeparks (GGP) Neuhausen-Jestetten. Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG) an der Universität St. Gallen.

Schuler, M., Perlik, M. und Pasche, N. (2004): Nicht-städtisch, rural oder peripher – wo steht der ländliche Raum heute? Analyse der Siedlungs- und Wirtschaftsentwicklung in der Schweiz. Bundesamt für Raumentwicklung, Bern (BBL Bundespublikationen, Art.-Nr.: 812.041.d.).

Schweizerischer Bundesrat (2002): Strategie Nachhaltige Entwicklung, Bericht des Schweizerischen Bundesrates vom 27. März 2002

Thierstein, A. und§ Walser, M. (2000): Die nachhaltige Region. Ein Handlungsmodell, Bern.

Thierstein, A., Abegg, C., Rey, M., Pfister Giauque, B., Natrup, W. und Thoma, M. (2004): Liberalisierung öffentlicher Dienstleistungen. Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Schweizer Berggebiet. Bern.

WCED World Commission on Environment and Development(1987): Our common future. Oxford.

WTO World Tourism Organisation (1998): Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism. Madrid.

WTTC World Travel and Tourism Council; WTO World Tourism Organization & Earth Council (1996): Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry. Towards Environmentally Sustainable Development. Madrid.

Anhang 1. Datenverfügbarkeit

Längsschnittindikator	Zeitraum für den die Variable verfügbar war			
	Engelberg	Zermatt	Einsiedeln	Trachselwald
Bevölkerungsentwicklung Total (absolut)	1970-2002	1980-2002	1980-2001	1980-2002
Bevölkerungsentwicklung: Kurzaufenthalter, Ausländer/Schweizer, Gemeinde- und Kantonsbürger(absolut)	1970-2002	1981-2002	1981-2001	1981-2002
Dynamische Bevölkerungsentwicklung (natürliche Entwicklung, Wanderungssaldo; absolute Zahlen)	1970-2001	1981-2002	1970-2000	1981-2002
Geburten Schweizer und Ausländer (absolut)	-	1981-2002	-	-
Alterspyramide (absolute Zahlen); Vergleich CH	1970; 1990	-	1970; 1990	1970; 2000
Wohnungsbestand (inkl. Zweitwohnungen; absolut und relative Entwicklung)	70,80,90,00	70,80,90	70,80,90,00	70,80,90,00
Haushaltsgrössen (in %); Vergleich CH, z.T. Vergleich ländich CH/städtisch CH	70,80,90	70,80,90,00	70,80,90	70,80,90,00
Erwerbsfähige und Erwerbstätige (in %)	70,80,90	-	-	-
Bildungsabschlüsse (in %); Vergleich CH	70,80,90	-	70,80,90	90,00
Pendler Total (Weg- u. Zupenlder, Pendlerbilanz; absolut)	70,80,90,00	70,80,90,00	70,80,90,00	-
Pendler nach Gemeinden aufgeschlüsselt (absolut)	2000 (Istzustand)	-	2000 (Istzustand)	1990,2000 (Wegpend-ler)
Anzahl Gäste pro Einwohner (absolut); Vergleich andere Regionen	-	2001/03 (Istzustand)	-	-
Verkehrsmittelwahl für den Arbeitsweg (absolut)	70,80,90	80,90,00	70,80,90	70,80,90
Beschäftigungsstruktur nach Branchen	85,91,95,98,01	85,91,95,98,01	85,91,95,98,01	85,91,95,98,01
Beschäftigungsentwicklung (VZÄ) nach Wirtschaftszweigen (absolut und in %)	85,91,95,98,01	85,91,95,98,01	85,91,95,98,01	85,91,95,98,01

Fortsetzung

Längsschnittindikator	Zeitraum für den die Variable verfügbar war			
	Engelberg	Zermatt	Einsiedeln	Trachselwald
Beschäftigungsentwicklung (VZÄ) touristische Leistungsträger (absolut und in %); z.T. Vergleich mit anderen Regionen	85,91,95,98,01	85,91,95,98,01	85,91,95,98,01	-
Landwirtschaftsbetriebe (absolute Anzahl) nach Grösse (ha) und Entwicklung Total; Vergleich CH	85,90,96,00	85,90,96,00	85,90,96,00	85,90,96,00
Arbeitslosigkeit: Anzahl Arbeitslose nach relevanten Wirtschaftszweigen (Jahresmittel) und Arbeitslosenquote (in %); Vergleich CH	1990-2001	1990-2001	1990-2001	1990-2001
Bundes- und Wehrsteueraufkommen natürliche und juristische Personen (Kopfquote in CHF in realen Werten von 2001); Vergleich CH	1969/70 bis 1997/98	1969/70 bis 1997/98	1969/70 bis 1997/98	1969/70 bis 1997/98
Mittlere Angebotspreise für 3Z-Eigentumswohnungen (in CHF); Vergleich mit anderen Regionen	-	1991-2002	-	-
Nettoverschuldung pro Kopf (in CHF)	1992-2001	1993-2002	1997-2001	-
Selbstfinanzierungsgrad (in %);Vergleich Kanton	1992-2001	1993-2002	1996-2001	1998, 2001
Zinsbelastungsanteil (in %); Vergleich Kanton	1992-2001	1993-2002	1996-2001	-
Logiernächte Hotellerie, Parahotellerie (absolut)	1970-2002, 1988-2002*	1970-2002, 1988-2002*	1970-2002, 1988-2002*	1970-2002, 1988-2002*
Logiernächte Winter und Sommer Hotellerie Total (absolut), verfügbare Betten (absolut, Tourismusjahr)	1973-2002	1973-2002	1973-2002	1973-2002
Auslastung der verfügbaren Gastbetten Hotellerie (in %); Vergleich CH und Bergkurorte	1970-2002**	1970-2002**	1970-2002**	1970-2002**
Hotellogiernächte nach Herkunftsländern der Gäste (absolut und in %)	1970-2002**	1970-2002**	1970-2002**	1970-2002**
Durchschnittliche Aufenthaltstage von Hotelgästen aus der Schweiz und Europa (absolut) nach Winter- und Sommersaison; Vergleich CH	1992-2002	-	-	-
Cash-Flow der Bergbahnen (in % des Umsatzes); Vergleich mit Durchschnitt CH und übrigen Fallregionen	1970-2001	1972-2001	1970-2002	-
Bruttowertschöpfung der Bergbahnen (in CHF)	-	1998/2002 (Istzustand)	-	-
Abschreibungen und Investitionen der Bergbahnen (in Mio. CHF; real zu Preisen von 2000)	1970-2001	1972-2001	-	-
Finanzielle Entwicklung Bergbahnen (Umsatz, Eigen-/Fremdkapital, Abschreibungen; indexiert)	-	1984-2002	-	-
Flächenaufteilung (in %; Arealstatistik)	1993 (Istzustand)	1995 (Istzustand)	1996 (Istzustand)	1993 (Istzustand)

Fortsetzung

Längsschnittindikator	Zeitraum für den die Variable verfügbar war			
	Engelberg	Zermatt	Einsiedeln	Trachselwald
Bauzonenfläche, überbaute und freie Fläche (in Aren und in % der Gemeindefläche); Zermatt:zusätzlich Neubauten (in m3)	69,82,86,99	1980-2002	87,93,97,98	-
Landwirtschaftliche Nutzfläche (in ha) und naturnah bewirtschaftete Fläche (in ha und in % der Nutzfläche); Vergleich Kanton	1990-2002	-	1990-2002	-
Bilder bzw. Photos (Landschaftsaufnahmen)	3 Zeitpunkte	4 Zeitpunkte (1925, 1950, 1975, 2003)	-	-
Naturnähe der Fliessgewässer (Klassifizierung der Ökomorphologie; absolut und in %)	Istzustand	Istzustand	Istzustand	Istzustand
Vereinbarung mit Gleitschirfliegern (Karte mit Überflug- und Ruhezonen)	Istzustand	-	-	-
Zustand Wildtierbestand (Experteneinschätzung)	-	Istzustand	Istzustand	Istzustand
Naturschutzzonenplan	-	Istzustand	-	-
Pistenflächen Total (in ha)	1970-2001	-	1991-2002	-
Beschneite Fläche (in ha und in %); Vergleich mit Durchschnitt CH	1990-2001	-	1997-2002	-
Transportkapazitäten Total (in Pers. pro h)	1997-2001	-	1978-2002	-
Helikopterflüge (absolut)	-	1998-2002	-	-
Verkehrsaufkommen an Strassen; Vergleich mit CH und Eisenbahnverkehr (indexiert)	1992-2002	Strassen nach Zermatt: 1994-2002; für Einsenbahn: 1970-2002	Strassen: 1996-2000; Bahn: 1998-2002	-
Verkehrsmittelwahl Übernachtungs- und Tagesgäste (in %)	Winter 01/02, Sommer 02 (Istzustand)	2000/01 (Istzustand)	-	-
Elektrizitätsverbrauch Total (in GWh, indexiert); Vergleich CH und mit Anzahlen Einwohner, Arbeitsplätze (VZÄ), Hotellogiernächte; Zermatt: zusätzl. in kWh pro Kopf	1970-2001	1980-2001	1977/78-2001/02	1980-2001
Einsatz (neuer) erneuerbarer Energien (Experteneinschätzung)	Istzustand	-	Istzustand	-

Fortsetzung

Längsschnittindikator	Zeitraum für den die Variable verfügbar war			
	Engelberg	Zermatt	Einsiedeln	Trachselwald
Hauskehrricht (in t); Vergleich CH	1976-2001	1995-2002	1991-2000	1990-2001
Zustand Abwasserreinigungsanlagen (ARA) (Expert-eneinschätzung)	Istzustand	Istzustand	Istzustand	-

*Für Hotellogiernächte liegen Zahlen ab 1970/73 vor; für die Parahotellerie ab 1988
**Tourismusjahre

Anhang 2: Interviews

Abbildung 57: Verzeichnis der InterviewpartnerInnen und -themen

Region	Gesprächspartner	Funktion	Themen	Datum
Zermatt	Christoph Bürgin	Vizepräsident Gemeinde Zermatt, Hotelier, VR Bergbahnen, Ausschuss Zermatt Tourismus, Grossrat	Demographische Entwicklung Bauland- und Wohnungsmarkt Tourismus Ökonomische Entwicklung Institutionelle Entwicklung Soziale Entwicklung/Gäste Kulturelle Entwicklung Ökologische Entwicklung Generelle Ziele	26.9.02
	Roland Imboden	Direktor Zermatt Tourismus	Tourismus Ökonomische Entwicklung Institutionelle Entwicklung Kulturelle Entwicklung Soziale Entwicklung Ökologische Entwicklung Generelle Ziele	25.9.02
	David Zehder	Sozialarbeiter und Jugendarbeiter,	Soziale Entwicklung (Jugend) Kulturelle Entwicklung Institutionelle Entwicklung Ökologische Entwicklung	25.09.02
	Peter Kronig	Gästeservice & Sport und Kultur von Zermatt-Tourismus	Kulturelle Entwicklung Tourismus Soziale Entwicklung Ökologische Entwicklung	25.09.02
	Ted Mate	Gründungsmitglied und Präsident Gewerbeverein Zermatt, seit 1988 Geschäftsleiter Bucherer	Ökonomische Entwicklung (Gewerbe) Tourismus Soziale Entwicklung	26.09.02
	P.A. Pannatier	Präsident Hotelierverein Zermatt	Tourismus Ökonomische Entwicklung Ökologische Entwicklung Institutionelle Entwicklung Kulturelle Entwicklung Soziale Entwicklung	25.09.02
	Andreas Biner	Präsident Burgergemeinde	Touristische Entwicklung Gesellschaftliche Entwicklung Akteurssystem	21.09.04
	Jürg Biner	Präsident Zermatt Tourismus, Hotelier	Touristische Entwicklung Institutionelle Entwicklung Akteurssystem Soziale Entwicklung	21.09.04

	Josef Indermitte	Regionalsekretär Visp Westlich-Raron	Institutionelle Entwicklung Regionalentwicklung Akteurssystem	01.10.04 (mail)
	Stefan Roth	Pfarrer	Soziale und kulturelle Entwicklung	21.09.04
	Beat Summermatter	Sekundarlehrer	Gesellschaftliche und kulturelle Entwicklung	21.09.04
Trachselwald	Fritz Balz	Geschäftsführer Emmental Tours	Tourismus Ökonomie/Ökologie Soziale Entwicklung	15.10.02
	Markus Grossenbacher	Regierungsstatthalter Bezirk Trachselwald / Vorstand Region, Aufsichtsrat Schaukäserei	Tourismus Ökonomie Institutionelle Entwicklung Soziale Entwicklung	15.10.02
	Therese Löffel	Gemeindepräsidentin Huttwil	Ökonomie Tourismus Soziale Entwicklung	15.10.02
	Karen Wiedmer-Blissett	Geschäftsführerin Region Trachselwald	Ökonomie Tourismus Soziale Entwicklung Ökologie/Landschaft Akteurssystem	15.10.02, 29.12.03
Einsiedeln	Pius Birchler	Gastronom Café und Bistro Tulipan, Vorstand Verkehrsverein Einsiedeln	Ökonomie/ Tourismus Institutionelle Entwicklung Kulturelle Entwicklung Soziale Entwicklung Ökologie	02.10.02
	Meinrad Bisig	Präsident Gewerbeverein, langjähriger Bezirksrat / Treuhänder	Tourismus Ökonomie Institutionelle Entwicklung Ökologie/Landschaft Soziale Entwicklung Prioritäten derzeit	02.10.02
	Kathrin Fässler und Herr Fässler sen.	Hotelier Rösslipost Unteriberg	Tourismus	02.10.02
	Natalia Grond	Präsidentin des Verkehrsvereins Einsiedeln	Ökonomie/ Tourismus Institutionelle Entwicklung Kulturelle Entwicklung Soziale Entwicklung Ökologie	02.10.02
	Wendelin Keller	Geschäftsführer Hoch-Ybrig AG	Tourismus und ökonomische Entwicklung Hoch-Ybrig AG Wirtschaftliche Entwicklung der Region Hoch-Ybrig Institutionelle Entwicklung, Soziale und kulturelle Entwicklung Ökologische Entwicklung	02.10.02
	Klaus Korner	Regionalsekretär Einsiedeln	Tourismus Ökonomie Ökologie/Landschaft Soziale Entwicklung	02.10.02, 30.04.04

	Pater Maurus Burkard	Wallfahrtleitung Kloster Einsiedeln	Tourismus Entwicklung (Schwerpunkt Wallfahrten, Pilger) Institutionelle Entwicklung Kulturelle Entwicklung Soziale Entwicklung und Ökologie Kloster Einsiedeln	02.10.02
	Meinrad Steiner	Geschäftsführer Brunni-Haggenegg Bahn AG	Tourismus /Bahnen	02.10.02
Engelberg	Marie Therese Scheurer	Gemeinderätin Engelberg	Demographische Entwicklung der Region Ökonomische Entwicklung Tourismus Institutionelle Entwicklung Soziale Entwicklung Kulturelle Entwicklung Ökologische Entwicklung	20.09.02
	Roman Schleiss	Präsident Gewerbeverband Engelberg	Ökonomische Entwicklung Tourismus Institutionelle Entwicklung Soziale Entwicklung Demographische Entwicklung der Region Kulturelle Entwicklung Ökologische Entwicklung	20.09.02
	Martin Mahler	Engelberg-Titlis-Tourismus AG	Tourismus Institutionelle Entwicklung Soziale Entwicklung Ökologische Entwicklung	20.09.02, 26.08.04
	Peter Kuhn	Präsident Hotelierverein	Tourismus und ökonomische Entwicklung Institutionelle Entwicklung Soziale Entwicklung Kulturelle Entwicklung Ökologische Entwicklung	20.09.02
	Patrick Berchtold	Volkswirtschaftsamt Obwalden, Fachstelle Investitionshilfe	Institutionelle Entwicklung Wirtschaftsförderung	01.09.04 (Tel.)
	Margrit Kopp	Gemeindepräsidentin Wolfenschiessen, Präsidentin Region Nidwalden-Engelberg	Regionalentwicklung	01.09.04 (Tel.)
	Hanspeter Schüpfer	Volkswirtschaftsdirektion Nidwalden	Instiutionelle Entwicklung Wirtschaftliche und touristische Entwicklung	26.08.04
	Albert Deschwanden	Regionalsekretär Nidwalden-Engelberg bis 4/2004	Regionalentwicklung	26.08.04

Anhang 3: Interviewleitfaden

Block 1: Fragen nach der Entwicklung in den Bereichen

- **Bevölkerung**
- **Ökonomische Entwicklung**
- **Tourismus**
- **Soziale Entwicklung**
- **Entwicklung im Bereich Kultur**
- **Entwicklung im Bereich Ökologie**

  - Wie hat sich Ihrer Meinung nach der Bereich … in den letzten Jahren entwickelt?
  - Welche Gründe sehen Sie für diese Entwicklung?
  - Wo sehen Sie die Hauptprobleme in diesem Bereich?
  - Welche Fortschritte wurden in diesem Bereich erreicht?
  - Wo besteht in diesem Themenbereich Handlungsbedarf und wie gross ist der jeweilige Handlungsspielraum?
  - Welchen Trend sehen Sie für diesen Bereich?
  - Welche Ziele gibt es für diesen Bereich in Ihrer Region/Gemeinde?
  - Welche Ziele halten Sie selbst für wünschenswert?

Block 2: Nachfassfragen in Schwerpunktbereichen des Interviewpartners

- **Bevölkerungsentwicklung**
  - Entwicklung der Wohnbevölkerung
  - Zu- und Abwanderung
  - Altersstruktur
  - Aus- und Zupendler
  - Ausländer/Einwohner mit zweitem Wohnsitz in Region (Integration)
- **Ökonomische Entwicklung**
  - Strukturwandel
  - Entwicklung des Steueraufkommens
  - Beschäftigung und Arbeitslosigkeit
  - Jugendarbeitslosigkeit und Langzeitarbeitslose
  - Entwicklung einzelner Wirtschaftszweige
  - Eigentumsverhältnisse
  - Wichtige Unternehmen
  - Gemeindefinanzen (Entwicklung, Zustand)
  - Bautätigkeit, Bauzonen (Entwicklung, Reserven)
- **Tourismus**
  - Entwicklung tourismusspezifischer Wirtschaftszweige (Bergbahnen, Hotellerie, Parahotellerie etc.)
  - Bedeutung des Tourismus
  - Strukturwandel des Tourismus (Herkunft der Gäste, Unterkunftsmöglichkeiten, Angebote/Attraktionen für Gäste)
  - Ausbau der Infrastruktur (auch Bahnen; ausreichende Infrastruktur?)
  - Besondere Qualitäten und Defizite
  - Art des Tourismus (Übernachtungs-, Tagestourismus, Gästesegmente)
  - Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten
  - Tourismusbewusstsein der Bevölkerung
  - Zusammenarbeit Gemeinden in Region (gemeinsames Tourismuskonzept)
  - Zusammenarbeit Tourismusverein/Gemeinde (Unterstützung, Wünsche an Gemeinde)
  - Leitbild?

Soziale Entwicklung

- Ausbildung der Bevölkerung
- Einkommen
- Partizipation an politischen Entscheidungen/Wahlbeteiligung
- Frauen
- Kinder
- Schulen/Kindergärten
- Wahrnehmung der Lebensqualität durch die Wohnbevölkerung
- Alkohol- und Drogenprobleme bei Jugendlichen und Erwachsenen

Kulturelle Entwicklung

- Tradition und „neue“ Kultur
- kulturelle Events
- Vereine
- Rolle des Klosters

Ökologische Entwicklung

- Verkehrsaufkommen („touristischer Verkehr“)
- Flächenverbrauch/Versiegelung
- Abfall/Abwasser
- Luftqualität
- Wasserverbrauch und –qualität
- Schnee
- Energieverbrauch und –projekte
- Lärmbelastung)
- Veränderung der Landschaft
- Erosion (Pisten)
- Ortsbild

Institutionelle Entwicklung

- Leitbild?
- Tourismusmarketing
- Entwicklungskonzepte
- Agenda 21 etc.
- Politik/Parteien
- Regionale Entwicklungsverbände/Tourismusverbände
- Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden/Regionen

Block 3: Abschliessende Frage an alle Interviewpartner

Eine generelle Frage folgt für alle Interviewpartner am Schluss des Interviews:

Was sind Ihrer Meinung nach die Ziele für die Region

1. generell
2. hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung
3. Hinsichtlich des Tourismus



Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management

Bericht II Monitoringsystem

Projektleitung:
Dr. Heinz Rütter
Prof. Dr. Thomas Bieger

Rütter + Partner, Rüschlikon
und
Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG)

Dezember 2004

NFP48 Landschaften und Lebensräume der Alpen

Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum:
Monitoring und Management

Monitoringsystem: Projekt-Nr. SNF 4048-064452

Managementmodell: Projekt-Nr. SNF 4048-064470

Projektleitung

Monitoringsystem: Dr. Heinz Rütter

Managementmodell: Prof. Dr. Thomas Bieger

Projektteam

Rütter + Partner

Dr. Heinz Rütter
Dr. Ursula Rütter-Fischbacher
Anja Umbach-Daniel
Adrian Berwert

Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus Universität St. Gallen

Prof. Dr. Thomas Bieger
Roland Scherer
Klaus-Dieter Schnell
Julia Johnsen

Autoren

Heinz Rütter
Anja Umbach-Daniel
Ursula Rütter-Fischbacher

rütter+partner
concertgroup

Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus
Universität St.Gallen

Vorwort

Das Projekt „Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management“ im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms NFP 48 „Landschaften und Lebensräume der Alpen“ beschäftigt sich mit der Frage, welche Möglichkeiten die Alpenregionen haben, um ihren Status als selbständig handlungsfähige Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume zu erhalten bzw. einen solchen Status zu erlangen. Diese Handlungsfähigkeit ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass die natürlichen Landschaften und Lebensräume und die Kultur der Einheimischen bewahrt und nachhaltig entwickelt werden können. Besonderes Augenmerk liegt auf der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen und der Rolle, die der Tourismus darin spielt. Für die Bewohner vieler alpiner Regionen ist der Tourismus ein wichtiger, wenn nicht sogar der einzige Wirtschaftsfaktor, der in der Lage ist, primäres Einkommen (d.h. Einkommen aus Einnahmen von ausserhalb der Region) zu erzeugen. Diese Bedeutung des Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung der Alpenregionen dürfte zumindest für einige Regionen weiter steigen.

Die Ziele des umsetzungsorientierten Projektes sind erstens, die Entwicklung eines *Monitoringsystems*, mit dem die Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung kontinuierlich verfolgt und analysiert werden kann. Zweitens, wird ein *Managementmodell* erarbeitet, das den Regionen hilft, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern und zu steuern.

Der Projektbericht umfasst die folgenden drei Teilberichte:

I. *Regionenbericht*: Dieser Bericht enthält die Längsschnittanalyse der Regional- und Tourismusentwicklung von vier alpinen Regionen der Schweiz (Engelberg, Zermatt, Einsiedeln, Trachselwald). In vier regionalen Fallstudien werden über einen längeren Zeitraum u.a. die Bedeutung des Tourismus, fördernde und hemmende Entwicklungsfaktoren sowie die Nachhaltigkeit der Entwicklung betrachtet. Die Längsschnittananlyse dient insbesondere der Entwicklung geeigneter Indikatoren für das Monitoringsystem sowie zur Entwicklung des Managementmodells.

II. *Bericht zum Monitoringsystem*: Dieser Bericht enthält die Herleitung und Darstellung des Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung in Alpenregionen: Für Regionen, die bewusst eine nachhaltige Tourismusentwicklung anstreben, ist es unabdingbar ihre Entwicklung anhand konkreter Daten verfolgen zu können. Das entwickelte *Indikatorensystem für das Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung* unterstützt Regionen dabei. Die mit dem Monitoringsystem gewonnenen Informationen stellen jedoch auch Grundlageninformationen für vielfältige weitere Akteure zur Verfügung.

III. *Bericht zum Managementmodell*: Entwicklung und Darstellung des Managementmodells für eine nachhaltige Regional- und Tourismusentwicklung in Alpenregionen: Das Modell präsentiert eine Leitschnur für Regionen, die ihre Entwicklung verstehen und Richtung Nachhaltigkeit steuern wollen. Das komplexe System Region wird in seine Teile zerlegt: Interaktion verschiedener Anspruchsgruppen, Stufen im Strategieprozess, die Rolle von Information, strategische Gestaltung von Entwicklungsprozessen.

.

1.	**Zusammenfassung**	**3**
2.	**Einführung**	**9**
3.	**Indikatorensysteme**	**13**
3.1	Grundlagen für die Entwicklung eines Indikatorensystems	13
3.1.1	Indikatoren und Indikatorensysteme	13
3.1.2	Bestehende Indikatorensysteme für Nachhaltige Tourismusentwicklung	15
3.2	Anforderungen an den Aufbau eines Indikatorensystems für Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum	20
3.2.1	Anforderungen an den Entwicklungsprozess	20
3.2.2	Anforderungen an die strukturelle und inhaltliche Gestaltung	21
3.2.3	Folgerungen für den Aufbau eines Monitoringsystems nachhaltiger Tourismusentwicklung	24
4.	**Nachhaltige Tourismusentwicklung: Inhalt und Ziele**	**27**
4.1	Definitionen nachhaltiger Tourismusentwick-lung	27
4.2	Inhalte Nachhaltiger Tourismusentwicklung	31
5.	**Das Indikatorensystem für nachhaltige Tourismusentwicklung**	**37**
5.1	Der Referenzrahmen	37
5.1.2	Normative Ziele	38
5.1.3	Strategische Ziele	39
5.1.4	Operative Ziele: Operationalisierung des Referenzrahmens	44
5.2	Auswahl und Erhebung der Indikatoren	45
5.2.1	Auswahlkriterien	45
5.2.2	Indikatorentypen	47
5.2.3	Datenerhebung	49
5.3	Monitoring von Projekten	50
5.4	Von den Indikatoren zur Bewertung der Nachhaltigkeit der Tourismus-entwicklung	50
6.	**Anwendung des Monitoringsystems in einem Managementprozess**	**55**
6.1	Rolle des Monitoringsystems in einem Mangementprozess	55
6.2	Implementierung und Anwendung des Monitoringsystems und des Managementmodells	56
6.2.2	Organisatorische Aspekte im Managementprozess	59
6.3	Weiterentwicklung des Systems: Internetbasiertes Server-Client-Tool	61
Abbildungsverzeichnis		
Literatur		
Anhänge		

1. Zusammenfassung

Das Projektziel: Erhaltung selbstständig handlungsfähiger Regionen

Regionen im Alpenraum, für die der Tourismus eine bedeutende, oft sogar die einzige Einkommensquelle darstellt, sehen sich heute grossen Herausforderungen gegenüber. Abnehmende Übernachtungszahlen, Übernutzung der natürlichen Ressourcen und Abwanderung der einheimischen Bevölkerung sind nur einige der grössten Probleme vieler alpiner Regionen. Oftmals kann Eingriffen in Landschaft und Sozialleben kein adäquater ökonomischer Mehrwert entgegengestellt werden. Das NFP48-Projekt „Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum" stellt den Regionen zwei Instrumente zur Verfügung, die es ihnen ermöglichen sollen, ihren Weg als *selbständig handlungsfähige Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume* zu verfolgen und zu steuern. Erstens, wurde basierend auf dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung (WECD 1987) ein spezifisches *Monitoringsystem für nachhaltige Tourismus- und Regionalentwicklung* entwickelt. Zweitens wurde ein *Managementmodell* entworfen, mit dessen Hilfe ein Einstieg in einen strategischen Steuerungsprozess vollzogen werden kann. Dieser Bericht befasst sich mit dem Monitoringsystem.

Ziel und Zweck des Monitoringsystems

Das Monitoringsystem stellt detaillierte *Informationen für die Beurteilung und Bewertung* der regionalen Entwicklung in Bezug auf Nachhaltigkeit und den Tourismus zur Verfügung. Darüber hinaus liefert das Monitoringsystem den Regionen ein *Zielsystem*, dass die Regionen bei der Formulierung von Visionen und eigenen Zielen und bei der Strategieentwicklung und -umsetzung unterstützt. Das Monitoringsystem kann auch in einen umfassenden regionalen Managementprozess integriert werden (vgl. Managementmodell in Bieger et al. 2004).

Durch die Operationalisierung des Konzepts nachhaltiger Tourismusentwicklung in ein *Indikatorensystem* kann die Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung einer Region empirisch erfasst und es kann bewertet werden, inwieweit vorgegebene Ziele erreicht werden. Die Hauptbestandteile der Indikatorensysteme, die Messgrössen oder Indikatoren stellen wichtige Entscheidungshilfen oder -grundlagen dar und sind sowohl für die politischen Entscheidungsträger als auch für die breite Öffentlichkeit bestimmt. Durch einen Indikator soll empirisch erfassbar und bewertbar ausgedrückt werden, inwieweit ein gegebenes Ziel erreicht wird (Atteslander 1993). Indikatorensystem und Vorgaben zur Erhebung und zur Bewertung der Indikatoren ergeben zusammen das Monitoringsystem.

Herleitung des Indikatorensystems

Zur Herleitung des Indikatorensystems wurden parallel zwei Wege beschritten. In einem *ersten Schritt* wurde die *Struktur des Indikatorensystems* festgelegt. Hierzu wurden bestehende Indikatorensysteme für Nachhaltige (Tourismus-)Entwicklung analysiert und hinsichtlich ihrer Brauch-

barkeit für ein Monitoringsystem Nachhaltiger Tourismusentwicklung in alpinen Regionen diskutiert und bewertet. In die Analyse wurden Indikatorensysteme unterschiedlicher räumlicher Ebenen, die entweder international bekannt und akzeptiert sind, und/oder die einen Bezug zur Schweiz, zum Tourismus und/oder zur Regionalentwicklung aufweisen, einbezogen.

Bis heute existieren nur wenige Indikatorensysteme, die speziell für das Monitoring einer nachhaltigen Tourismusentwicklung entwickelt wurden. Für die Schweiz sowie speziell für den Alpenraum stellt das hier entwikkelte Monitoringsystem ein Novum dar.

Auf der Basis der Bewertung der existierenden Indikatorensysteme wurden Empfehlungen für die Struktur eines Indikatorensystems sowie für die Auswahl geeigneter Indikatoren abgeleitet. Hierbei lassen sich Anforderungen an den Entwicklungsprozess und Anforderungen an die strukturelle und inhaltliche Gestaltung unterscheiden.

Hinsichtlich des *Entwicklungsprozesses* ist es erforderlich, das Indikatorensystem möglichst unter Partizipation seiner späteren Anwender zu entwickeln, um eine höchstmögliche Akzeptanz zu erreichen.

Eine wichtige Anforderung an die *strukturelle und inhaltliche Ausgestaltung des Indikatorensystems ist* die umfassende Operationalisierung des Nachhaltigkeitskonzeptes. Weitere Anforderungen in diesem Bereich sind die Erstellung eines zielorientierten Referenzrahmens nachhaltiger Tourismusentwicklung, die Integration qualitativer Indikatoren für die Berücksichtigung von subjektiven Einschätzungen und Werthaltungen, die Integration von Prozessindikatoren, um dynamische Aspekte berücksichtigen zu können, ein Set von Basisindikatoren, das ein - von Tourismusregionen gewünschtes – Benchmarking erlaubt, die Berücksichtigung der dynamischen Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Zielen und Indikatoren des Systems und schliesslich die Berücksichtigung der gegenwärtigen Datenlage.

In einem *zweiten Schritt* wurden die relevanten *Inhalte für das Indikatorensystem* identifiziert. Hierzu wurde eine Literatur- und Dokumentenanalyse bestehender politischer und wissenschaftlicher Konzepte, Definitionen, Strategien sowie Studien zu nachhaltiger Entwicklung und nachhaltiger Tourismusentwicklung durchgeführt. Hieraus wurden die Hauptzielrichtungen sowie die detaillierten Inhalte nachhaltiger Tourismusentwicklung abgeleitet.

Als Ergebnis dieser Analysen wurden ein Zielsystem (Referenzrahmen), sowie Indikatoren für das Monitoring Nachhaltiger Tourismusentwicklung festgelegt. Die Auswahl von Indikatoren wurde unterstützt durch regionale Längsschnittanalysen in vier Schweizer Bergregionen (Engelberg, Zermatt, Einsiedeln und Trachselwald) sowie durch die Festlegung von Auswahlkriterien, die sich an die Fachliteratur anlehnen. Diese expertokratische Herangehensweise (*top down*) wurde ergänzt durch einen partizipativen Prozess, in dem die Ziele und Indikatoren mit Stakeholdern der vier Fallregionen in breit angelegten Workshops diskutiert und anschliessend modifiziert bzw. ergänzt wurden (*bottom up*).

Einbettung in normatives Zielsystem

Der Referenzrahmen besteht aus normativen, strategischen und operativen Zielen. *Normative Ziele* bilden den eigentlichen *Rahmen des Indikatorensystems*, sie drücken aus, welche längerfristige Entwicklung für alpine Tourismusregionen generell wünschenswert ist. Sie *fokussieren* das Monitoringsystem auf die nachhaltige Entwicklung des *Tourismus* und *alpine Regionen* und grenzen es so gegenüber Indikatorensystemen für andere Themenfelder ab. Die *strategischen Ziele* geben die *Richtung einer nachhaltigen touristischen Entwicklung* vor, sie enthalten Angaben, wie die Region wichtige strategische Ressourcen erlangen oder erhalten sowie, welche Wettbewerbsstrategien sie einschlagen will, und wie sie ihre Kräfte und Ressourcen zu bündeln beabsichtigt. Die strategischen Ziele decken die Zielbereiche Lebensqualität und sozio-kulturelle Bedürfnisse, Partizipation und Gender Mainstreaming, Beitrag des Tourismus zu wirtschaftlicher Entwicklung, touristisches Angebot, Marketing, Institutionen und Managementstrukturen, natürliche Landschaften und Lebensräume sowie Umwelt- und Ressourcenverbrauch ab.

Die *operativen Ziele* konkretisieren, wie die strategischen Ziele des Referenzrahmens umgesetzt werden sollen. Die Zielerreichung kann auf dieser Ebene mittels Indikatoren gemessen werden. Das Indikatorensystem umfasst vier normative, acht strategische und rund vierzig operative Ziele sowie rund 80 Indikatoren.

Basis- und optionale Indikatoren

Bei den Indikatoren werden zwei Indikatorentypen unterschieden: Basisindikatoren und optionale Indikatoren. Die Basisindikatoren decken die Zielbereiche nachhaltiger Tourismusentwicklung umfassend ab. Bei den Basisindikatoren handelt es sich zum grössten Teil um Statusindikatoren. Diese beschreiben einen Ist-Zustand und können zur Analyse der längerfristigen Entwicklung eingesetzt werden. Aussagen zu den erhobenen Daten haben unterschiedliche Funktionen: Sie haben eine Monitoringfunktion, in dem sie längerfristig die Veränderung des jeweiligen regionalen, nationalen oder globalen Kapitalverbrauchs dokumentieren. Im Sinne eines Benchmark helfen sie, den Stand der Entwicklung von unterschiedlichen Regionen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu vergleichen. Sie können auch eine wichtige Funktion für die Sensibilisierung und Mobilisierung der regionalen Bevölkerung und von Stakeholdern haben, indem an Hand von plakativen Indikatoren die Nicht-Nachhaltigkeit einer Entwicklung (oder auch die Verbesserung einer bisher negativen Entwicklung) dokumentiert wird. *Basisindikatoren* können und sollten als Basis für ein Benchmarking von allen Bergregionen gleichermassen verbindlich angewendet werden.

Optionale Indikatoren können von den Regionen nach deren Ermessen und Interesse ausgewählt und erhoben werden. Bei den optionalen Indikatoren werden zwei Unterkategorien von Indikatorentypen unterschieden. Optionale Indikatoren, die wie die Basisindikatoren bereits *im Indikatorensystem integriert* sind, liefern vertiefende bzw. ergänzende Informationen. Zum Teil gehen sie mit einem höheren Erhebungs- und Analyseaufwand einher und/oder sind nicht in allen Bergregionen anwendbar. *Regionenspezifische Indikatoren* messen primär nur in einer bestimmten Region wirksame

Faktoren, die positiv oder negativ auf die nachhaltige Entwicklung einer Region einwirken. Diese Indikatoren werden in einem partizipativen Prozess von den Akteuren der jeweiligen Region entwickelt. Sie besitzen für die jeweilige Region eine hohe Relevanz und klare Aussagekraft.

Integration von ex-ante Projektbewertung

Das Monitoringsystem schliesst auch ein Set von Indikatoren für die *Bewertung von Projekten, Programmen und Massnahmen* unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ein, das den Charakter einer *Checkliste* hat. Diese Indikatoren dienen der *ex-ante* Evaluation von Projekten und Massnahmen im Hinblick auf deren Beitrag zu einer nachhaltigen Regions- oder Tourismusentwicklung. Die Projektbewertung unterstützt die Sensibilisierung und Mobilisierung der Bevölkerung im Rahmen von längerfristig angelegten Entwicklungsprozessen.

Indikatorenbewertung in vier Schritten

Für die Bewertung der Indikatoren wird den Anwendern eine Vorgehensweise in vier Schritten empfohlen: Die Anwender verschaffen sich anhand eines für jeden Indikator zur Verfügung gestellten Fact Sheets zunächst einen Überblick über die Art des Indikators und die Voraussetzungen seiner Bewertung (1. Schritt). Anschliessend werden entsprechende Graphiken ausgewertet (2. Schritt), die Bewertung vorgenommen (Schritt 3) und schriftlich fixiert. Eine Gesamtbewertung einer Region bezüglich der nachhaltigen Tourismusentwicklung ist nicht vorgesehen. Es ist jedoch eine aggregation der Werte auf der Ebene der strategischen Ziele möglich (4. Schritt).

Einsatz und Anwendung des Monitoringsystems

Das Monitoringsystem kann einerseits für sich allein genommen als Informations- und Entscheidungsgrundlage für regionale Anwender dienen. Andererseits kann es aber auch unterstützend in einem regionalen Entwicklungs- und Managementprozess eingesetzt werden. So ist es auch ein integraler Bestandteil des in diesem Projekt erarbeiteten Managementmodells (vgl. Bieger et al. 2004).

Zusammenspiel von Monitoring und Management

Wird das Monitoringsystem im Rahmen eines Managementprozesses für nachhaltige Tourismusentwicklung eingesetzt, erfüllt es dort verschiedene *Aufgaben*. Für das *Agenda-Setting* stellt das Monitoringsystem Informationen über den Ist-Zustand der regionalen Entwicklung hinsichtlich Nachhaltigkeit und insbesondere bezüglich der touristischen Entwicklung bereit. Für den *Visions- und Zielfindungsprozess stellt es einen* Zielkatalog für nachhaltige Tourismusentwicklung zur Verfügung, aus dem die Region die für sie relevanten operativen Ziele und Indikatoren auswählen kann. Ausserdem ist die Integration von zusätzlichen, regionenspezifischen Zielen in das Zielsystem des Monitoringsystems möglich. Dies bietet die Möglichkeit, auch Inhalte eines bestehenden Leitbildes oder einer Vision in das Indika-

torensystem zu integrieren. Für die *Strategieentwicklung* bietet das Monitoringsystem Projektindikatoren, mit denen geplante Projekte und Massnahmen bereits *ex-ante* auf ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung bzw. zur Zielerreichung geprüft werden können. Die *Umsetzung* der Projekte und Massnahmen kann mit dem Projektindikatorensatz laufend beobachtet und kontrolliert werden. Basierend auf einem regelmässigen *Update* des Indikatorensets kann die Zielerreichung laufend *bewertet und kontrolliert* werden.

Umsetzung des Management- und Monitoringprozesses

Um die Umsetzung des Monitoringsystems in die Praxis zu illustrieren, wird beispielhaft die Anwendung anhand einer tourismusintensiven Region beschrieben, die einen umfassenden Managementprozess für nachhaltige Tourismus- und Regionalentwicklung starten möchte. Das Beispiel zeigt, in welchen Phasen des strategischen Managementprozesses und wie intensiv verschiedene regionale Akteure an diesem Prozess beteiligt werden.

Zunächst wird im Beispiel die Situation vor Ort analysiert und es werden geeignete Strukturen geschaffen, die einerseits eine effiziente Arbeitsweise ermöglichen und andererseits möglichst umfassend und partizipativ gestaltet sind. Es wird vorgeschlagen, eine geeignete Organisation zu finden, die die strategische Führung übernehmen kann (Lead Organisation). Dies kann im Fall der tourismusintensiven Region die Tourismusorganisation sein, in IHG-Regionen z.B. auch die Geschäftsführung der IHG-Region oder eine Dachorganisation von IHG-Regionen bzw. Tourismusorganisationen sein - je nach Art der Region und nach Interesse der potenziellen Anwender.

Organisatorische Voraussetzungen und Stolpersteine

Ein Managementprozess, wie oben skizziert, läuft gleichzeitig auf zwei Ebenen ab, die jeweils ihrer eigenen Rationalität folgen. Auf der *Prozessebene* agieren die Akteure innerhalb der objektiv vorgegebenen Strukturen nach dem Prinzip der objektiven Rationaliät. Auf der *informellen Ebene* der Netzwerke und persönlichen Beziehungen agieren die Akteure dagegen aufgrund einer subjektiven Rationalität. Beide Ebenen gilt es bei der Anwendung des Monitoringsystems sowie im Managementprozess zu berücksichtigen.

Internetgestütztes Anwendungstool

Um den Arbeitsprozess der Anwender des Monitoringsystems zu erleichtern, ist es möglich, das System in ein internetbasiertes Server-Client-Tool zu transformieren. Die Regionen erhalten damit die Möglichkeit, selbstständig Daten für die einzelnen Indikatoren zu erfassen, zu aktualisieren und in Graphikform aufzubereiten, eigene Ziele und Indikatoren in das System zu integrieren und die Indikatoren zu bewerten. Ein solches Tool kann die Informationsbasis für die Steuerung von regionalen Entwicklungs- und Managementprozessesn wesentlich verbessern.

2. Einführung

Der vorliegende Band des NFP48-Projekts „Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management". enthält die Ergebnisse des Teilprojekts „Monitoringsystem". Inhalt des Bandes ist, erstens, die theoretische Herleitung sowie der strukturelle und inhaltliche Aufbau des Indikatorensystems für das Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung im Alpenraum. Zweitens, enthält dieser Band ein Set von Indikatoren Fact Sheets mit einer detaillierten Beschreibung der Erhebungs- und Auswertungsmethodik (Anhang 2). Drittens, wird aufgezeigt, wie das Monitoringsystem in einen regionalen Managementprozess integriert werden kann.

Selbständig handlungsfähige Regionen sind das Ziel

Das Forschungsprojekt „Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management" geht von der Frage aus, welche Möglichkeiten die Regionen im Alpenraum haben, um ihren Status als selbständig handlungsfähige Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume zu erhalten bzw. einen solchen Status zu erlangen (vgl. Schnell et al. 2002). Diese Handlungsfähigkeit wird als notwendige Voraussetzung dafür betrachtet, dass die natürlichen Landschaften und Lebensräume und die Kultur der Einheimischen bewahrt und nachhaltig entwickelt werden können. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen und der Rolle, die der Tourismus dabei spielt.

In vielen alpinen Regionen ist der Tourismus für die Bevölkerung ein wichtiger, wenn nicht der einzige Wirtschaftsfaktor, der in der Lage ist, primäres Einkommen (d.h. Einkommen aus Einnahmen von ausserhalb der Region) zu erzeugen. Man kann davon ausgehen, dass die Bedeutung des Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung der Alpenregionen weiter steigen wird. Gleichzeitig haben sich wichtige Rahmenbedingungen des alpinen Tourismus in den letzten Jahren dermassen verschlechtert, dass die Touristenströme z.B. in der Schweiz bestenfalls stagnieren werden. Ursachen sind z.B. der schärfere Wettbewerb der Alpendestinationen untereinander, aber vor allem auch mit ausseralpinen Regionen und die krisenhafte weltwirtschaftliche und weltpolitische Lage. Hinzu kommt, dass viele Alpenregionen durch den starken Ausbau ihrer touristischen Infrastruktur ihr natürliches Kapital erschöpfen, ohne dies durch ökonomische Wertschöpfung auszugleichen zu können.

Im Kontext nachhaltiger Entwicklung und Tourismus stehen die Alpenregionen verschiedenen Anforderungen gegenüber. Im *sozio-ökonomischen* Bereich ist es für eine Region z.B. wichtig, aus dem Tourismus eine ausreichende und dauerhafte regionale Wertschöpfung zu generieren. Der wirtschaftliche Wert regionaler Ressourcen, wie Arbeitskräfte, Land und Kapital kann aus der diskontierten zukünftigen Nettowertschöpfung der Region errechnet werden. Diese statische Sicht ist jedoch nicht ausreichend. Eine dynamische Sichtweise nachhaltiger Tourismusentwicklung betont darüber hinaus die regionale Innovationsfähigkeit und die Fähigkeit einer Region, zu lernen und sich neuen Herausforderungen anzupassen

(vgl. Thierstein, Walser 2000; für den Tourismus: Bieger 2001). Die Interaktion und Vernetzung der Akteure (inter- und intraregional) fördert die Lern- und Innovationsfähigkeit (Hotz-Hart et al. 1999; OECD 2001).

Im Bereich *ökologische Nachhaltigkeit* sind im Alpenraum in erster Linie die Landschaftsveränderung bedingt durch touristische Infrastrukturen (Pisten, Bergbahnen, Golfplätze, Verkehrseinrichtungen, Ferienhäuser etc.), der damit verbundene Verlust an natürlichen Flächen, die verkehrsbedingten Emmissionen (Luft, Lärm), sowie der Energieverbrauch und dessen Emmissionen relevant. In zweiter Linie sind die Fragen von Abfallentsorgung, Wasserversorgung (auch in Zusammenhang mit Beschneiungsanlagen) und Abwasserreinigung, letzteres auch in Zusammenhang mit Restwasserstrecken, wichtig.

Für eine Region in den Alpen geht es darum, ihren Tourismus so zu planen und zu gestalten, dass der Fokus nicht nur auf den wirtschaftlichen Implikationen liegt, sondern auch auf seinen Wirkungen auf die Gäste, die Einheimischen und die gebaute und natürliche Umwelt. Umgekehrt sind die vielfältigen Einflüsse der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen auf den Tourismus zu beachten.

Sinn und Zweck von Indikatorensystemen

Die Entwicklung von Regionen, insbesondere auch alpinen Regionen, ist heute mehr denn je komplexen systemischen Einflüssen ausgesetzt. Regionen sind daher immer stärker auf Daten, Informationen und Erkenntnisse über die regionale Entwicklung angewiesen. Diese bilden die Grundlage für eine wissensbasierte, zukunftsgerichtete Regionalpolitik bzw. ein entsprechendes Regionalmanagement. Auch in der neuen Regionalpolitik der Schweiz (NRP) wird deshalb der Verbesserung der Wissens- und Erfahrungsgrundlagen grössere Bedeutung beigemessen. Hierzu ist der Aufbau eines Wissenssystems Regionalentwicklung vorgesehen (erläuternder Bericht zur neuen Regionalpolitik, Abschnitt 1.6.4.3, EVD, April 2004).

Auch in der Agenda 21 wird explizit die Entwicklung und Anwendung von Indikatorsystemen nachhaltiger Entwicklung gefordert. Internationale Organsisationen (z.B. OECD 2001; United Nations 1996/2001) haben die Notwendigkeit des Monitorings einer nachhaltigen Entwicklung erkannt und Arbeitsgruppen zur Entwicklung von Indikatorensystemen eingesetzt. Auch Nationalstaaten wie die Schweiz, sowie Städte und Gemeinden, Regionen und andere politische Ebenen versuchen, mittels Indikatorensystemen den Stand der Erreichung ihrer selbstgesteckten Nachhaltigkeitsziele zu überprüfen.

Durch die Operationalisierung des Konzepts nachhaltiger Tourismusentwicklung in ein *Indikatorensystem* kann die Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung einer Region empirisch erfasst und es kann bewertet werden, inwieweit vorgegebene Ziele erreicht werden (Atteslander 1993*, Baumgartner & Röhrer 1998).* Die Hauptbestandteile der Indikatorensysteme, die Messgrössen oder Indikatoren stellen wichtige Entscheidungshilfen oder -grundlagen dar und sind sowohl für die politischen Entscheidungsträger als auch für die breite Öffentlichkeit bestimmt. Durch einen Indikator soll empirisch erfassbar und bewertbar ausgedrückt werden, inwieweit ein gegebenes Ziel erreicht wird (Atteslander 1993).

Neben einer differenzierten Bewertung verschiedener Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft) können Nachhaltigkeitsindikatoren auch *dynamische Prozesse abbilden*, und die Fortschritte bzw. die Entwicklungsrichtung dokumentieren. Diese Daten können im Sinne eines *Benchmarkings* zwischen verschiedenen Regionen verwendet werden (Müller & Flügel 1999, Szerenyi 2001). Weitere denkbare Einsatzbereiche sind das *Controlling* (Steuerung der Entwicklung aufgrund der beobachteten Entwicklungstendenzen), und die *Motivation nach innen*, d.h. der Einsatz verständlicher und aussagekräftiger Indikatoren zur Initiierung einer Diskussion über längerfristige Entwicklungsvorstellungen bzw. eines *Managementprozesses*. Neben der Informations- und Kommunikationsfunktion helfen Indikatoren auch bei der Identifikation von Problemen und Handlungsfeldern und damit bei der Konkretisierung oder Weiterentwicklung eines Leitbildes (Libbe 1999).

Monitoringsystem und Managementmodell

Das hier entwickelte Monitoringsystem stellt auf der Basis von *Indikatoren* detaillierte Informationen für die Beurteilung und Bewertung der regionalen Entwicklung in Bezug auf Nachhaltigkeit und den Tourismus zur Verfügung. Zudem enthält das Monitoringsystem aber auch ein *Zielsystem*, dass die Regionen bei der Formulierung von Visionen und eigenen Zielen und bei der Strategieentwicklung und -umsetzung unterstützt. Dies stellt einen wesentlichen Unterschied zu anderen Ansätzen dar, die Zielsysteme lediglich als Instrument für die Auswahl von Indikatoren begreifen. Das Monitoringsystem kann in einen umfassenden *Managementprozesses* für nachhaltige Tourismusentwicklung in alpinen Regionen integriert werden. Es erfüllt innerhalb eines solchen Managementprozesses spezifische Funktionen.

Vorgehensweise zur Herleitung des Indikatorensystems

Zur Herleitung des Indikatorensystems wurden parallel zwei Wege beschritten. Erstens, wurde die *Struktur des Indikatorensystems* festgelegt. Hierzu wurden bestehende Indikatorensysteme für nachhaltige Entwicklung sowie nachhaltige Tourismusentwicklung analysiert und hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit für ein Monitoringsystem Nachhaltiger Tourismusentwicklung in alpinen Regionen diskutiert und bewertet. Zweitens, wurden die relevanten *Inhalte des Indikatorensystems* identifiziert. Hierzu wurde eine Literatur- und Dokumentenanalyse bestehender politischer und wissenschaftlicher Definitionen, Konzepte, Strategien sowie Studien zu nachhaltiger (Tourismus-)Entwicklung durchgeführt. Als Ergebnis dieser Analyse wurden ein Zielsystem sowie Indikatoren für das Monitoring Nachhaltiger Tourismusentwicklung festgelegt.[1] Die Auswahl von Indikatoren wurde unterstützt durch regionale Längsschnittanalysen in den vier Schweizer Bergregionen Engelberg, Zermatt, Einsiedeln und Trachselwald (vgl. Bieger/Rütter et al. 2004). Diese expertokratische Herangehensweise (top down) wurde ergänzt durch einen partizipativen Prozess, in dem die Ziele

[1] In der Literatur ist z.T. der Begriff *Kriterium* gebräuchlich. Er wird gleichbedeutend mit den *Zielen* eines Indikatorensystems verwendet, die „Kriterien" für die Nachhaltigkeit der touristischen Entwicklung darstellen. Die Indikatoren sind dagegen Messgrössen, die die Erreichung dieser Ziele bzw. Kriterien messen.

und Indikatoren mit den Stakeholdern der genannten Bergregionen diskutiert und anschliessend modifiziert bzw. ergänzt wurden (bottom up).[2]

Gliederung des Berichts

Der vorliegende Bericht referiert in Kapitel 3 und 4 die Grundlagen für die Erarbeitung des Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung: *Kapitel 3* leistet einen Vergleich bestehender Indikatorensysteme und bewertet diese hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für ein Monitoringsystem Nachhaltiger Tourismusentwicklung in alpinen Regionen. *Kapitel 4* zeigt auf, welche Inhalte bzw. Definitionen, Strategien und Studien zu Nachhaltiger (Tourismus-)Entwicklung als Ausgangspunkt für die Ableitung des Inhalts des Indikatorensystems zur Verfügung stehen und fasst die wichtigsten Inhalte einer nachhaltigen Tourismusentwicklung zusammen.

Kapitel 5 stellt den strukturellen Aufbau und die Inhalte des Indikatorensystems für das Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung dar. Das Kapitel enthält auch eine Anleitung für die Bewertung der einzelnen Indikatoren. *Kapitel 6* zeigt, wie die Regionen einen Managementprozess für nachhaltige Tourismusentwicklung initiieren und durchführen können und wie sie dabei das Monitoringsystem einsetzen können. Es wird zudem erläutert, wie das Monitoringsystem in ein internetbasiertes Server-Client-Tool umgesetzt werden kann, dass eine einfache Arbeitsweise mit dem Monitoringsystem erlaubt.

Im *Anhang 2* sind detaillierte Fact Sheets zu allen Indikatoren abgebildet. Diese informieren die potenziellen Anwender/innen über die Erhebungs-, und Analyseoptionen der einzelnen Indikatoren.

[2] Die Nutzung im politischen Entscheidungsprozess erfordert politische Akzeptanz und eine *Identifikation mit den Zielen und Kriterien bei den verschiedenen regionalen Akteuren. Die Entwicklung eines Indikatorensystems ist daher als stufenweiser Entscheidungs- und Lernprozess zu verstehen (partizipativer Ansatz) und erfordert auch bei der Definition von Zielen und Kriterien den Dialog mit den verschiedenen Akteuren und Interessengruppen* (Thierstein & Walser 2000).

3. Indikatorensysteme

3.1 Grundlagen für die Entwicklung eines Indikatorensystems

Zur Entwicklung des Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwickung wurden bereits bestehende Indikatorensysteme und -sets analysiert und auf Ihre Anwendbarkeit für die eigene Arbeit geprüft. In die Analyse einbezogen wurden Indikatorensysteme unterschiedlicher räumlicher Ebenen (international, national, regional und lokal), die entweder *international bekannt und akzeptiert* sind und/oder die einen *Bezug zur Schweiz*, *zum Tourismus* und / oder zur *Regionalentwicklung* aufwiesen. Diese wurden anhand eines *Rasters* analysiert und hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit für die Entwicklung eines Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung *bewertet* (vgl. Umbach-Daniel, Schnell 2002). Auf der Basis dieser Bewertung wurden Empfehlungen für die Struktur eines Indikatorensystems für Nachhaltige Tourismusentwicklung in alpinen Regionen sowie für die Auswahl geeigneter Indikatoren abgeleitet.

Nach einer Einführung zu den Begriffen Indikatoren und Indikatorensysteme beinhalten die nachfolgenden Abschnitte eine Zusammenfassung der Ergebnisse des Vergleichs der verschiedene Indikatorensysteme sowie Empfehlungen für die Entwicklung und Struktur des Indikatorensystems für nachhaltige Tourismusentwicklung.

3.1.1 Indikatoren und Indikatorensysteme

Indikatoren stellen wie bereits erwähnt wichtige Entscheidungshilfen oder -grundlagen dar und sind für politische Entscheidungsträger und für die Öffentlichkeit bestimmt. Durch einen Indikator wird empirisch erfassbar und bewertbar ausgedrückt, inwieweit ein gegebenes Ziel erreicht wird.

Nachhaltigkeitsindikatoren können die *folgenden Funktionen erfüllen:*

- *Messung* verschiedener Dimensionen der Nachhaltigkeit
- *Abbildung dynamischer Prozesse* und Dokumentation der Fortschritte bzw. der Entwicklungsrichtungen
- *Benchmarking* zwischen verschiedenen Regionen
- Bereitstellung von Informationen für das *Controlling*
- *Motivation nach innen*, d.h. der Einsatz verständlicher und aussagekräftiger Indikatoren zur Initiierung einer Diskussion über längerfristige Entwicklungsvorstellungen bzw. von einem regionalen Managementprozess
- *Identifikation von Problemen und Handlungsfeldern.*

Es besteht eine *Vielzahl unterschiedlicher Ansätze* zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren,[3] und es zeigt sich, dass es weder einen Konsens über die Operationalisierung des Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung gibt, noch einen Konsens über die benötigten Indikatoren. Die bestehenden sehr vielfältigen Indikatorensysteme lassen sich unterscheiden nach der räumlichen Ebene für die sie Gültigkeit beanspruchen (z.B. Nationalstaat, Projektregion, Gemeinde), der Art und Weise ihrer Entstehung (top-down/bottom-up), ihrem Zielbezug bzw. ihrer Reichweite und Inhalt (Dimensionen der Nachhaltigkeit, Themenbereiche) und ihrem Zweck (z.B. Benchmark, Projektevaluation, normative Zielsetzung im Sinn von Postulaten).

Bis heute existieren nur wenige Indikatorensysteme, die speziell für *das Monitoring einer nachhaltigen Tourismusentwicklung* entwickelt wurden. Es sind dies die Indikatorensysteme von WTTC/WTO/Earth Council (1996) Seiler (1989), Pils, Eltschka-Schiller (1999), Becker (1995), Baumgartner (2002) Destination 21 (2001). Diese Systeme werden in Abschnitt 3.1.2 detailliert beschrieben. Für die *Schweiz* sowie speziell für den Alpenraum existiert bislang *kein Monitoringsystem zu den Effekten des Tourismus* für eine nachhaltige Entwicklung. Im Rahmen einzelner Forschungsprojekte wurden lediglich für klar abgrenzbare Destinationen[4] oder für einzelne touristische Grossveranstaltungen[5] Ansätze für ein Monitoringsystem entwickelt. Zudem weisen die genannten, bestehenden Systeme einige Schwächen auf (vgl. Johnsen et al. 2003) und sind bis auf Destination 21 noch nicht in der Praxis eingesetzt worden.

Der Vergleich der Indikatorensysteme hat gezeigt, dass sowohl die *Struktur* der Indikatorensysteme wie auch die Art der *Auswahl* der Indikatoren von den individuellen *Zielen und Ansprüchen der Projektträger abhängt.*

So gibt es Indikatorensysteme, die auf einer internationalen Ebene Indikatoren zusammenstellen. Die Indikatoren stellen ein Angebot zum Aufbau bzw. zur Ergänzung eigener nationaler Systeme dar (z.B. United Nations 1996, 2001). Andere internationale Indikatorensysteme sind dagegen für ein Benchmark bzw. eine Kontrolle des Fortschritts in bestimmten Nachhaltigkeitsfeldern aller Mitgliedsstaaten der jeweiligen Organisationen geschaffen worden (z.B. OECD 2001). Auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene werden Indikatorensysteme erstellt, um sich mit anderen Staaten, Regionen oder Gemeinden/Städten vergleichen zu können (BFS et al. 2003a,b, Schultz et al. 2001 etc.) oder auch, um die Fortschritte von Projekten evaluieren zu können (Koitka 2001).

Es gibt Indikatorensysteme, die von Experten kreiert wurden und top-down implementiert werden (MONET 2003, Szerenyi 1999, BAK 2002) und solche, die in partizipativen Prozessen (Koitka 2001, Koitka, Kreft 2000, Destination 21 2001) erarbeitet wurden. Letztere unterscheiden sich wiederum im Grad der Partizipation von „Laien“ und „Experten“.

---

[3] Einen ausführliche Darstellung über die verschiedenen methodischen Ansätze und Strategien bei Nachhaltigkeitsindikatoren findet sich bei Szereny (1999), fokussiert auf ökonomische und soziale Indikatoren bei *Henseling (1999*).

[4] Vgl. beispielsweise die Arbeiten am Geografischen Institut der Universität Zürich (Prof. Dr. Hans Elsasser im Rahmen des Projektes ‚Sustainable development in the biosphere reserve entlebuch: a conceptual framework for the assessment of sustainability').

[5] Vgl. die Arbeiten zur Ski WM St. Moritz Bieger, Müller, Elsasser (1999)

Weiterhin kann festgestellt werden, dass ein erheblicher Forschungsbedarf bezüglich der Zielbewertung und der Bewertung der Kriterien nachhaltiger Entwicklung mit Hilfe eines Indikatorensystems besteht (Baumgartner & Röhrer 1998: S. 55 und dort zitierte Literatur). Betrachtet man die Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren,[6] so zeigt sich, dass trotz zahlreicher methodischer Defizite die Entwicklung ökologischer Indikatoren am weitesten fortgeschritten ist. Für die ökonomische, soziokulturelle und institutionelle Dimension liegen bisher noch keine ausgereiften Konzepte vor. Dies gilt insbesondere für den gesamten Tourismusbereich (Baumgartner 2000).

3.1.2 Bestehende Indikatorensysteme für Nachhaltige Tourismusentwicklung

Im Folgenden wird auf Indikatorensysteme eingegangen, die speziell für das Monitoring Nachhaltiger Tourismusentwicklung entwickelt wurden. Diese werden hinsichtlich ihrer Zielsetzung, Herleitung und Spezifika analysiert und auf ihre Anwendbarkeit für das zu entwickelnde Indikatorensystem für Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum bewertet.

World Tourism Organisation WTO: Kernindikatoren und Composite indices

Ein von WTTC, WTO und Earth Council entwickeltes Set von *elf quantitativen Kernindikatoren* und einer *Ergänzung mit drei spezifisch durch die Art und Lage der Tourismusregion* (Berg- und Küstenregion, städtische Gebiete, einzigartige ökologische Attraktionen, etc.) genauer zu *definierenden „Composite indices"* wird in verschiedenen regionalen Studien verwendet und weiterentwickelt (WTTC 1996, Baumgartner 2000). Das Indikatorensystem soll ein Monitoring der negativen und positiven Effekte des Tourismus in Bezug auf Umwelt und sozioökonomische Aspekte ermöglichen. Die meisten vorgeschlagenen Messgrössen der Indikatoren beziehen sich allerdings auf *stark aggregierte Inhalte*. So wird zum Beispiel der vorgeschlagene Indikator „Soziale Wirkungen" durch das Verhältnis „Touristen/Einheimische Bevölkerung" gemessen, der „wirtschaftliche Einfluss" konzentriert sich auf den Anteil der tourismusrelevanten Wirtschaftsaktivitäten und die institutionellen Komponenten werden auf das Vorhandensein eines Plandokumentes reduziert, ohne zu fragen, ob das Dokument beispielsweise in einem Beteiligungsprozess zustande kam (vgl. Baumgartner 2000). Für die Gästezufriedenheit und den Einfluss des Tourismus auf die lokale Bevölkerung sind Befragungen und qualitative Indikatoren vorgesehen. Es ist kein Benchmark von Regionen wird nicht durchgeführt, da die Indikatorwerte in verschiedenen Gebieten zu unterschiedlich sein würden.

---

6 Eine ausführliche Darstellung über die verschiedenen methodischen Ansätze und Strategien bei Nachhaltigkeitsindikatoren findet sich bei Szereny 1999b, fokussiert auf ökonomische und soziale Indikatoren bei *Henseling 1999*.

Seiler: Sieben Indikatoren messen harmonisierte touristische Entwicklung

Seiler (1989) beschränkt sich in seiner Studie auf ein Set von *sieben quantitativen Indikatoren* zur Beurteilung einer sogenannt *‚harmonisierten touristischen Entwicklung‘* mit einer *Bewertungsskala*, welche einzelnen Massnahmenbereichen zugeordnet werden. Dazu gehören beispielsweise der Überbauungsgrad, die Entwicklung der Landwirtschaftsflächen, die Transportkapazitäten der Aufstiegshilfen in Relation zu den Bettenzahlen, die Relation zwischen Hotellerie und Parahotellerie oder das Verhältnis von Bettenangebot zu Einheimischen. Es werden keine ökonomischen Indikatoren vorgeschlagen.

Pils, Eltschka-Schiller (Naturfreunde Internationale): Drei Aktivitätszyklen des Tourismus

Pils & Eltschka-Schiller (1999) unterscheiden *drei verschiedene Aktivitätszyklen des Tourismus*: An- und Rückreise, Aufenthalt vor Ort, Aktivitäten vor Ort. *Für jeden dieser Aktivitätszyklen werden Indikatoren für die drei Bereiche „Verbrauch an Ressourcen“, „Negative/positive Auswirkungen auf die Umwelt“ und „Negative/positive Auswirkungen auf die Gesellschaft“ vorgeschlagen. Zusätzlich wird nach verschiedenen räumlichen Wirkungsebenen (global, regional, lokal) unterschieden, für die es jeweils eine unterschiedliche Anzahl von Indikatoren gibt (insgesamt 31 Indikatoren).* Der Grund hierfür liegt darin, dass Pils/Eltschka-Schiller den Tourismus insgesamt/alle Ebenen insgesamt betrachten. Der Fokus liegt auf den Umweltwirkungen und Belastungspotentialen des Tourismus, als ökonomische Indikatoren wird lediglich die Ordnungsgrösse „Beschäftigungsanteil des Beherbergungs- und Gaststättenwesens‘ vorgeschlagen. Das System sieht die folgenden acht Mindest- bzw. Leitindikatoren vor:

- Gästebetten je Einwohner und je km2 Fläche und deren Auslastungsgrade
- Betriebsgrössen der Tourismuseinrichtungen
- Besucherzahlen von touristischen Einrichtungen und Regionen (auch Tagesbesucher), aufgeschlüsselt nach Tätigkeiten
- Zeitliche Differenzierung der Besucher- und Nächtigungszahlen, um Spitzenbelastungen zu erfahren
- Zeitliche Aufgliederung der Besucherzahlen je Fläche, um Konzentrationstendenzen beobachten zu können
- Regionale Verteilung des Flächenverbrauchs von touristischen Einrichtungen (Golf, Ski, etc.) im Vergleich zur Gesamtfläche und zur Zahl der Nutzer
- Verkehrsmittel und Reiseentfernung je Besucher

Es handelt sich bei dem Indikatorenset um ein *Expertensystem*; die *Indikatoren beanspruchen Gültigkeit für den Tourismus allgemein*, sie sind allerdings unterteilt nach verschiedenen räumlichen Ebenen (global, regional, lokal). Es werden *neben den Leitindikatoren noch einige zusätzliche Indikatoren für Tourismus-Destinationen mit bestimmten Voraussetzungen zur Verfügung gestellt* (intensive Naturnutzung, Sommer- und Badetourismus, sonstige motorbezogene Aktivitäten). *Auf die Setzung von Zielwerten für die*

Indikatoren wird (vorerst) verzichtet. Als Grund wird angegeben, dass bei einzelnen Indikatoren die Werte absolut reduziert werden müssen (insb. Flugverkehr, Verkehrsaufkommen). Es handelt sich um rein quantitative Indikatoren. Das Indikatorensystem wurde noch nicht in der Praxis eingesetzt.

Becker: Nachfrageorientiertes Indikatorensystem

Becker et al. (1996) entwickeln für den Tourismus ein *nachfrageorientiertes Indikatorensystem,* dass die Touristen als wichtigste Entscheidungsträger ansieht. Dies vor dem Hintergrund der Hypothese, dass sensibilisierte Gäste, die Tourismusbranche über den Markt zum Umlenken motivieren können. Diese gliedern sich in Raumüberwindungsindikatoren (Mobilität), Wohlstandindikatoren (Beanspruchung der natürlichen Ressourcen und der Umwelt, Arbeitsplatzindikatoren (Beschäftigungseffekte), Wirtschaftlichkeitsindikatoren (Wirkungen der touristischen Ausgaben), Akkulturationsindikatoren (kulturelle Auswirkungen).

Baumgartner: Prozessorientiertes Bewertungsschema für Tourismusregionen

Baumgartner (2000, 2001, 2002) übt Kritik an bestehenden und rein quantitativen Indikatorensystemen (unzureichende Analyse sozialer, kultureller und institutioneller Bedingungen). Er entwickelt ein tourismusspezifisches Nachhaltigkeitsmonitoring, das die vier Dimensionen Ökologie, Ökonomie, Sozio-kultur und Institutionen und Prozesse einbezieht. Das Indikatorensystem ist regional orientiert; ein Benchmark wird abgelehnt, weil Regionen laut Baumgartner aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausgangsbedingungen nicht vergleichbar sind. Die Kritik bezieht sich auf die absolute Quantifizierung und Vergleichbarkeit. Allerdings wird eine Bewertung nach dem „Ampelprinzip“ möglich. Das Indikatorensystem wurde bisher nicht in der Praxis angewandt. Das Indikatorensystem enthält ein Vorschlagsset von 34 Kriterien/Indikatoren (10 ökologische, je 8 ökonomische, soziokulturelle und institutionelle) für Evaluator/innen von nachhaltiger Tourismusentwicklung, sowie ein Indikatoren-/Kriterien-Set ("Leitplanken") für die Bereiche Ökologie, Ökonomie, Sozio-Kultur und institutionelle Rahmenbedingungen. Von den 34 Kriterien/Indikatoren sind 17 Schlüsselindikatoren und 17 Austauschindikatoren. Letztere können gegen einen dem Bereich entsprechenden Indikator/ein Kriterium aus der Liste des "Leitplanken-Sets" ausgewechselt werden. Zur Veranschaulichung werden zu jedem Indikator/Kriterium Angaben wie eine nähere Definition, der Bezug zur Nachhaltigkeit im Tourismus, die zukünftige Entwicklung, der Bezug zur Tourismuspolitik auf anderen Ebenen, zur Erhebung, Evaluation, Datenverfügbarkeit gegeben. Das Indikatorensystem stellt ein "Prozessorientiertes Bewertungsschema" (POBS) dar. Es enthält:

- Sozio-ökonomische Zustandsindikatoren (states)
- Sozio-ökonomische Antriebskräfte (driving forces)
- Belastungen auf der Seite der Natürlichen Umwelt (pressures)
- Zustandsindikatoren der natürlichen Umwelt (states)
- Indikatoren für institutionelle Rahmenbedingungen

Diese Indikatorensystematik beruht auf dem UN-CSD Ansatz des Driving Force-State-Pressure-Response-Modells (United Nations 1996, 2001) (vgl. Abschnitt 3.2.3).

Von der Methodik her beruht das Indikatorensystem auf einer Mischung von bzw. der Wahl zwischen Expertenwissen und partizipativer Beteiligung der Regionen. Baumgartner hat sich auch mit der Frage der *Bewertung* der Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung auseinandergesetzt. Für den Ablauf der Bewertung von nachhaltiger Tourismusentwicklung schlägt Baumgartner zwei Verfahrenstypen vor:

Einstufiges Verfahren:

- Regionsspezifische Detailauswahl aus allgemeinen Indikatoren und Kriterienkatalog durch Evaluator/in
- Bewertung und Analyse durch Erhebung von quantitativen und qualitativen Daten

Zweistufiges Verfahren

- Regionsspezifische Detailauswahl
- Bewertung und Analyse durch Erhebung von quantitativen und qualitativen Daten (Abschluss erste Verfahrensstufe)
- Bildung einer Evaluationsgruppe
- Regionsspezifische Detailauswahl aus allgemeinem Indikatoren- und Kriterienkatalog durch die Evaluationsgruppe
- Bewertung und Analyse durch Erhebung von quantitativen und qualitativen Daten (=Durchführung der 2. Verfahrensstufe)
- Diskussion und eventuelle Modifikation der Ergebnisse in der Evaluationsgruppe (=Abschluss der 2. Verfahrensstufe)
- Konsens-Workshop zur Übereinstimmung der Ergebnisse der beiden Verfahrensstufen

Die Bewertungen werden mit Farben angezeigt (rot-gelb-grün). Die Ergebnisse der einzelnen Kriterien und Indikatoren werden zu Bereichsaussagen über die vier Bereiche Ökologie, Ökonomie, Soziokultur und Institutionelles zusammengefasst. Die Bewertungen der einzelnen Indikatoren / Kriterien lassen sich darüber hinaus in einer sternförmigen Darstellung präsentieren (für jeden Bereich ein Stern). Die Gesamtbewertung richtet sich danach, wie viele Bereiche im grünen, gelben und roten Zustand sind. Baumgartner hält eine Mischung aus qualitativen und quantitativen Indikatoren für notwendig, da quantitative Indikatoren allein nachhaltige Entwicklung nicht adäquat erfassen können.

Destination 21: Label für Nachhaltige Tourismusentwicklung

Das Projekt Destination 21 zielt auf die Entwicklung eines Tourismuslabels, das Tourismusdestination ausweist, die eine Nachhaltige Tourismusentwicklung verfolgen (vgl. Ramm 2000, Nyberg 2001, Destination 21 2001). Genau genommen handelt es sich um eine Kombination aus einem Nachhaltigkeitslabel für Tourismusprodukte und einem nachhaltigen Managementsystem für die Prozesse in der Tourismusindustrie (Ramm 2000: 43). Ausgangspunkt für Destination 21 war, dass das dänische Touris-

musprodukt revitalisiert - und dafür differenziert - werden musste.[7] Vorbild war der Danish Green Key - ein Label für das Wohnungswesen.

Bestandteil des Managingtools Destination 21 ist ein Indikatorensystem, das speziell auf den Tourismus zugeschnitten ist. Die Indikatorenentwicklung stützt sich auf die folgenden acht Nachhaltigkeitsziele:

- Gründung einer autonomen lokalen Organisation mit einer Strategie beruhend auf der Zusammenarbeit der lokalen Stake-holder,
- Aufbau von Kompetenz und Weitergabe von Wissen über nachhaltige Tourismusentwicklung unter den teilnehmenden Organisationen,
- Weitergabe von Information über Destination 21-Ideale und Praktiken an die lokalen Gesellschaften und an die Touristen,
- Schutz der natürlichen und kulturellen Umweltwerte und vereinfachter Zugang zu diesen Werten,
- Stärkung und Darstellung der lokalen Kultur,
- Reduzierung der Ressourcennutzung und der Ressoucenverschmutzung,
- Schaffung positiver ökonomischer und Beschäftigungseffekte in der lokalen Gesellschaft und
- Initiierung von nachhaltiger Entwicklung von Tourismusprodukten und Geschäftsbereichen

Destination 21 basiert auf den drei Dimensionen des Brundtland-Reports: Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft. Destination 21 ist regionalorientiert und wendet sich vornehmlich an kleine Gemeinden mit eher wenig Tourismus; Massentourismusgebiete sind keine Adressaten des Destination 21-Scheme.

Eine Destination, die sich für Destination 21 bewirbt, durchläuft einen Drei-Jahres-Zyklus, der sich anschliessend durch die ständige Weiterentwicklung der gesteckten Ziele auf einem höheren Nachhaltigkeitsniveau wiederholt. Sieben Testregionen in Dänemark haben Destination 21 bisher angewandt, z.Z. wird evaluiert, ob Destination 21 effektiv und ob es international übertragbar ist.

In der sogenannten Qualifikationsphase muss eine Region den acht allgemeinen Nachhaltigkeitzielen entsprechen. Hierfür wurde das Indikatorensystem entwickelt. Es umfasst 37 Indikatoren. Die Indikatoren sind direkt mit den acht Nachhaltigkeitszielen verbunden bzw. werden auf diese bezogen. Es gibt keine speziellen Leitindikatoren. Es handelt sich hauptsächlich um Prozessindikatoren, die eine Entwicklung nachweisen sollen (jährliche Berichte). Die Indikatoren quantifizieren oder beschreiben einen Status, eine Entwicklung, eine Aktivität oder ein Resultat in Hinblick auf eines der acht Nachhaltigkeitsziele oder ein konkretes Ziel der Tourismusdestination.

Das Destination 21-Label umfasst Basisanforderungen, die mit der Messung der Indikatoren überprüft werden sollen. In der anschliessenden „operationale phase“ entwickeln die Regionen eigene Ziele bezüglich einer nachhaltigen Tourismusentwicklung und setzen diese in Massnahmen um.

---

[7] Dänemark erlebte eine Stagnation im Tourismus, insbesondere im Ferienhaustourismus.

Bei Destination 21 handelt es sich um eine Mischung aus einem top down- und bottom up-Ansatz: Das Governing committee von Destination 21 gibt die Ziele und den Rahmen vor (43) (top-down-Ansatz): Die dänische Regierung gibt sog. EQS´s (Quality Standards) vor. Diese werden auf Gesetzesebene (bezogen auf eine Destination, Region, den Nationalstaat) geschaffen und enthalten die Grundanforderungen an eine nachhaltige Tourismusentwicklung (z.B. Bestimmungen zur Wasser-, Luft- und Strandqualität). Der bottom-up-Ansatz zeigt sich darin, dass Tourismusunternehmen oder -destinationen sich ihre eigenen Ziele für eine nachhaltige Tourismusentwicklung setzen und per Monitoring überwachen können. Für diese Aktivitäten stellt das Local Destination 21 Committee in Zusammenarbeit mit lokalen Tourismusunternehmen EPS´s (Environmental Performance Standards) zur Verfügung. Die Tourismusdestinationen sind ausserdem sehr frei darin, eigenen Aktivitäten und Initiativen durchzuführen.

Die sieben Pilotregionen mussten repräsentative Stakeholder Gruppen bilden, die am Entwicklungsprozess des Destination 21-Rahmens mitarbeiten. In Meetings und Workshops sollten die Teilnehmer aufbauend auf ihren eigenen Erfahrungen und lokalen Gegebenheiten Ziele für ihre Region entwickeln.[8] Entsprechend wurden einige Indikatoren von der nationalen Organisation Destination 21 Association vorgegeben, andere sollten auf lokaler Ebene entwickelt werden. Die Tourismusdestination sollen ausserdem für jeden Indikator eine Entwicklungsperspektive entwickeln. Hierfür führen die Destinationen Erhebungen der aktuellen Situation der Destination durch. Es werden quantitative und qualitative Indikatoren sowie Prozess- und Statusindikatoren verwendet. Es handelt sich bei Destination 21 um ein Managementsystem.

3.2 Anforderungen an den Aufbau eines Indikatorensystems für Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum

Ausgehend von den zuvor beschriebenen Indikatorensystemen lassen sich zwei Arten von Kriterien für den Aufbau eines Indikatorensystems für nachhaltige Tourismusentwicklung ableiten: Die *Art und Weise* der Erstellung des Indikatorensystems (Entwicklungsprozess) und die *Struktur und der Inhalt* des *Indikatorensystems*.

3.2.1 Anforderungen an den Entwicklungsprozess

Eine wichtige Anforderung an die Entwicklung eines Indikatorensystems ist, dass es möglichst breit innerhalb der jeweiligen Zielgruppe abgestützt sein sollte. Ein von Experten entwickeltes System, wie z.B. von Baumgartner (2002), birgt das Risiko, in der Praxis nicht akzeptiert zu werden. Um

[8] Die Annahme dahinter war, das man mittels dieses „grassroot"-Ansatzes die relevantesten und passendsten Kriterien für nachhaltige Tourismusentwicklung in Dänemark entwickeln kann.

dies auszuschliessen, müssen die potentiellen Anwender bei der Entwicklung des Indikatorensystems miteinbezogen werden. Dies ist, so weit aus der Literatur ersichtlich, bei den bestehenden Ansätzen nur rudimentär der Fall.

Ein weiteres Manko der besprochenen Indikatorensysteme ist, dass ausser dem WTTC-System (WTTC et al. 1996) und Destination 21 (Ramm 2000, Destination 21 2001) bislang keines in der Praxis getestet worden ist. Erst die Anwendung in der Praxis zeigt jedoch, ob ein Indikatorensystem den Ansprüchen von Entwicklern und Anwendern wirklich genügt.

3.2.2 Anforderungen an die strukturelle und inhaltliche Gestaltung

Ein Monitoringsystem für nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum muss die *gesamte Bandbreite* derjenigen Aspekte umfassen, die für eine *nachhaltige Tourismusentwicklung* relevant sind. Hierzu gehört die Berücksichtigung der drei *klassischen Nachhaltigkeitsdimensionen* Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft genauso, wie die Berücksichtigung der *zentralen Rolle des Tourismus* als Wirtschaftsbranche inklusive seiner Angebots- und seiner Nachfrageseite. Weitere relevante Inhalte beziehen sich auf die intra- und intergenerative Gerechtigkeit.

Bei der *Auswahl der Indikatoren* muss diese Breite ebenfalls zum Ausdruck kommen. Eine Beschränkung auf eine Handvoll Kernindikatoren, wie z.B. beim WTTC-Ansatz (WTTC et al. 1996) führt zwar zu einer einfacheren Handhabung und Transparenz des Indikatorensystems, geht jedoch zu Lasten eines *integrierten Verständnisses*, wie es dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung eigen ist. Ebenso kann eine zu hohe *Aggregationstufe*, wie z.B. bei den WTTC-Indikatoren zu verzerrten Messergebnissen führen und damit an der Problemlage in der Praxis vorbeigehen.

Baumgartner (2002) nimmt an, dass die *Verwendung qualitativer Indikatoren* unerlässlicher Bestandteil des Indikatorensystems sein muss, und zwar insbesondere dort, wo die Wahrnehmung der Einheimischen bzw. der Gäste der Region zur Beurteilung eines Status oder eines Prozesses eruiert werden soll. Die meisten diskutierten Ansätze beschränken sich jedoch weitestgehend auf quantitative Indikatoren. Dem naturwissenschaftlich-technischen Begriffsverständnis, welches im Prinzip auf eine möglichst genaue quantitative Umsetzung zielt, steht die Vorstellung von *Nachhaltigkeit als eine regulative Idee* (Homan 1996) gegenüber, welche im Lernprozess auch die Anregung zum gesellschaftlichen Diskurs über nachhaltige Entwicklung sieht. Baumgartner (2000) und Müller, Flügel (1999) vertreten die These, dass rein quantitative und naturwissenschaftlich orientierte Indikatoren für die Operationalisierung von nachhaltiger Entwicklung unzulänglich sind und dadurch durch qualitative Kategorien gestützt werden müssen. Baumgartner (2000) vertritt in einer Bestandsaufnahme und einer Kritik am WTTC-Ansatz die Auffassung, dass erst eine *Kombination aus quantitativen und qualitativen Indikatoren* eine umfassende Bewertung von Nachhaltiger Entwicklung ermöglicht. Ein ähnlicher Ansatz wird im Rahmen des dänischen Projektes Destination 21 bereits in der Praxis angewendet. Das laufende Monitoring dieses auf nationaler Ebene erfolgreich implementierten nachhaltigen Tourismuskonzeptes baut auf einer Kombi-

nation von quantitativen und qualitativen Indikatoren auf und versucht statische, dynamische und prozessuale Kriterien zu erfassen.

Die Bewertung von Nachhaltiger Entwicklung trägt aus anthropozentrischer Sicht immer auch eine *subjektive Sicht* in sich (Bewertung der Lebensqualität jetziger und zukünftiger Generationen) und wird deshalb stark durch die *individuelle Wahrnehmung* geprägt. Subjektive Kriterien, die sich auf eine differenzierte Wahrnehmung von Akteuren bezüglich Landschaftsentwicklung beziehen, finden sich beispielsweise bei Kienast, Hunziker (1997).[9] Ein Indikatorensystem zur Bewertung einer nachhaltigen Entwicklung sollte daher durch die *Befragungen relevanter Akteure* ergänzt werden (Behrendt & Neitzke 2000a, 2000b; für touristische Events vgl. Bieger, Müller, Elsasser 1999).

Neben einer differenzierten Bewertung verschiedener Dimensionen der Nachhaltigkeit *sollen Nachhaltigkeitsindikatoren auch dynamische Prozesse (retrospektive und prospektive Zeitreihen und Trendentwicklungen) abbilden bzw. messen können*, um die Fortschritte bzw. die Entwicklungsrichtung zu dokumentieren. *Diese Daten können auch im Sinne eines Benchmarkings verwendet werden* (Müller, Flügel 1999, Szerenyi 1999). Der Zweck vieler Indikatorensysteme für nachhaltige Entwicklung liegt denn auch in einem Vergleich verschiedener Regionen auf nationaler oder gar internationaler Ebene. Demgegenüber ist Baumgartner (2000) der Meinung, dass ein *Benchmark* zwischen (Tourismus-)Regionen aufgrund der verschiedenen Situationen vor Ort und der unterschiedlichen Entwicklungsziele nicht statthaft sei. Allerdings lässt er dabei ausser Acht, *dass sich* z.B. Tourismusregionen sehr gern mit anderen Tourismusregionen vergleichen. Zudem können sie durch Vergleiche einen zusätzlichen Ansporn für Veränderungen erhalten. Da Regionen von unterschiedlichen Startvoraussetzungen ausgehen (z.B. mehr Heizgradtage in hochalpinen Regionen gegenüber alpinen Regionen in der Sonnenstube der Schweiz, dem Tessin) muss der Vergleich anhand von Verhältniswerten (pro Kopf-Werte, Frequenzen etc.) oder durch die Indexierung von Werten erfolgen.

Zusätzlich erfordert die stufenweise Konkretisierung des abstrakten Leitbildes nachhaltiger Entwicklung eine *systematische Reduktion von Komplexität. Nachhaltigkeitskriterien oder -messgrössen können abgeleitete oder definierte Nachhaltigkeitsziele oft nur teilweise erfassen* (Szerenyi 1999).[10] Zusätzlich erweist sich für viele Indikatoren – insbesondere im sozialen Bereich - *oft auch die Datenlage als relativ problematisch*, oder sie sind oft nur mit *erheblichem Ressourcen- und Zeitaufwand* zu erheben (Diefenbacher et al. 1997).

Inhaltliche Mängel bestehender Indikatorensysteme

Die Übertragbarkeit bzw. die Anwendung bereits bestehender Indikatorensysteme ist für ein Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung im Al-

---

[9] Buchecker weist 1996 in einer Studie in zwei Schweizer Gemeinden darauf hin, dass eine Mitarbeit der Bevölkerung bei der Landschaftsplanung (z.B. Gemeindeleitbild, Landschaftsentwicklungskonzept) ausschlaggebend für das Wohlbefinden in dieser Landschaft und damit für deren Nachhaltigkeit ist.

[10] Ebenso ist hier auf die Aggregations- und damit verbundene Gewichtungsproblematik innerhalb oder zwischen verschiedenen Kriterienbereichen hinzuweisen (SRU 1998).

penraum durch verschiedene Aspekte eingeschränkt. Birkmann et al. (1999a,b), die ebenfalls einen Vergleich verschiedener Indikatorensysteme durchführten, identifizierten folgende Mängel bestehender Indikatorensysteme: einseitige Ausrichtung der Indikatoren auf nur *eine* Nachhaltigkeitdimension, eine zu grosse Anzahl von Indikatoren, fehlende Berücksichtigung von Wechselwirkungen, mangelnde Vorsorgeorientierung, unzureichende Kompatibilität und Vergleichbarkeit der Indikatoren, fehlende Zeitreihen und Trendbetrachtungen, fehlende Prioritätensetzung bei den Indikatoren (notwendig, da sich eine gleichzeitige Verbesserung aller Indikatoren ausschliesst) sowie zu geringe Kooperation und Partizipationsmöglichkeiten.

Auch die in Abschnitt 3.1.2 vorgestellten Indikatorensysteme weisen einige Mängel auf. Das WTTC-Set (WTTC et al. 1996) von *elf Kernindikatoren* bildet lediglich die Effekte des Tourismus auf Umwelt, Ökonomie und Gesellschaft einer Region ab. Es kann jedoch die *Komplexität* der Nachhaltigen Tourismusentwicklung nicht erschliessen, ebensowenig wie die notwendigen Detailinformationen bezüglich einer gesunden Tourismusstruktur an sich, die wiederum auf die Ökonomie der Regionen wesentlichen Einfluss ausübt. Auch der Bereich Partizipation als wichtiges Element Nachhaltiger Tourismusentwicklung wird nur ungenügend berücksichtigt. Bei Seilers Set von sieben Indikatoren (Seiler 1989) kommen diese Defizite in noch grösserem Masse zum tragen.

Im Konzept der Naturfreunde (Pils/Eltschka-Schiller 1999) *fehlt die ökonomische Dimension* der Nachhaltigen Entwicklung fast völlig. Dies liegt vermutlich daran, dass das Indikatorensystem auf die Messung der Umweltbelastung durch den Tourismus bzw. auf negative sozio-kulturelle Auswirkungen des Tourismus abzielt. Ökonomische Aspekte, die die nachhaltige Entwicklung einer Tourismusdestination positiv beeinflussen, wie z.B. Beschäftigungseffekte des Tourismus bzw. sein Beitrag zur regionalen Wertschöpfung einer Destination, spielen in diesem Konzept keine Rolle. Sie werden im Text lediglich angeschnitten, es wird aber nicht näher darauf eingegangen. Der Ansatz der Naturfreunde enthält als zusätzliche Komponente gegenüber anderen Ansätzen jedoch „zusätzliche" Indikatoren, die je nach Art der Tourismusdestination ausgewählt werden können. Dies wird auch in der vorliegenden Studie angestrebt. Die Tourismusindikatoren sind ebenfalls einsetzbar, aber der Einsatz von überwiegend Pressure-Indikatoren (vgl. Abschnitt 3.2.3) wird als zu einseitig erachtet. Die von den Naturfreunden formulierten Leitlinien für Nachhaltige Tourismusentwicklung sind nur zum Teil für die Schweiz relevant, da man hier von der Beachtung der Mindeststandards wie Menschenrechte, Arbeitszeitregelungen etc. ausgehen können sollte.

Beckers nachfrageorientiertes Indikatorensystem blendet die Angebotsseite der Tourismusentwicklung und damit auch die Eigenverantwortlichkeit der Region für eine eigenständige nachhaltige Entwicklung aus (Becker 1995). Dies erscheint aus Sicht der vorliegenden Studie unzureichend, da sie ja gerade den Regionen selbst ein Instrument zur Steuerung einer eigenständigen Entwicklung mit Handlungsoptionen zur Verfügung stellen will.

Baumgartner (2000, 2001) hat das bislang detaillierteste Indikatorensystem für ein tourismusspezifisches Nachhaltigkeitsmonitoring entwickelt. Im Bereich der ökonomischen Zielsetzungen vernachlässigt Baumgartner

jedoch die Analyse der touristischen Leistungsträger, und kann daher deren Einfluss auf die wirtschaftliche Situation und die nachhaltige Entwicklung einer Region nicht messen bzw. analysieren. Eine Analyse der Bergbahnen als wichtigstem Motor und grossem Stressfaktor für Landschaft und Umwelt von Tourismusregionen fehlt. Im Bereich gesellschaftlicher Ziele fehlen wichtige Themen, die in Zusammenhang mit dem Tourismus stehen, wie z.B. sein Beitrag zur regionalen Nahversorgung, die Integration von den meist ausländischen Arbeitskräften in die regionale Gesellschaft oder auch der Aspekt Landschaftserhaltung und -entwicklung als eine Voraussetzung für Lebensqualität im Alpenraum.

Destination 21 (2001) stellt die ökonomische Dimension in den Mittelpunkt der Tourismusanalyse. Dies wird von Nyberg damit begründet, dass in der Destination 21-Organisation zum grössten Teil Vertreter der dänischen Tourismus-Industrie vertreten sind, während z.B. Umweltgruppen unterrepräsentiert sind. Die methodische Vorgehensweise bei der Entwicklung der Nachhaltigkeitsindikatoren kommt dem Ansatz der vorliegenden Studie jedoch sehr nahe (kombinierter top-down/bottom-up-Ansatz). Der Indikatorenbegriff ist allerdings bei Destination 21 nicht genau definiert, es wird nicht genau zwischen Indikatoren und Zielen von nachhaltige Tourismusentwicklung unterschieden.

3.2.3 Folgerungen für den Aufbau eines Monitoringsystems nachhaltiger Tourismusentwicklung

Für den Aufbau des Monitoringsystems des NFP48-Projekts wurden aus den Ausführungen unter den Abschnitten 3.2.1 und 3.2.2 die folgenden Schlussfolgerungen gezogen. Zunächst sind die Messgrössen oder Indikatoren für relevante Aspekte der nachhaltigen Tourismusentwicklung, aus denen ein Monitoring besteht, kein Selbstzweck. Sollen die Indikatoren nicht beliebig werden, müssen sie an eine klare Vorstellung gebunden sein, was *nachhaltige Tourismusentwicklung* oder Regionalentwicklung bedeutet.

Entscheidend für die Gestaltung des Indikatorensystems ist zunächst die Grundsatzfrage, zu welchem *Zweck* sie entwickelt werden. Für das Monitoring und Management nachhaltiger Tourismusentwicklung in Alpenregionen soll ein Indikatorensystem entwickelt werden, das für mehrere Einsatzzwecke geeignet ist. Im Mittelpunkt stehen dabei das *Monitoring* einerseits des *Status* sowie andererseits der *Prozesse*, die die Entwicklung fördern oder hemmen. Das Monitoringsystem soll auf *regionale Bedürfnisse angepasst* werden können. Dies bedeutet, dass Indikatoren formuliert werden, die sich entweder auf regionsspezifische Ziele beziehen oder aber Aussagen zu relevanten Themen der jeweiligen Region machen. Die Statusbewertung soll dennoch auch Kriterien enthalten, die sich in Benchmark-Konzepten, nationalen oder internationalen Indikatorensystemen finden, um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können.

Es lassen sich *drei Arten von Indikatoren* unterscheiden, die diese Einsatzbereiche abdecken (Scherer, Walser 2002):

- *Statusindikatoren* zur Beschreibung des aktuellen Zustandes und der Veränderungen über die Zeit beim Kapitaleinsatz und der Ressourcennutzung durch das touristische System, sowie für ein Benchmarking zu Aspekten der Nachhaltigen Entwicklung, etwa mit anderen Tourismusregionen.
- *Prozessindikatoren* zum Monitoring von regionalen und lokalen Entwicklungen sowie zur (Selbst-) Evaluation der Entwicklungsprozesse (z.B. Erstellung von Tourismusleitbildern oder Integration von Tourismus und Lokaler Agenda 21). Prozessindikatoren erlauben es auch, Einschätzungen zur Zielerreichung und Partizipation sowie zu institutionellen Verflechtungen und geplanten Kooperationsstrukturen zu geben.
- *Projektindikatoren* zur Bewertung konkreter Programme, Massnahmen, und Projekte, zur Sensibilisierung und Motivation und zur Auswahl von „good/best practices".

Das Indikatorensystem sollte auf *zwei Bausteinen* aufbauen: *Ein allgemeiner Teil, der die Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung in allen Regionen misst und ein regionenspezifischer Teil*, in dem die Regionen eigene Ziele und Indikatoren für nachhaltige Tourismusentwicklung entwickeln. Bei der Entwicklung von regionenspezifischen Indikatoren muss in jedem Fall darauf geachtet werden, dass sie nicht zu allgemein sind, sondern sich auf *regionale Verhältnisse* beziehen. Ausserdem sollten sie einen direkten oder indirekten *Bezug zum Tourismus* haben. Da nicht alle Regionen bereits Projekte zum Thema nachhaltige Tourismusentwicklung durchgeführt haben bzw. einen Prozess der nachhaltigen Tourismusentwicklung gestartet haben, werden in einem Basisindikatorensatz Statusindikatoren integriert. Prozess- und Projektindikatoren sollen trotzdem entwickelt und fallweise von Tourismusregionen – neben den regionsspezifischen Indikatoren – ausgewählt und angewandt werden.

Die Indikatoren könnten noch *feiner unterteilt* werden, z.B. wie in MONET entsprechend des stock-level-flow-Modells (BFS, BUWAL, ARE 2003). Dies bringt regionalen Anwendern des Monitoringsystems jedoch keinen bedeutsamen Mehrwert und führt im Gegenteil dazu, dass das Indikatorensystem schwerer verständlich ist. Mit ähnlichen Problemen hat auch das Indikatorensystem der UN-CSD (United Nations 1996, 2001) zu kämpfen, in welchem die Driving Force-State-Pressure-Response (DSPR) Einteilung nach einer Testphase in 20 Staaten von einer *übersichtlichen themenorientierten Systematik* abgelöst wurde. Birkmann et al. (1999b: 31) postuliert ausserdem, dass der Ansatz derartiger Indikatormodelle zwar „eine Zuordnung und Systematisierung von Informationen (ermöglicht), jedoch ... *keine wirkliche Identifikation von Kausalketten und Wirkungsbeziehungen* (bietet)".

4. Nachhaltige Tourismusentwicklung: Inhalt und Ziele

Die nachfolgenden Abschnitte erläutern die Ableitung der Inhalte nachhaltiger Tourismusentwicklung für das hier entworfene Monitoringsystem von der international anerkannten Literatur.

4.1 Definitionen nachhaltiger Tourismusentwicklung

Das Monitoringsystem baut auf den international anerkannten Definitionen von Nachhaltigkeit und Nachhaltiger Tourismusentwicklung auf. Ausgangspunkt der Studie ist die im Brundtland Report (WCED 1987) erstmals deklarierte Formel für nachhaltige Entwicklung, welche eine Entwicklung bezeichnet, „die die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken, deren eigene Bedürfnisse befriedigen zu können“ (übersetzt nach WECD 1987). Regierungen, NGOs und Wissenschaftler haben diese Definition für spezifische Bereiche, u.a. für den Tourismus, weiterentwickelt. Der Fokus dieser Definitionen variiert dementsprechend. Um die Inhalte dieser Basisdefinitionen besser vergleichen zu können, wurden sie in ihre materiellen Bestandteile zerlegt und *fünf Dimensionen nachhaltiger Entwicklung* zugeordnet, namentlich *Ökologie*, *Ökonomie*, *Gesellschaft*, *Prozesse* sowie *Ethischer Rahmen* (vgl. Thierstein, Walser 2000, Schleicher-Tappeser et al. 1998). Die in *Abbildung 1* dargestellten Elemente stellen den normativen Grundstock für die Herleitung eines Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung dar.

Die Diskussion über die Ziele und Inhalte einer *Nachhaltigen Tourismusentwicklung* findet erst seit wenigen Jahren statt. Eine intensive Diskussion hierüber gibt es vor allem im und für den Alpenraum, wo in vielen Regionen der Tourismus einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaftsleistung erbringt.

Abbildung 1: Vergleich der Elemente verschiedener Definitionen von Nachhaltigkeit

System	Ziele				
	Ökologie	Ökonomie	Gesellschaft	Beteiligung	Verteilungs-gerechtigkeit
Brundtland-Bericht	Nachhaltig ist eine Entwicklung, wenn sie die Bedürfnisse heutiger Generationen befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen				
WTO, WTTC, Earth-Council (1995)	Als nachhaltig wird Tourismus dann angesehen, wenn er einen Umgang mit allen Ressourcen in einer Art und Weise ermöglicht, dass ökonomische, soziale und ästhetische Bedürfnisse erfüllt werden können und gleichzeitig die kulturelle Integrität, essentielle ökologische Vorgänge und die Biodiversität erhalten bleibt. (Übersetzung aus www.nachhaltigkeit.at)			Nachhaltige Tourismusprodukte müssen im Einklang mit lokaler Umwelt, Gemeinschaft und Kultur stehen, so dass diese Nutzniesser der touristischen Entwicklung werden, nicht Opfer	Nachhaltige Tourismusentwicklung befriedigt die Bedürfnisse heutiger Touristen und Gastregionen während gleichzeitig die Chancen für die Zukunft erhalten und erweitert werden
Strategie für nachhaltigen Tourismus der EU	Ein Wachstum des Tourismus, das nicht mehr mit einer Beeinträchtigung der Umwelt und mit Ressourcenverbrauch einher geht und das negative Auswirkungen vermeidet oder auf ein Minimum reduziert			Einbezug aller Akteure	Ein Tourismus, der wirtschaftlich und sozial ausgewogene Vorteile bringt
Alpenkonvention	Umweltverträgliche Besiedelung und Sicherung einer sparsamen und rationellen Raumnutzung, Vermeidung von Über und Unternutzung Erhaltung und Wiederherstellung von nat. Lebensräumen, Klärung und Abwägung der Nutzungsansprüche, vorausschauende integrale Planung und Abstimmung der Massnahmen, Luft, Boden, Wasser und Naturschutz; Verkehr, Energie, Abfall, Einschränkung umweltschädigender Aktivitäten aus touristischen Nutzungen	Wirtschaftliche Entwicklung, Standort und umweltgerechte Landwirtschaft	Achtung, Erhaltung, Förderung der kulturellen und gesellschaftlichen Eigenständigkeit der ansässigen Bevölkerung, Sicherstellung ihrer Lebensgrundlagen sowie Förderung des gegenseitigen Verständnisses und des Partnerschaftlichen Verhaltens	Abstimmung relevanter Raumplanungsmassnahmen sowie grenzüberschreitende Zusammenarbeit	Ausgewogene Berücksichtigung der Interessen aller Alpenstaaten, Regionen und der EU
Alpenkonvention, Tourismus	Umweltverträglicher Tourismus (Förderung landschafts und umweltschonender Projekte)	Wettbewerbsfähigkeit des naturnahen Tourismus im Alpenraum stärken, Beitrag des Tourismus zur sozioökonomischen Entwicklung beachten (Innovation und Diversifizierung), ausgewogene Mischung intensiver und extensiver Tourismusformen sowie Qualitätsförderung		Erfahrungsaustausch und gemeinsame Aktionsprogramme zur Qualitätsverbesserung	

Abbildung 1, Fortsetzung

System	Ziele				
	Ökologie	Ökonomie	Gesellschaft	Beteiligung	Verteilungs-gerechtigkeit
Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002	Lebensraum für Menschen, Tiere und Pflanzen erhalten, Ressourcen mit Rücksicht auf nachfolgende Generationen nutzen	Wohlstand und Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft erhalten (Einkommen und Beschäftigung erhalten/ mehren, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft verbessern, nicht auf Kosten zukünftiger Generationen)	Umfassende Zukunftsverantwortung heutiger Generationen sichern, entwicklungsfähige und lebenswerte Heimat für die Bürger schaffen, Leben und Entwicklung der Menschen in Solidarität und Wohlbefinden (Gesundheit, Sicherheit fördern, Bildung und Entwicklung der Identität fördern, Erhaltung und Entwicklung gesellschaftlicher Werte)	Transparente Abwägungsprozesse und Einbezug verschiedener Akteure, Beachtung des Subsidiaritätsprinzips	Gleiche Rechte u. Rechtssicherheit für alle gewährleisten, Gleichstellung, Gleichberechtigung von Minderheiten, Solidarität innerhalb und zwischen Generationen schaffen

Quelle: Johnsen et al. 2003

Schwache versus starke Nachhaltigkeit

´Tourismus und Nachhaltigkeit schliessen sich gegenseitig aus´ (vgl. Wall 1997: 46 f.), zumindest kann es keine Nachhaltige Tourismusentwicklung im engeren bzw. im starken Sinne geben (Baumgartner/Röhrer 1998), da jede touristische Aktivität und jede touristische Infrastruktur zwangsläufig in den Naturhaushalt eingreift und ihn negativ beeinflusst. Ein solches provokantes Statement mag seine Berechtigung haben, hilft den Regionen der Alpen, für die der Tourismus eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Einkommensquelle darstellt (Messerli/Wiesmann 1996: 175), allerdings nicht weiter. Ausserdem hat das „Verreisen im Urlaub heutzutage in den Industrieländern den Rang eines Grundbedürfnisses angenommen“ (Bekker 1997a: 351). Tourismus wird es also auch in Zukunft geben und der Bewusstseinswandel der Touristen wird sich nur langsam hin zu einem „nachhaltigen“ Reisen und Verhalten am Urlaubsort vollziehen. Das heisst, dass zuallererst die *Tourismusregionen selbst Sorge für ihre weitere Entwicklung tragen* müssen.

Der hier vertretene *pragmatische Ansatz schwacher Nachhaltigkeit* geht davon aus, dass die einzelne Tourismusdestination bzw. -region durchaus auch den Weg einer nachhaltigen Tourismusentwicklung gehen kann. Betrachtet man nämlich die Region aus der Perspektive ihrer Entwicklung, so hängt die ‚Nachhaltigkeit' einer touristischen Nutzung stark von der Ausgestaltung ab: Aus ökologischer Sicht müssen Grenzen definiert werden, wo irreversible Entwicklungen zu Lasten bedeutsamer natürlicher Ressourcen zu befürchten sind. Der darüber hinaus mit der touristischen Entwicklung einhergehende Verbrauch von natürlichen (und auch kulturellen) Ressourcen kann möglicherweise durch einen Gewinn an neu geschaffenen wirtschaftlichen und sozio-kulturellen Werten für die Region legitimiert werden. Wirtschaftliche Werte können positiv auf die demographische, sozio-kulturelle und natürliche Entwicklung Einfluss nehmen.[11]

[11] Zu den Umwelteffekten des Tourismus sind in den letzten Jahren eine Vielzahl unterschiedlicher Studien erscheinen. Exemplarisch sei hier für die Schweiz auf Messerli & Meuli (1996) verwiesen.

Tourismus kann daher mit durch die Sichtweise der schwachen Nachhaltigkeit legitimiert werden.

Viele Tourismusregionen sägen jedoch selbst an dem Ast, auf dem sie sitzen. Denn der Tourismus ist immer auch mit *Landschaftskonsum* verbunden. Landschaft wird durch den Bau von Infrastruktureinrichtungen, Transportanlagen, Ferien- und Zweitwohnungen, Hotels etc. verbraucht. Der Tourismus belastet darüber hinaus auch die *Tier- und Pflanzenwelt*, das *Wasser* und die *Luft* sowie die *einheimische Bevölkerung* der Tourismusdestinationen.[12] Wenn diese Belastungen zu gross werden, verliert die Landschaft, und damit der Hauptattraktionsfaktor der Tourismusdestinationen, aber auch die Erholung im Urlaub an Qualität. Auch eine *Erodierung kultureller Werte* bedeutet einen Verlust an touristischer Attraktivität (vgl. Bieger et al. 2000). Die Touristen wenden sich neuen Destination zu (vgl. Müller 1999b: 26). Krippendorf/Müller (1986) haben die Zusammenhänge zwischen Wirtschaftswachstum, Natur, Landwirtschaft und Kultur bezüglich des Tourismus in der sog. Tourismuswachstumsmaschine dargestellt (vgl. Krippendorf, Müller 1986). Diese macht auch deutlich, dass es sich bei der touristischen Entwicklung um keine einfachen Wechselbeziehungen, sondern um eine komplexe, eigendynamische Struktur handelt (Müller 1999b: 26).

In zunehmendem Masse wird auch in Frage gestellt, ob durch den Tourismus tatsächlich die entsprechenden wirtschaftlichen Werte geschaffen wurden, um eine ausreichende Substitution zu ermöglichen.[13] Heute muss aufgrund verschiedener Anzeichen einer fehlenden Fähigkeit eines grossen Teils der Tourismusunternehmen zur Finanzierung der notwendigen Erneuerungsinvestitionen (vgl. Bieger et al. 2000) davon ausgegangen werden, dass keine ‚nachhaltigen' wirtschaftlichen Werte mehr erzeugt werden und dass damit die Nachhaltigkeit der Entwicklung insgesamt in Frage gestellt ist. Aus dynamischer Sicht muss festgestellt werden, dass viele Regionen nicht in der Lage sein werden, den touristischen Strukturwandel zu bewältigen.

Welche Aspekte müssen Tourismusregionen beachten, wenn sie sich nachhaltig entwickeln wollen? Der nachfolgende Abschnitt referiert die bestehenden, in der wissenschaftlichen Literatur dargelegten Konzepte und Strategien nachhaltiger Tourismusentwicklung, die Grundlage für den

---

[12] Als Gefahren für den Tourismus nennt Pils (1998):

-Zunahme der Verkehrsbelastungen durch Emissionen (entlang der grossen Reiserouten) und Lärm (Flughäfen, Reiserouten und Tourismusgebiete), Flächenbedarf (Strassen, Parkplätze, Flughäfen, Zerschneidung von Biotopen), Staus, Verspätungen beim Flugverkehr

-Konzentration: zunehmende Urbanisierung und Übernutzung in tradit. Massentourismusgebieten

-Ausdünnung peripherer Regionen

-Zunahme der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Entwicklungsländer

-Sozio-kulturelle Auswirkungen und Verstöße gegen Menschenrechte

-Ökologische Auswirkungen (Verlust der Artenvielfalt, Versiegelung, Bau von Skipisten, Müllablagerung + Gewässerbelastung, umweltbelastende Sportarten, übermässiger Ressourcenverbrauch)

[13] Vgl. für Entwicklungsländer: Mäder 1985 oder die aktuelle Diskussion um die wirtschaftlichen Probleme von Walliser Tourismusgemeinden; für die Tourismusindustrie: Bieger et al. 2000.

normativen Rahmen des zu erarbeitenden Indikatorensystems sind und die inhaltliche Ausgestaltung des Indikatorensystems.

4.2 Inhalte Nachhaltiger Tourismusentwicklung

Die Diskussion über die Ziele und Inhalte einer *Nachhaltigen Tourismusentwicklung* hat sich in den letzten Jahren vor allem im und für den Alpenraum intensiviert, wo in vielen Regionen der Tourismus einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaftsleistung erbringt. Welche Aspekte müssen Tourismusregionen beachten, wenn sie sich nachhaltig entwickeln wollen?

Verschiedene Organisationen und Institutionen haben bereits Ziel- und Massnahmenkataloge sowie Konzepte betreffend einer Nachhaltige Tourismusentwicklung entwickelt. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über diese Ansätze. Die zentralen Zielbereiche nachhaltiger Tourismusentwicklung werden identifiziert und abschliessend zusammengefasst.

Die *WTTC et al. (1996)* hat bereits im Jahr 1995 Zielsetzungen für nachhaltige Tourismusentwicklung in einer „Charter for Sustainable Tourism" formuliert. Aus diesen Sollkriterien kristallisiert *Losang (1999: 11 ff. und 2000: 85 ff.)* die *Analyseschwerpunkte* einer nachhaltigen Tourismusentwicklung heraus. Er unterscheidet zwischen den übergeordneten Ebenen des Raumes und der Zeit sowie den lebensweltorientierten Dimensionen von nachhaltiger Tourismusentwicklung:

- *Räumliche Ebene*: Die Analyse von nachhaltiger Tourismusentwicklung muss die verschiedenen räumlichen Ebenen des Lokalen, der Region, Nationalstaat und globalen Effekten vernetzen.
- *Zeitliche Ebene*: Sowohl die intergenerative als auch die intragenerative Gerechtigkeit muss gewährleistet sein.

Nachgeordnete Ebenen: Dimensionen Nachhaltiger Tourismusentwicklung:

- *Ökologische Dimension*: räumliche Relevanz tourismusinduzierter Handlungen bezogen auf die ressourcenspezifische Quell- und Senkenproblematik (auch Transportproblematik)
- *Ökonomische Dimension*
- *Sozial-psychologische Dimension*: interkulturelle Wirkungen und psychologogische Komponente der Zufriedenheit der Reisenden
- *Politische Dimension*: Partizipationsmöglichkeiten der Bevölkerung an der Entwicklungsplanung, nationale tourismusbezogenen Planungs- und Managementansätze

Den Dimensionen (auch Hauptzielbereiche) sind nach Losang (2000: 90 f.) „als Muss-Kriterien" entsprechende Hauptziele zuzuordnen, „welche das Fundament für die Formulierung von operationalisierungsrelevanten Teil-/Unterzielen im Bereich Nachhaltiger Tourismusentwicklung darstellen". Abbildung 2 zeigt die Hauptziele Nachhaltiger Tourismusentwicklung nach Losang in der Übersicht:

Abbildung 2: Ziele nachhaltiger Tourismusentwicklung nach Losang

Hauptzielbereich	Hauptziele
ökologisch	Bewahrung natürlicher touristischer Ressourcen für die Zwecke des Tourismus Minimierung von touristisch induzierten Emissionen
ökonomisch	Gewährleistung des wirtschaftlichen Wohlstandes der Gastgeber Erhaltung und optimale Auslastung der touristischen Infrastruktur
sozial-pschologisch	Gewährleistung des Erholungswertes für Gäste Förderung der sozio-kulturellen Identität der einheimischen Bevölkerung
politisch	Gewährleistung von Partizipationsmöglichkeiten der Einheimischen Implementierung einer am Nachhaltigkeitspostulat ausgerichteten Tourismuspolitik

Müller/Flügel (1999: 27 f.) haben eine sog. *Fünfeck-Pyramide* einer nachhaltigen touristischen Entwicklung entwickelt. Demnach sind die *Zielgrössen einer nachhaltigen Tourismusentwicklung*:

- Subjektives Wohlbefinden der einheimischen Bevölkerung (inkl. Kultureller Identität, gesellschaftlicher Anpassungsfähigkeit der Menschen, die in der Region leben)
- Objektiver Wohlstand der Ortsansässigen (Einkommen, Wertschöpfung, Beschäftigung, Abbau von Disparitäten)
- Optimale Befriedigung der (vielfältigen) Gästebedürfnisse
- Intakte Natur: Schutz der Umwelt und der natürlichen Ressourcen sowie der Landschaft unter ökologischen und ästhetischen Gesichtspunkten
- Intakte Kultur: Erhaltung der Vielfalt des kulturellen Schaffens und der Schutz der Kulturgüter.

In einer Delphi-Studie von *Miller* (2001) wurden 74 Experten zu den ihrer Ansicht nach wichtigsten Komponenten von nachhaltiger Tourismusentwicklung befragt. Sie sollten fünf der ihnen vorgegebenen „components of sustainable tourism“ (356), die zuvor mittels Literaturanalyse zusammengestellt worden waren, auswählen, und in der Hierarchie ihrer Wichtigkeit für nachhaltigen Tourismus ordnen. Das Resultat der Auswertung: Nachhaltige Tourismusentwicklung

- Takes a long term view
- Contains well developed tourism plans
- Makes efficient use of resources
- Enables local involvment
- Maintains levels of natural capital stock

Müller (1999b: 31) stellt folgende *Forderungen* an eine nachhaltige touristische Entwicklung:

- Der Tourismus muss *partizipativer* werden. So soll dem vielerorts gesunkene Tourismusbewusstsein der Bevölkerung entgegengewirkt werden (*partizipative Planung*).
- Der Tourismus muss *effizienter* werden. Einzelne Orte und Tourismusvereine sind in Destinationen im Sinne von strategischen Geschäftsfeldern zusammenzuführen.
- Der Tourismus muss *umweltverträglicher* werden. Umweltpolitische Instrumente (z.B. Umweltmanagementsysteme, Umweltbeauftragte) sind einzusetzen.
- Der Tourismus muss *authentischer* werden. Entgegen der derzeitigen Uniformisierung der Angebote sucht der Gast das Heimische, Unverwechselbare, Authentische im Alpenraum.
- Der Tourismus muss *entschleunigt* werden. Das Mobilitäts- bzw. Verkehrsproblem muss vor allem durch die „Reduktion der Geschwindigkeit" (31), nicht nur durch eine Steigerung der Öko-Effizienz, erreicht werden.
- Der Tourismus muss *qualitativ besser* werden. Schwachstellen, wie die funktionale Qualität, die Umweltqualität und die Service- oder Informationsqualität der Betriebe müssen verbessert werden (Total Quality Management).
- Der Tourismus muss *menschlicher* werden. Menschliche Qualitäten wie Gefühle, Empathie, Herzlichkeit oder Visionsvermögen müssen wieder eingesetzt werden.

Der Strategieansatz des *Arbeitskreises für Fremdenverkehrsgeographie* für „eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus" (Trier / Deutschland) baut auf den drei Brundtland-Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales auf (vgl. Becker 1997a: 51 ff. und 1997b: 21 ff.) und gibt detaillierte Zielvorgaben:

Ökologische Dimension: Erhalten eines Gleichgewichts bei den erneuerbaren Ressourcen zwischen Abbau und Regenerationsrate – Reduzieren des Verbrauchs nichterneuerbarer Ressourcen – keine Übernutzung der Assimilationsfähigkeit der Ökosphäre durch Abfallaufkommen und Schadstoffemissionen.

- Erhalten bzw. Weiterentwickeln der *Flächennutzung* (vielfältige und harmonische *Kulturlandschaft*)
- Schaffen eines Bewusstseins in der Bevölkerung, den hohen *Energieverbrauch* bei der Urlaubsreise und bei Fahrten im Urlaubsgebiet zu reduzieren
- Ausschöpfen aller Möglichkeiten zur *Reduzierung des Energieaufwandes für den touristischen Verkehr* (Effizienzrevolution durch Weiterentwickeln der Technik; ÖPNV)
- *Senken des Energieverbrauchs in den touristischen Betrieben und Einrichtungen*, weitgehendes Umstellen auf örtlich vorhandene, *erneuerbare Energieträger* und *dezentrale Energieversorgung*
- *Schonende Nutzung der Ressource Wasser*
- *Keine dauerhafte Schädigung von Fauna und Flora*

- *Reduzieren von Abfallaufkommen und Schadstoffemissionen* beim touristischen Angebot
- Verstärkte *Öffentlichkeitsarbeit* für ein umweltgerechtes Verhalten

Ökonomische Dimension: Stabile wirtschaftliche Entwicklung

- Zielgerichtete *Weiterentwicklung des Tourismus* – insbesondere in qualitativer Sicht
- Anstreben eines möglichst *hohen Anteils der regionalen Wertschöpfung* an den touristischen Umsätzen
- Schaffen *offener Handlungsrahmen* für unterschiedliche Entwicklungspfade im Tourismus auf lokaler und regionaler Ebene
- Fördern von langfristig ausgerichteten, *zukunftsträchtigen Entwicklungsprojekten* und *Angeboten* im Bereich des Fremdenverkehrs
- Sichern eines *vielfältigen Arbeitsmarktes*
- Sichern eines *ausgewogenen Verhältnisses* zwischen *Tourismus* und *anderen Wirtschaftssektoren*
- Schaffen eines ausgewogenen Verhältnisses hinsichtlich der Betriebsgrössen bei den Anbietern, wie z.B. besondere *Förderung von Klein- und Mittelbetrieben* sowie Existenzgründern
- *Vermeiden* einer örtlichen und regionalen Gesamtentwicklung auf der Basis von stattlichen *Dauersubventionen*
- Sichern der *Verträglichkeit* mit anderen Funktionen, wenn diese bereits im Sinne der Nachhaltigkeit gestaltet sind

Soziale Dimension: Gerechte Verteilung der Lebenschancen zwischen den Generationen am Ort und in der Region

- Erhalten von *Entwicklungsperspektiven und Lebenschancen für kommende Generationen* (planerische Gestaltungsmöglichkeiten, Rückbaumöglichkeiten)
- *Partizipation* breiter Schichten der einheimischen Bevölkerung an touristischen Entscheidungsprozessen – auch an der Entwicklung entsprechender *Leitbilder* und Planungen
- *Partizipation* breiter Schichten der einheimischen Bevölkerung an den *Wohlfahrtswirkungen durch Tourismus*
- *Erhaltung und Förderung der kulturellen Eigenständigkeit*
- *Mobilisieren des Regionalbewusstseins und Engagements der Bevölkerung*
- *Einbinden der Tourismusentwicklung* in die allgemeinen und fachplanerischen lokalen und regionalen Entwicklungskonzeptionen

Mögliche Themen für Indikatoren wurden auch als Vorbereitung zur 7. Konferenz der *CSD in* New York 1999 zusammengestellt. Sie umfassen (nach Pils, Eltschka-Schiller 1999 und EcoTrans 2000):

- *Verkehrsbelastungen*, z.B. den Transportenergieverbrauch pro Aufenthaltstag)
- *Urbanisierung und Übernutzung der Infrastruktur* in (Massen-) Tourismusgebieten
- *Prozesse wirtschaftlicher Konzentration und Abhängigkeiten*

- *Ausdünnung peripherer Regionen*
- *Sozio-kulturelle Auswirkungen*
- *Ökologische Auswirkungen* (Verbrauch von Ressourcen, Landschafts- und Naturraumwirkungen)
- *Zeitliche Verteilungen, Spitzenlastwirkungen*
- *Steuerungsinstrumente* im Bereich Tourismus
- Das Verhältnis zwischen Quellgebiet und Zielgebiet

Das *Positionspapier* der *Naturfreunde Internationale* (Pils 1998) sieht folgende Dimensionen einer nachhaltigen Tourismusentwicklung vor:

- Ökologische Dimension (intakte Natur- und Lebensräume als Voraussetzung für Tourismus)
- Ökonomische Dimension (Einbettung in vernetzte regionale Wirtschaft)
- Sozio-kultuerlle Dimension (selbstbestimmte kulturelle Dynamik von Regionen)
- Institutionelle Dimension (Mensch als Gestalter im Mittelpunkt, „Bottom up"-Ansatz)
- Globale Dimension (Sensibilisierung von Reisenden, Verantwortung der Quellgebiete)
- Individuelle Dimension (nachhaltige Kultur des Reisens)

Baumgartner/Röhrer (1998) entwickeln sechs Prämissen für „integrativen Tourismus":

- Intakte Natur- und Lebensräume sind die Voraussetzung für den Tourismus der Zukunft (ökologische Dimension).
- Tourismus muss eingebettet sein in eine sektorübergreifende, regionsspezifisch vernetzte Wirtschaft (ökonomische Dimension).
- Urlaubsregionen werden geprägt von selbst bestimmter kultureller Dynamik und sozialer Zufriedenheit (sozio-kulturelle Dimension).
- Entwicklung und Anwendung von Managementsystemen für intensiv genutzte touristische Zielgebiete stehen an.
- Der Mensch steht als Gestalter der Tourismuspolitik im Mittelpunkt (institutionelle Dimension).
- Die Verantwortung der Quellgebiete und übergeordneter politischer Systeme wird immer wichtiger.

Diese Prämissen leiten sie von den fünf Dimensionen der Nachhaltigkeit ab. „Nachhaltigkeit hat den Anspruch, alle Wirtschafts- und Lebensbereiche zu erfassen. Es muss sich also um eine ökologische, ökonomische sowie sozio-kulturelle und institutionelle Nachhaltigkeit handeln." (a.a.O.).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Dimensionen Ökologie, Ökonomie, Sozio-kulturelles und Politik/Institutionen für die Ansätze der meisten Autoren grundlegend sind. *Abbildung 3* fasst die von diesen Autoren geforderten Hauptzielrichtungen nachhaltiger Tourismusentwicklung zusammen. Diese Zielrichtungen bilden die Basis für die Formulierung von Zielen und Indikatoren des im Folgenden vorzustellenden Monitoring- und Indikatorensystems nachhaltiger Tourismusentwicklung.

Abbildung 3: Hauptzielbereiche Nachhaltiger Tourismusentwicklung

Dimensionen	Hauptzielbereiche
Ökologie	• Intakte Natur- und Lebensräume • Bewahrung natürlicher touristischer Ressourcen für die Zwecke des Tourismus • Minimierung von touristisch induzierten Emissionen • Lösung des Mobilitäts- bzw. Verkehrsproblems • Reduktion des Verbrauchs erneuerbarer Ressourcen • Reduktion des Verbrauchs nicht erneuerbarer Ressourcen • Einsatz von Umweltmanagementsystemen
Ökonomie	• Stabile wirtschaftliche Entwicklung • Objektiver Wohlstand der einheimischen Bevölkerung • Einbettung des Tourismus in vernetzte regionale Wirtschaft • Vermeidung von wirtschaftlicher Konzentration und Abhängigkeit • Erhaltung, Optimierung der touristischen Infrastruktur
Sozio-Kultur	• Subjektives Wohlbefinden der einheimischen Bevölkerung • Erhaltung und Förderung der sozio-kulturellen Identität der einheimischen Bevölkerung und Zulassung einer selbstbestimmten kulturellen Dynamik • Gerechte Verteilung der Lebenschancen zwischen Generationen, am Ort und zwischen Regionen • Optimale Befriedigung der Gästebedürfnisse • Gewährleistung der Erholung der Gäste
Politik / Instutionen	• Partizipationsmöglichkeiten der einheimischen Bevölkerung • Implementierung einer am Nachhaltigkeitspostulat ausgerichteten Tourismuspolitik • Destinationsbildung • Total Quality Management (Verbesserung der funktionalen Qualität, der Umwelt- und der Servicequalität) • Sensibilisierung der Reisenden • Übernahme von Verantwortung durch die Quellgebiete (Herkunftsgebiete der Reisenden)

Quelle: Eigene Erstellung

5. Das Indikatorensystem für nachhaltige Tourismusentwicklung

In diesem Kapitel wird die Herleitung des Indikatorensystems für das Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung sowie dessen Struktur und Inhalt dargestellt. In *Anhang 1* befindet sich eine vollständige Liste aller Ziele und Indikatoren des Indikatorensystems. Anhang 2 enthält ein Set von Indikatoren Fact Sheets mit einer detaillierten Beschreibung der Erhebungs- und Auswertungsmethodik.

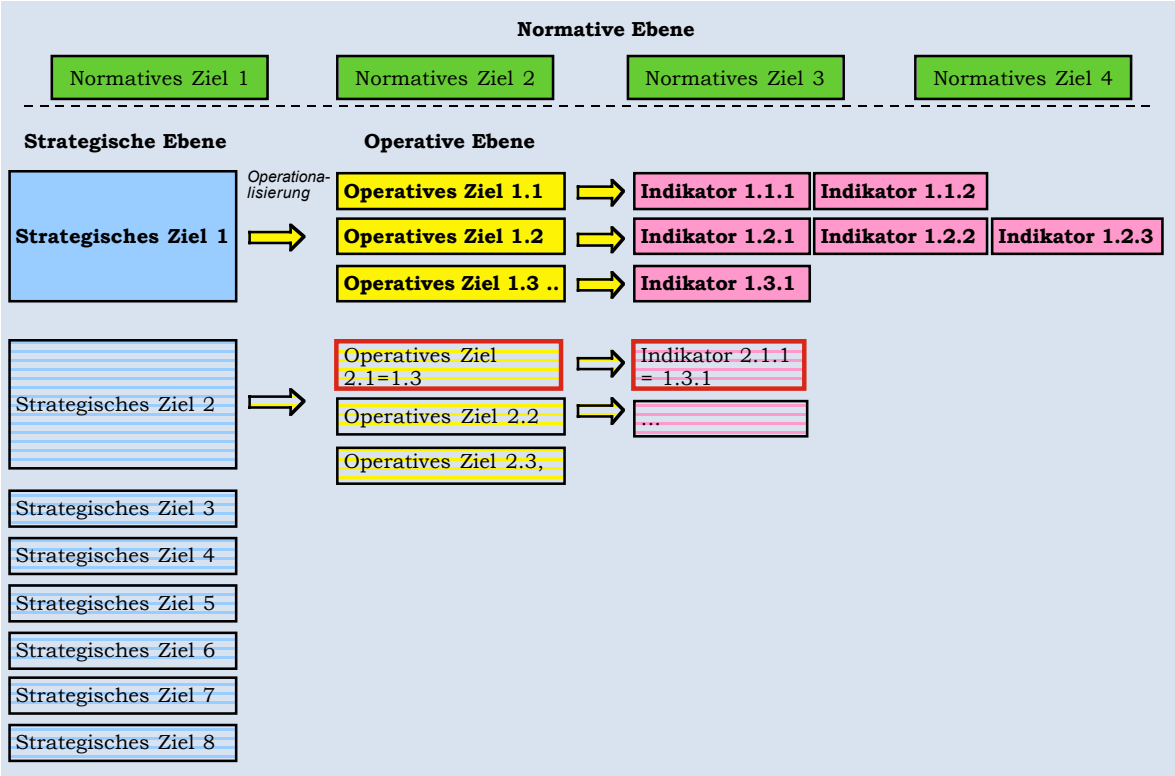
5.1 Der Referenzrahmen

Eine Operationalisierung des Konzepts nachhaltiger Entwicklung benötigt als Grundlage die Entwicklung eines *Zielsystems* sowie die Identifikation wesentlicher und zielbestimmender Merkmale, anhand derer sich der Grad der Zielerreichung messen lässt (Baumgartner & Röhrer 1998). Die Auswahl von Indikatoren zum Monitoring einer nachhaltigen Tourismusentwicklung kann daher nur getroffen werden, wenn ein nachvollziehbarer *Referenzrahmen* für eine solche nachhaltige Entwicklung zur Verfügung steht. Nur so lässt sich die Auswahl der Indikatoren aus einer Fülle von Kennziffern auch begründen (vgl. Birkmann 1999: 58). Der Referenzrahmen dient gleichzeitig der Abgrenzung des Indikatorensystems und stellt den Anschluss des Indikatorensystems an die internationale theoretische Diskussion über nachhaltige Entwicklung her. Der Referenzrahmen für das Indikatorenystem zum Monitoring nachhaltigen Tourismusentwicklung folgt den klassischen Managementtheorien (Ulrich, Krieg 1974; Schwaninger 1994), welche eine *normative*, eine *strategische* und eine *operative Managementebene* unterscheiden (vgl. Abb. 4). Die Inhalte des Referenzrahmens wurden aus den oben dargestellten Definitionen, Strategien und Konzepten nachhaltiger Tourismusentwicklung abgeleitet (vgl. Abschnitt 4.2).

- *Normative Ziele* bilden den eigentlichen *Rahmen des Indikatorensystems*, sie drücken aus, welche längerfristige Entwicklung für alpine Tourismusregionen generell wünschenswert ist. Sie *fokussieren* das Monitoringsystem auf den *Tourismus*, *alpine Regionen* sowie *nachhaltige Entwicklung* und betonen dafür wichtige Elemente: Grundwerte, Umgang mit Anspruchsgruppen und regionale Steuerungsfähigkeit. Sie grenzen das Indikatorensystem somit gegenüber Indikatorensystemen für andere Themenfelder ab.
- Die *strategischen Ziele* geben die *Richtung einer nachhaltigen touristischen Entwicklung* vor, sie enthalten Anweisungen, wie die Region wichtige strategische Ressourcen zu erlangen oder zu erhalten gedenkt, welche Wettbewerbsstrategien sie einschlagen will und wie sie ihre Kräfte und Ressourcen zu bündeln gedenkt. Ein strategisches Ziel kann mehreren normativen Zielen zugeordnet werden.

- Die *operativen Ziele* konkretisieren, wie die Entwicklungsstrategien im Rahmen des normativen Rahmens ausgeführt werden sollen. Die Zielerreichung kann auf dieser Ebene mittels Indikatoren gemessen werden.

Abbildung 4: Struktureller Aufbau des Monitoringsystems



Quelle: Eigene Erstellung

5.1.2 Normative Ziele

Die Entwicklung der *normativen Ziele* orientierte sich an den bestehenden nationalen und internationalen Definitionen und Strategien nachhaltiger (Tourismus-)Entwicklung (vgl. Abb. 1) sowie an dem Projektziel, Regionen als selbstständig handlungsfähige *Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume* zu erhalten und zu stärken.

Es wurden die folgenden vier normativen Ziele festgelegt:

(1) Die Region soll als *selbständig handlungsfähiger Natur-, Lebens- und Wirtschaftsraum* erhalten und gestärkt werden. Dabei muss der Kapitalstock (Natur-, Wirtschafts-, Human- und Sozialkapital) insgesamt erhalten bleiben.

(2) Der Tourismus soll zu einer *nachhaltigen Regionalentwicklung* beitragen

(3) Der Tourismus leistet einen Beitrag zur *Befriedigung der Gästebedürfnisse*.

(4) Alle *relevanten Anspruchsgruppen* werden in den Gestaltungsprozess der touristischen Entwicklung *einbezogen*.

5.1.3 Strategische Ziele

Für die Ableitung der strategischen Ziele wurden in einem ersten Schritt die Definitionen nachhaltiger (Tourismus-)Entwicklung in ihre Elemente zerlegt und diese den fünf Dimensionen *Ökologie*, *Ökonomie*, *Gesellschaft*, *Institutionen/Prozesse* und *Ethischer Rahmen* zugeordnet (vgl. Kap. 4.1, Abb. 1). Die Elemente einer Dimension wurden zusammengefasst, durch Aussagen aus der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Kap. 4.2) ergänzt und zu strategischen Zielen verdichtet. Diese lassen sich mit den vier normativen Zielen in Beziehung setzen. Die *Relevanz* der strategischen Ziele für eine nachhaltige Tourismusentwicklung wird anhand von *empirischen und theoretischen Erkenntnissen belegt*.

Tourismusentwicklung ist eng und wechselseitig *mit der Regionalentwicklung verbunden*. Die Regionalentwicklung wurde bei den strategischen Zielen berücksichtigt, wenn (1) die Tourismusentwicklung massgeblich die Regionalentwicklung beeinflusst, oder (2) umgekehrt die Regionalentwicklung einen substantiellen Einfluss auf die (nachhaltige) Tourismusentwicklung ausübt. Diese wechselseitige Beziehung ist in den beiden normativen Zielen (1) und (2) enthalten, während Ziel (3) den Aspekt nachhaltiger Tourismusentwicklung durch den Einbezug der Gästebedürfnisse abdeckt und Ziel (4) durch den Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen auf einen prozessorientierten Ansatz hinweist (vgl. auch die Dimension Institutionen/Prozesse).

Abbildung 5 zeigt die strategischen Ziele nachhaltiger Tourismusentwicklung im Überblick. Die folgenden Abschnitte erläutern den Inhalt der strategischen Ziele und begründen ihre Auswahl.

Abbildung 5: Strategische Ziele nachhaltiger Tourismusentwicklung

Nr.	Strategische Ziele
1	Der Tourismus trägt zur Lebensqualität und zur Befriedigung der soziokulturellen Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung bei.
2	Die Einbindung aller Interessen in die Regionalentwicklung ist anzustreben. Dabei ist das Prinzip des Gender Mainstreaming zu beachten.
3	Die wirtschaftliche Entwicklung und Entwicklungsfähigkeit der Region soll durch den Tourismus gestärkt werden. Dieser leistet einen positiven Beitrag zu Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen.
4	Die Region bietet ein qualitativ hochwertiges, innovatives und aktuelles Angebot über die gesamte touristische Dienstleistungskette.
5	Für das touristische Angebot soll ein effizientes und zielgerichtetes Marketing (Kommunikation, Preis-Leistungsverhältnis, Produktdifferenzierung, Sicherstellung des Marktzugangs, Marke etc.) bestehen.
6	Zur Stärkung nachhaltiger Tourismusentwicklung soll die Region geeignete Institutionen und Managementstrukturen aufbauen.
7	Die Region achtet auf die sorgfältige Nutzung, Erhaltung oder Wiederherstellung von Landschaften und Lebensräumen.
8	Die Region strebt eine Minimierung des Umwelt- und Ressourcenverbrauchs an.

Quelle: Umbach-Daniel et al. 2004

Lebensqualität und sozio-kulturelle Bedürfnisse

Strategisches Ziel 1: Der Tourismus trägt zur Lebensqualität und zur Befriedigung der sozio-kulturellen Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung bei.

Der Region bietet sich durch eine nachhaltige Tourismusentwicklung eine erhöhte Attraktivität als Ort zum Wohnen und Leben. Die Infrastruktur ist in Tourismusorten häufig grosszügiger angelegt als anderswo. Durch den Tourismus bieten sich weitere Einkommensmöglichkeiten. Der Wohlstand einer Region kann sich durch die Einnahmen aus dem Tourismus markant erhöhen. Ausserdem trägt der Tourismus dazu bei, dass die regionale Nahversorgung erhalten bleibt und sogar gestärkt werden kann.

Auch „ausserhalb" des Tourismus sollte sich das soziale Leben positiv entfalten können. Die Bereiche Wohlstand, Arbeit, Integration von Ausländern, jung und alt und Bildung sind Themen einer jeden Gemeinde. Positive Entwicklungen in diesen „sozialen Bereichen" einer Gesellschaft haben positive Auswirkungen auf die Tourismusentwicklung: Fühlen sich die Menschen vor Ort wohl, so überträgt sich diese „Stimmung" auch auf die Besucher/innen der Region.

Die Menschen müssen sich in der Region "zu Hause fühlen", sich mit der Region identifizieren, und sich so eine kulturelle Identität bilden bzw. erhalten können. Die kulturelle Attraktivität und Aktivität macht ausserdem einen Teilbereich der regionalen Wirtschaft aus, der in touristisch geprägten Regionen auch zusätzliche Arbeitsplätze zur Verfügung stellt. Umgekehrt sucht der Tourist das Authentische, Heimatliche in den Regionen der Alpen. Ein funktionierendes sozio-kulturelles System wirkt also auch positiv auf das touristische Angebot zurück. Schliesslich ist es wichtig, dass die Bevölkerung die Art und Weise des stattfindenden Tourismus akzeptiert.

Partizipation und Gender Mainstreaming

Strategisches Ziel 2: Die Einbindung aller Interessen in die Regionalentwicklung ist anzustreben. Dabei ist das Prinzip des Gender Mainstreaming zu beachten.

Die breite Einbeziehung der verschiedenen Interessengruppen in der Bevölkerung in den Entwicklungsprozess ist notwendig, um konkrete Planungen und die Entwicklungsziele möglichst breit zu verankern. Auf dieser Basis können Umsetzungsmassnahmen effizient durchgeführt und der Erfolg der Umsetzung auch tatsächlich beurteilt werden. In diesem Sinne gilt es, die von der Entwicklung ‚Betroffenen' zu ‚Beteiligten' zu machen.

Besonderes Augenmerk kommt der Einbindung solcher Interessen zu, die in der bisherigen Regionalentwicklungspolitik wenig bis gar nicht vertreten waren. Das können etwa verschiedene Berufsgruppen sein (z.B. Gastronomen), Randgruppen (z.B. ethnische oder sprachliche Minderheiten), bestimmte Altergruppen (Kinder oder Alte mit eingeschränkter Mobilität). Es können aber auch geschlechterspezifische Themen und Sichtweisen sein sowie die Interessen der Gäste.

Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung

Strategisches Ziel 3: Die wirtschaftliche Entwicklung und Entwicklungsfähigkeit der Region soll durch den Tourismus gestärkt werden. Dieser leistet einen positiven Beitrag zu Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen.

Der Tourismus löst eine ganze Kette positiver ökonomischer Effekte aus: primäres Einkommen von ausserhalb der Region, Schaffung von Wertschöpfung und Beschäftigung in verschiedenen Wirtschaftszweigen, höherer Wohlstand, höhere Steuereinnahmen, Ermöglichung zusätzlicher Investitionen, die wiederum auf die touristische Entwicklung (positiv) rückwirken. Die Wertschöpfungskraft (nachhaltiger Cash-flow, Bruttowertschöpfung, Produktivität, etc.) des Tourismus muss nachhaltig bewahrt bzw. gestärkt werden. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass eine Region nicht (zu) einseitig von der Tourismusentwicklung abhängt. Über die Schaffung von zusätzlichen, oft saisonalen Beschäftigungsmöglichkeiten stützt der Tourismus insbesondere auch die Landwirtschaft und trägt so indirekt auch zur Landschaftspflege bei.

Die Bewertung der ökonomischen Wirkungen des Tourismus muss die gesamten durch den Tourismus ausgelösten Wertschöpfungs- und Einkommenseffekte berücksichtigen. Ökonomisch betrachtet lösen die touristischen Ausgaben der Gäste einen wirtschaftlichen Prozess – direkte und indirekte Umsatzwirkungen – und damit eine Wertschöpfungskette auf der Angebotsseite aus. Von der Nachfrage profitieren die touristischen Leistungsträger (Hotels, Restaurants, Bergbahnen, Kultur, Sport und Erholung, etc.) und weitere Wirtschaftszweige (Detailhandel, Persönliche Dienstleistungen, Post, Telekommunikation, etc.). Zusätzlich zum direkttouristischen Umsatz entsteht auf einer weiteren Stufe der Wertschöpfungskette ein indirekt-touristischer Umsatz über die Vorleistungs- und Investitionsnachfrage bei weiteren Unternehmen (Baugewerbe, Landwirtschaft, Gross- und Detailhandel, Banken, Versicherungen, etc.). Schliesslich müssen auch noch die in einer Region durch den Tourismus ausgelösten Einkommenseffekte mitberücksichtigt werden. Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in einer Region lässt sich über den Beitrag des Tourismus zum regionalen Bruttoinlandprodukt (gesamte Wertschöpfung aller tourismusrelevanten Wirtschaftszweige) oder zur Beschäftigung erfassen. (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, Landolt 2001; Rütter, Müller & Guhl 1996).

Qualitativ hochwertiges touristisches Angebot

Strategisches Ziel 4: Die Region bietet ein qualitativ hochwertiges, innovatives und aktuelles Angebot über die gesamte touristische Dienstleistungskette.

Gäste dürfen von der touristischen Destination ein Mindestangebot und eine Mindestqualität erwarten. Davon wird ihre Entscheidung zur Wiederkehr in die Destination abhängen. Es gibt auch Gästebedürfnisse (Familien mit Kindern, Jugendliche, Behinderte etc.), die ein besonderes Engagement der Tourismusorte verlangen. Dies trägt zum subjektiven Wohlbefinden der Gäste bei. Aber auch die Struktur des Gästesegments einer Destination ist ein wichtiges Element der nachhaltigen Tourismusentwicklung: sie sollte mit den Vorstellungen der Tourismusregion von ihrem Gästesegment übereinstimmen. Auch sollten das Selbst- und das Fremdbild der

Region übereinstimmen, um bei der Bevölkerung Akzeptanz für den Tourismus und bei den Gästen eine hohe Zufriedenheit zu erreichen. Stammgäste und ein Schwergewicht auf Übernachtungs- gegenüber Tagesgästen dienen der langfristigen Entwicklung des Tourismus in einer Region. Die Qualität des touristischen Angebots bestimmt wesentlich die Nachfrage nach touristischen Dienstleistungen bei den potenziellen Gästen. Zum touristischen Angebot zählen vor allem die Beherbergungsbetriebe, die Restauration sowie touristische Infrastruktureinrichtungen. Wie in Abschnitt 4.1 bereits angedeutet, besteht eine sehr enge Wechselbeziehung zwischen der natürlichen Umwelt und der Landschaft der Tourismusregion und ihrem touristischen Angebot. Bemängelt werden im Bereich der Angebotsqualität in vielen Tourismusregionen vor allem der Zustand der Beherbergungsbetriebe (zu wenig, zu alt, zu wenig 4 bzw. 5-Sterne Hotels), ungenügende Kapazitäten der touristischen Infrastruktur (vor allem Bergbahnen) und die fehlende Dienstleistungsmentalität vieler Tourismusbetriebe- und von deren Personal sowie auch ein ge- oder zerstörtes Landschafts- und/oder Ortsbild (vgl. Regionenbericht, Bieger/Rütter et al. 2004).

Effizientes und zielgerichtetes Marketing

Strategisches Ziel 5: Für das touristische Angebot soll ein effizientes und zielgerichtetes Marketing (Kommunikation, Preis-Leistungsverhältnis, Produktdifferenzierung, Sicherstellung des Marktzugangs, Marke etc.) bestehen.

Das touristische Produkt (bspw. ein Erholungsaufenthalt oder Skiferien) besteht im Normalfall aus einer Reihe einzelner Teilleistungen. Diese werden von einer, durch die kleinteilige Branchenstruktur bedingten, Vielzahl von unabhängig operierenden Unternehmen erbracht. Dienstleistungsprodukte wie der Tourismus weisen zudem Besonderheiten auf, die eine grosse Bedeutung für das Marketing spielen. Dies sind (Bieger, 2002, 157f.):

- Intransparenz der Leistung: Das Produkt "Reise" kann vor dem Kauf nicht getestet werden. Damit geht der Kunde ein hohes Risiko ein. Massnahmen, die das Risiko für den Kunden vermindern (Etablierung von Qualitätsmarken als Vertrauensgaranten, Rückgabe- oder Beschwerderecht) oder Informationskosten senken, spielen daher für das Marketing einer Destination/Region eine grosse Rolle.
- Die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum erfordern eine optimale Angleichung von Angebot und Nachfrage (eine verfallene Hotelnacht kann nicht später konsumiert werden).
- Die starke Prägung der Produktqualität durch die Dienstleistenden (und in Regionen auch z.B. der Einwohner), erfordert eine nach aussen und innen klare Positionierung, inklusive einer ausgeprägten Servicekultur.

Ein zielgerichtetes Marketing ermöglicht es, Teilleistungen innerhalb der Dienstleistungskette durch strategische Planung zu koordinieren und zu vermarkten. Es hilft, die Intransparenz und damit das Risiko beim Kunden zu mindern, Unterstützung durch Politik, Mitarbeiter und Einwohner zu erlangen, eine eigenständige Profilierung zu erreichen und ein Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage zu erzielen (Bieger, 2002).

Institutionen und Managementstrukturen

Strategisches Ziel 6: Zur Stärkung nachhaltiger Tourismusentwicklung soll die Region geeignete Institutionen und Managementstrukturen aufbauen.

Aufgrund der Besonderheiten des touristischen Produktes sollen Aufgaben kooperativ, z.B. durch eine Tourismusorganisation, wahrgenommen werden. Zu den Aufgaben zählen (Bieger/Laesser/Müller u.a. 1998, S. 23) *Planung* (Erarbeiten eines Entwicklungsleitbildes, Erarbeiten einer Destinationsstrategie), Angebotsgestaltung, Marketing und Interessenvertretung.

Nach Bieger (2002, S. 139f.) ist die Organisation der Tourismusorganisation abhängig von der touristischen Organisationsstruktur der Regionen. Aus der touristischen Organisation der Region/Destination ergibt sich der Aufgabenkatalog der Tourismusorganisation. Die Organisationsstruktur der Tourismusorganisation sollte folgenden Grundsätzen genügen: Klare, einfache Führungsstrukturen und Entscheidungswege (vgl. auch Effizienz und Marktnähe), Trennung der verschiedenen Funktionen und Sicherstellung einer geeigneten Kontrolle und Mitsprache durch den Vorstand und die Mitglieder.

Natürliche Landschaften und Lebensräume

Strategisches Ziel 7: Die Region achtet auf die sorgfältige Nutzung, Erhaltung oder Wiederherstellung von Landschaften und Lebensräumen.

Die natürliche Umwelt stellt den wichtigsten Angebotsfaktor einer Tourismusregion dar, wie Umfragen immer wieder belegen. Die *Art der Landschaft und eine intakte Natur* sind für Touristen bei der Wahl einer Feriendestination ausschlaggebend. Landschaft ist dabei der ‚Attraktionsfaktor', während eine nicht-intakte Natur ein negatives Entscheidungskriterium sein kann oder auch zur Verschiebung des Gästesegments führen kann. Nicht zu vernachlässigen ist der Beitrag von intakten Natur- und Landschaftsräumen zur Erhaltung bzw. Erhöhung der Lebensqualität der einheimischen Bevölkerung wie auch des subjektiven Wohlbefindens von Touristen. Auch das Sicherheitsrisiko (Lawinen- und Steinschlaggefahr) in einer Region wird vermindert. Eine intakte Natur und Landschaft fördert auch die Ortsverbundenheit und die ‚Heimatliebe' der ortsansässigen Bevölkerung, was wiederum zur gesellschaftlichen Identität beiträgt.

Umwelt- und Ressourcenverbrauch

Strategisches Ziel 8: Die Region strebt eine Minimierung des Umwelt- und Ressourcenverbrauchs an.

Der Verbrauch der natürlichen Ressource Landschaft in Form von Versiegelungen für Infrastrukturbauten (Hotels, Ferienwohnungen, Strassen) stellt eines der grössten Umweltprobleme im Alpenraum dar. Wichtige Problemfaktoren des Tourismus für die Umwelt sind auch die steigenden Mobilitäts- und Transportbedürfnisse der Bevölkerung. Noch immer reisen die meisten Touristen mit dem eigenen PKW in die Ferien (vgl. Bieger/Rütter 2004) – mit den bekannten Folgen wie Luftverschmutzung, Gesundheitsgefährdung, Lärmemissionen und dem Ausstoss klimaschädigender Treibhausgase. Ein weiteres Problem ist der hohe Energiebedarf

touristischer Infrastrukturanlagen und -einrichtungen. Energieeffizienz und der Einsatz erneuerbarer Energieresourcen (Solarenergie, Biomasse, Windkraft etc.) sind Möglichkeiten, um den Energieverbrauch einzudämmen und die Energienutzung zu optimieren. Der Umgang mit Abfallstoffen (Menge und Recycling) ist ein weiterer wichtiger Faktor in Bezug auf den Umwelt- und Ressourcenverbrauch.

Exkurs: Entwicklungsprozesse ausserhalb der Region

Politiken und Projekte, die von aussen an die Region herangetragen werden, haben u.U. einen negativen Impact auf natürliche Lebensräume und weitere Elemente der Region. Ausserregionale Ressourcen sollten für die nachhaltige Tourismusentwicklung bestmöglichst genutzt werden. Dies betrifft die Stärkung der Wertschöpfungsketten innerhalb einer Region. Durch die Beachtung bzw. das *'Management' ausserregionaler Verflechtungsbeziehungen* sollte das Potenzial endogener nachhaltiger Entwicklungsprozesse und Steuerungsmöglichkeiten (Erschliessungspolitik, aktive Raumordnungs- bzw. Raumplanungspolitik) so weit als möglich gestärkt werden. Durch die Beachtung ausserregionaler Verflechtungsbeziehungen soll das Potential endogener nachhaltiger Entwicklungsprozesse gestärkt werden. Projekte und Entwicklungen, die nicht von der Region mitgetragen werden, können den kulturellen Stolz einer Region untergraben und damit auch eine Gefahr für die kulturelle Identität darstellen. Diese Aspekte können jedoch in einem regionalen Monitoring nicht mit der nötigen Effizienz untersucht werden. Sie bleiben daher ausgeklammert, sollten aber bei der Anwendung des Monitoringsystems stets mitgedacht werden.

5.1.4 Operative Ziele: Operationalisierung des Referenzrahmens

Für die *Auswahl der Indikatoren* müssen die strategischen Ziele des Referenzrahmens nachhaltiger Tourismusentwicklung (vgl. Kap. 5.1) operationalisiert werden. Als Grundlagen für diesen Arbeitsschritt dienten die vorhandene wissenschaftliche Literatur (vgl. Kapitel 3 und 4)[14] sowie das Erfahrungswissen der Projektmitglieder. Es wurden operative Ziele entwikkelt, denen entsprechende Indikatoren zugeordnet werden. *Operative Ziele*, für die kein Indikator gefunden werden konnte, wurden aus dem Indikatorensystem ausgeschlossen. Die operativen Ziele können z.T. mehreren strategischen Zielen zugeordnet werden (vgl. Abb. 5). Die operativen Ziele wurden in vier breit angelegten Workshops mit regionalen Stakeholdern diskutiert und auf dieser Basis z.T. modifiziert und ergänzt. Das Indikatorensystem umfasst in seiner definitiven Version 40 operartive Ziele.

---

[14] In die Ableitung der strategischen Ziele wurden Studien und Schriften folgender Autoren einbezogen: Ahn et al. 2002, Baumgartner 2000, 2001, 2002; Becker 1995, 1997a, 1997b, Becker et al. 1996; BFS 2001a,b,2002, Bieger et al. 1999, 2000, Clifford (1995); de Montmollin, Altwegg 1999, Department of Urban Affairs and Planning 2001, Diefenbacher et al. 1997; Elsasser et al. 1995; European Commission 2001, Goodall et al. 2000; Hunziker et al. 1999; Job 1996; Krippendorf, Müller 1986; Küpfer, Elsasser 2001; Losang 1999, 2000; Mäder 1985; Messerli 1998; Messerli, Meuli 1996; Messerli, Wiesmann 1996; Miller 2001; Müller 1999a, 1999b; Müller, Flügel 1999; Öko-Institut 2001; Pils 1988, 2000; Pils, Eltschka-Schiller 1999; Ramm 2000; Rütter et al. 2001, 1996; Seiler 1989; Thierstein, Walser 2000; Wall 1997; WTO 1998; WTTC et al. 1996

5.2 Auswahl und Erhebung der Indikatoren

Insgesamt wurden rund 80 Basisindikatoren und optionale Indikatoren (vgl. Abschnitt 5.2.2) in das Indikatorensystem integriert. Im Folgenden wird dargestellt, wie die Indikatoren ausgewählt wurden und wie sie angewendet und analysiert werden.

5.2.1 Auswahlkriterien

Kriterien zur Auswahl von Indikatoren sind wichtige Hilfsmittel, um Indikatoren z.B. auf die Verfügbarkeit von Daten, auf ihre generelle Messbarkeit oder ihre Validität (*misst der Indikator, was er messen soll?*) hin zu überprüfen. Ein Indikatorensystem nützt dem Anwender z.B. wenig, wenn er feststellen muss, dass die Datenerhebung schwierig und sehr zeitaufwendig ist, oder ein Indikator für seine Region vollkommen unbedeutend ist. Gerade VertreterInnen von Gemeinden und Regionen, die Adressaten des hier zu entwickelnden Monitoringsystems, sind auf ein *passgenaues Indikatorensystem* angewiesen, da sie in ihrem täglichen Arbeitsablauf wenig Zeit für die Modifikation eines von aussen herangetragenen Indikatorensatzes haben.

Nahezu alle Autoren von Indikatorensystemen entwerfen vorab ein explizites *Kriterienraster*, dass die spätere Auswahl von Indikatoren für die Indikatorensets- bzw. systeme anleitet. Einige Autoren bemühen sich hierbei um die Entwicklung von Kriterien, die sie zur Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren speziell für ihre Projekte heranziehen, viele verweisen auf Kriterien, die bereits eine Art Konsens in der Gemeinschaft derer darstellen, die mit Indikatorensystemen arbeiten.

Die folgenden Abschnitte beschreiben, wie in diesem Projekt geeignete Kriterien zur Indikatorenauswahl aufgestellt worden sind. In einem ersten Schritt wurden bestehende Indikatorensysteme nach entsprechenden Kriterien zur Auswahl von Indikatoren analysiert. Anschliessend wurden eigene, auf die Anforderungen des Projektes zugeschnittene Kriterien entwickelt. Diese bilden zusammen das *Kriterienset*.

Einige Kriterien werden von einer Vielzahl von Autoren genannt. Dazu gehören u.a. die *Verständlichkeit* eines Indikators, ein *angemessener Informationsgehalt* angesichts der auf einen einzigen Wert komprimierten Aussage und die *Datenverfügbarkeit*, also ein zeitlich und finanziell gesehen möglichst geringer Aufwand zur Erhebung von Daten. Andere Kriterien werden nur von einzelnen Autoren genannt, was mit den Zielen der jeweiligen Indikatoren- bzw. Monitoringsysteme zusammenhängt.

Folgende Anforderungen muss ein Indikatorensystem für das Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung in Alpenregionen erfüllen:

- *Bezugsrahmen*: Ein Indikator muss in erster Linie relevant in Bezug auf nachhaltige Tourismusentwicklung (Zuordenbarkeit zu mindestens einem Strategischen Ziel) und Regionalentwicklung sein. Er muss auf Alpenregionen anwendbar sein, eindeutig in Bezug auf die Bewertung seiner Messwerte sein, rasch auf Veränderungen reagieren und Handlunsgbedarf aufdecken können. Die Kompatibilität mit MONET (vgl. BFS 2003a und 2003b) ist wünschenswert.

- *Benutzerfreundlichkeit/Handhabbarkeit*: Die erhobenen Daten müssen einen angemessenen Informationsgehalt aufweisen und aussagekräftig für ein Phänomen sein, einen Bezug zur Lebenswelt der Benutzer/innen haben, verständlich und kommunizierbar und politisch beeinflussbar sein, sowie eine gewisse Prognosefunktion besitzen.
- *Datenverfügbarkeit*: Die Erhebung und Aktualisierung der erforderlichen Daten sollte ohne allzu hohen Aufwand in das Alltagsgeschäft der beteiligten Institutionen und Projektträger integriert werden können. Dies betrifft sowohl die Menge als auch die Verfügbarkeit der Daten. Dieses Kriterium ist allerdings relativ, da es von den zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie den Interessen der jeweiligen Region abhängt, wie umfangreich das Indikatorensystem bzw. wie aufwendig die Datenerhebung sein darf und soll.
- *Objektivität und Messbarkeit*: Die Indikatoren müssen logisch und wissenschaftlich fundiert sein. Ein Querschnitt von Indikatoren sollte auch quantitativ messbar sein, um Fortschritte über die Zeit feststellen zu können. Jedoch sollten an adäquater Stelle auch qualitative Indikatoren eingesetzt werden.

Abbildung 6 zeigt das Kriterienset für den Indikatorensatz für Nachhaltige Tourismusentwicklung in den Regionen der Alpen im Überblick.

Abbildung 6: Kriterien für die Auswahl der Indikatoren

Bereich	Kriterium
Bezugsrahmen	• Relevant in Bezug auf mindenstens eine Dimension von nachhaltiger Tourismusentwicklung • Bezug zur Regionalentwicklung • Bezug zu alpinen Regionen • Bezug zu den Zielen der Region • Eindeutig in Bezug auf die Bewertung/trennscharf • Rasch auf Veränderungen reagierend • Kompatibilität mit MONET* • Handlungsbedarf aufdeckend
Benutzer-freundlichkeit	• Angemessener Informationsgehalt/aussagekräftig • Öffentlichkeitsrelvant/Bezug zur Lebenswelt der BenutzerInnen • Verständlich und kommunizierbar • Sensibilität in Bezug auf zukünftige Entwicklung (Prognosefunktion) • Politisch beeinflussbar
Datenverfüg-barkeit	• Mit relativ wenig Aufwand verfügbar (zeitlich, finanziell) • Regionale Vergleichbarkeit (Basisindikatoren)
Objektivität, Messbarkeit	• Logische und wissenschaftliche Fundierung • Ein Querschnitt von Indikatoren ist quantitativ messbar • Einsatz von qualitativen Indikatoren

Quelle: Eigene Erstellung,
*BFS et al. 2003a,b

Längsschnittanalyse

Ein grosser Teil der ausgewählten Indikatoren wurde in der in Bieger/Rütter (2004) beschriebenen Längsschnittanalyse in vier alpinen Regionen bereits einmal erhoben. Dieser erste Testlauf in der Praxis diente der Überprüfung der Eignung der Indikatoren anhand der oben aufgestellten Kriterien. Ausserdem wurden die Indikatoren ebenfalls in den oben erwähnten regionalen Stakeholder Workshops diskutiert und anschliessend z.T. modifiziert oder auch ergänzt.

5.2.2 Indikatorentypen

Das Indikatorensystem umfasst zwei verschiedene Indikatorentypen: *Basisindikatoren* sowie *optionale Indikatoren*. Die folgenden Abschnitte beschreiben diese Indikatorentypen und führen aus, wie die Indikatoren erhoben und analysiert werden.

Abbildung 7 zeigt einige Beispiele für die genannten Indikatorentypen. *Anhang* 1 enthält eine Liste mit allen Zielen und Indikatoren.

Abbildung 7: Beispiele für die Indikatorentypen

		Optionale Indikatoren	
Operatives Ziel	**Basisindikatoren**	**im System integriert**	**regionsspezifische Indikatoren**
Stabile Bevölkerungsentwicklung	Bevölkerung	Zu- und Abwanderung	
Der Tourismus soll Erwerbsmöglichkeiten in der Region schaffen	Beschäftigte	Arbeitslosenquote	
Hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit insbesondere der touristischen Leistungsträger	Cash-flow der wichtigsten Touristischen Leistungsträger	Investitionen der wichtigsten Touristischen Leistungsträger	*Nur Zermatt* : Finanzielle Situation der Burgergemeinde
Ein wertschöpfungsstarker (Übernachtungs)-tourismus soll gefördert werden	Auslastungsgrad Hotellerie	Tagesgästefrequenzen	
Die Landschaft soll erhalten bleiben oder sich so entwickeln, dass sie für Gäste und Bevölkerung attraktiver wird	Visuelles Landschaftsbild (standardisierter Rundgang mit Fotos)	Erschliessungsdruck	
Verringerung des motorisierten Interdestinationsverkehrs	Anbindung an den überregionalen öffentlichen Verkehr	Verkehrsmittelwahl der Gäste für die An- und Abreise	

Quelle: Umbach-Daniel et al. 2004

Basisindikatoren

Basisindikatoren sind für alle Bergregionen gleichermassen verbindlich anzuwenden. Sie wurden in einem gemischten top-down/bottom-up-Ansatz entwickelt. Die zunächst von der Projektgruppe aufgrund umfangreicher Literaturanalysen und mit Experten diskutierten Indikatoren wur-

den in vier Regionenworkshops mit den Stakeholdern vor Ort erörtert und daraufhin zum Teil modifiziert. Die Basisindikatoren decken die Zielbereiche nachhaltiger Tourismusentwicklung umfassend ab und eignen sich für ein Benchmarking der anwendenden Regionen.

Bei den Basisindikatoren handelt es sich zum grössten Teil um *Statusindikatoren*. Diese beschreiben einen *Ist-Zustand* und können zur Analyse der *längerfristigen Entwicklung* eingesetzt werden. Aussagen zu den erhobenen Daten haben unterschiedliche Funktionen: Sie haben eine *Monitoringfunktion*, in dem sie längerfristig die Veränderung des jeweiligen regionalen, nationalen oder globalen Kapitalverbrauchs dokumentieren. Im Sinne eines *Benchmark* helfen sie, den Stand der Entwicklung von unterschiedlichen Regionen oder Nationen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu vergleichen. Sie können auch eine wichtige Funktion für die *Sensibilisierung und Mobilisierung der jeweiligen Bevölkerung* haben, in dem an Hand von plakativen Indikatoren die Nicht-Nachhaltigkeit einer Entwicklung (oder auch die Verbesserung einer bisher negativen Entwicklung) dokumentiert werden.

Das folgende *Beispiel* soll die *Entwicklung der Basisindikatoren* illustrieren: Aus dem zugrunde gelegten Definitionen und Strategien nachhaltiger (Tourismus-) Entwicklung wurde das strategische Ziel „Die Region achtet auf die sorgfältige Nutzung, Erhaltung oder Wiederherstellung von Landschaften und Lebensräumen“ formuliert. Dieses strategische Ziel gibt die gewünschte Richtung der regionalen Entwicklung vor, die noch mit Inhalt gefüllt werden muss. Aus der Literatur und eigenen Erkenntnissen ist bekannt, dass die natürlichen Landschaften und Lebensräume u.a. durch die Ausdehnung der Siedlungsflächen, durch die Ausübung alpiner Sportarten und durch die direkte Zerstörung einzelner Biotope gefährdet sind. Durch diese Problemanalyse lassen sich operative Ziele formulieren, die sich auf das übergeordnete strategische Ziel beziehen und zu deren Überprüfung Indikatoren entwickelt werden können. Ein operatives Ziel wäre demnach „Optimaler Schutz von Flora und Fauna“, das anhand des Indikators „Schutz der Bergflora“ zu monitoren ist.

Optionale Indikatoren

Optionale Indikatoren sind von den Regionen nach deren Ermessen und Interesse zu erheben. Bei den optionalen Indikatoren unterscheiden wir zwei Unterkategorien von Indikatorentypen:

Erstens, optionale Indikatoren, die wie die Basisindikatoren bereits *im Indikatorensystem integriert* sind. Diese im gleichen Verfahren wie die Basisindikatoren entwickelten optionalen Indikatoren liefern ergänzende Informationen (vgl. Abb. 7). Zum Teil gehen sie mit einem höheren Erhebungs- und Analyseaufwand einher und/oder sind nicht auf alle Bergregionen anwendbar.

Zweitens, *regionsspezifische Indikatoren,* die spezifische, primär nur in einer bestimmten Region wirksame Faktoren messen, die positiv oder negativ auf die nachhaltige Entwicklung einer Region einwirken (vgl. Abb. 7). Diese Indikatoren werden in einem partizipativen Prozess von den Stakeholdern der jeweiligen Region entwickelt. Sie besitzen für die Regionen häufig eine sehr hohe Relevanz und klare Aussagekraft.

5.2.3 Datenerhebung

Zur Erhebung der Daten für die Indikatoren werden unterschiedliche Datenquellen und Erhebungsinstrumente genutzt. Ein grosser Teil der Indikatoren ist quantitativer Art. Die Datenbasis sind hier meist Sekundärdaten aus Bundes-, Kantons- und Gemeindestatistiken. Diese Daten sind bis auf einige Gemeindestatistiken mit geringem Aufwand abrufbar und dank der weiter fortschreitenden elektronischer Verfügbarkeit von Statistiken in übersichtlicher Form erhältlich. Für andere Indikatoren, insbesondere qualitative Indikatoren, sind Primärdatenerhebungen notwendig. Hier kommen standardisierte Fragebogen für Experteninterviews sowie Fragebogen für Bevölkerungs-, Gäste-, und Unternehmensbefragungen zum Einsatz. Für einige Indikatoren kann ein gemeinsamer Fragebogen eingesetzt werden. Die Fragebogen können flexibel um regionenspezifische Indikatoren erweitert werden.

Für eine Region, die mit dem Monitoringprozess beginnt, ist es nützlich, mindestens für einige grundlegende Indikatoren zur Bevölkerungs- und Wirtschaftsstruktur Daten über einen längeren Zeitabschnitt in der Vergangenheit (z.B. die letzten zehn Jahre) zu erheben. Somit erhält sie einen Überblick über die bisherige Entwicklung der Region. Dies hilft der Region bei der Formulierung zukünftiger Ziele und regionenspezifischer Indikatoren, aber auch bei der Bewertung der aktuellen Indikatorenwerte.

Die Indikatorendaten werden in Tabellen des Textverarbeitungsprogramms Excel bzw. bei umfangreichen Fragebogenerhebungen in ein Statistikprogramm (z.B. SPSS) eingelesen und in Graphikform aufbereitet.

Die Anwender/innen erhalten detaillierte Informationen über die Art und Weise der Datenerhebung und auch der Datenauswertung (vgl. Abschnitt 5.4) durch die sogenannten *Fact Sheets* (vgl. Anhang 2). Die Fact Sheets informieren die Anwender/innen im Einzelnen über

- die Zuordnung des Indikators zu strategischen und operativen Zielen sowie zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft, Prozesse, Ethischer Rahmen)
- den *Indikatortyp* (Basisindikator, optionaler Indikator)
- die genaue Definition des Indikators (*Präzisierung*)
- sinnvolle *Vergleichs- und Vertiefungsindikatoren* (z.B. Vergleich mit dem entsprechenden Indikatorenwert für die Gesamtschweiz)
- den *Bezug* des Indikators *zur Nachhaltigkeit* sowie *zum Tourismus*, d.h. hier wird der inhaltliche Bezug des Indikators zum Zielsystem nachhaltiger Tourismusentwicklung begründet
- die *Erhebungsmethode*, die Datenquelle/n sowie allfällige Erhebungswerkzeuge (z.B. Fragebogen)
- den *Bewertungstyp*, d.h. ob für die Bewertung des Indikators ein Grenzwert bzw. ein anerkannter Erfahrungswert vorliegt oder ob die Bewertung der mit dem Monitoring befassten Arbeitsgruppe obliegt *und*
- ob der Indikator für sich allein genommen aussagekräftig ist für den jeweiligen Nachhaltigkeitsaspekt oder ob - und welche - anderen Indikatoren notwendigerweise bei der Bewertung mitberücksichtigt werden müssen.

Die Regionen werden bei der Implementierung und erstmaligen Anwendung des Indikatorensystems von dem Projektteam bzw. von Experten unterstützt und können bei Bedarf auch für die Aufdatierung des Indikatorensystems professionelle Unterstützung erhalten.

5.3 Monitoring von Projekten

Im Monitoringsystem sind *Indikatoren für die Bewertung von Projekten, Programmen und Massnahmen* unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten vorgesehen. Sie dienen der *ex-ante* Evaluation von Projekten und Massnahmen im Hinblick auf deren Beitrag zu einer nachhaltigen Regional oder Tourismusentwicklung oder zur Identifizierung von Good Practices.

Die Projektbewertung unterstützt die Sensibilisierung und Mobilisierung der Bevölkerung im Rahmen von längerfristig angelegten Entwicklungsprozessen. Die Projektbewertung basiert auf derselben Systematik, wie sie zur Analyse der nachhaltigen Tourismusentwicklung benutzt wird. *Die Indikatoren sind direkt von den operativen Zielen abgeleitet*, indem diese im Sinne einer Checkliste umformuliert wurden. Die Indikatoren können die Werte ja = 1, nein = -1 sowie „neutral“ = 0 annehmen. *Abbildung 8 ze*igt beispielhaft auf, wie die Projektindikatoren in das Indikatorensystem integriert sind.

Abbildung 8: Integration von Indikatoren zur Projektbewertung

Operatives Ziel	Basisindikator	Projektindikator	Wert
Der Tourismus soll Erwerbsmöglichkeiten in der Region schaffen.	Beschäftigte	Das Projekt schafft Erwerbsmöglichkeiten in der Region.	ja, nein, neutral
Hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit insbesondere der Touristischen Leistungsträger.	Cash-flow der wichtigsten Touristischen Leistungsträger	Das Projekt trägt zu einer hohen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Touristischen Leistungsträger bei.	ja, nein, neutral
Die Qualität der Infrastruktur bei den Touristischen Leistungsträgern soll hochwertig sein und aktiv gefördert werden	Qualität der Infrastruktur der Touristischen Leistungsträger	Das Projekt trägt zur Steigerung der Qualität der Infrastruktur bei den touristischen Leistungsträgern bei	ja, nein, neutral
Hohe Zufriedenheit der Gäste	Erwartungen der Gäste und deren Einschätzung der Realität	Das Projekt erhöht die Gästezufriedenheit.	ja, nein, neutral

Quelle: Umbach-Daniel et al. 2004

Für die *Bewertung der Nachhaltigkeit* bzw. des Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung des Projektes werden die Indikatorwerte für *jedes der acht strategischen Ziele separat aggregiert*. *Anhang 3* enthält die komplette Liste der Projektindikatoren und zeigt ein Beispiel für eine Projektbewertung inklusive graphischer Darstellung.

5.4 Von den Indikatoren zur Bewertung der Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung

Das Indikatorensystem produziert viele Einzeldaten über die regionale Tourismusentwicklung. Die Anwender des Indikatorensystems müssen nun beurteilen, ob die erhobenen Daten auf eine *positive oder negative Entwicklung der regionalen Nachhaltigkeit des Tourismus* hinweisen. Das Vorgehen dazu ist je nach Indikator unterschiedlich. Für einzelne Indikatoren liegt ein wissenschaftlich fundierter oder auf Erfahrungswissen basierender Grenzwert vor, der eine negative Entwicklung klar von einer positiven Entwicklung abgrenzt. Für die meisten Indikatoren ist jedoch kein solcher Erfahrungswert verfügbar. Dies liegt zum Teil an lückenhafter wissenschaftlicher Kenntnis zu einem Sachverhalt, zum Teil aber auch daran, dass die *Bewertung eines Indikators je nach regionaler Ausgangslage unterschiedlich* ausfällt. In diesen Fällen muss die für das Monitoring zuständige Arbeitsgruppe *vorgängig einen Zielwert* formulieren. So wird beispielsweise ein *Bevölkerungsanstieg* in einer Region mit einem in den letzten Jahren zu hohen Wachstum als negativ, in einer Region mit Bevölkerungsrückgang als positv bewertet.

Bei einigen Indikatoren müssen für die Bewertung gleichzeitig weitere Indikatoren einbezogen werden. So führt ein Bevölkerungsanstieg zu einem allenfalls negativ zu wertenden Druck auf die Naturlandschaft und die unbebaute Gemeindefläche. Anderseits trägt er allenfalls in positiver Weise zur Erhöhung des Steuervolumens und damit zu einer Verbesserung der Gemeindefinanzen bei. Es ist also zusätzlich zu prüfen, wie sich diese Aspekte entwickeln. Auch der Vergleich mit gesamtschweizerischen oder kantonalen Werten und Vergleiche bzw. ein Benchmarking mit anderen Regionen können für die Bewertung beigezogen werden.

Die folgenden Abschnitte erläutern die *Vorgehensweise der Bewertung von Indikatoren* im Detail:

- *Schritt 1:* Die Anwender schaffen sich einen Überblick über die Art des Indikators und die Voraussetzungen für seine Bewertung. Hierfür findet er die notwendigen Angaben auf den Fact Sheets zu den einzelnen Indikatoren (vgl. Anhang 2).
  - Lässt sich ein Indikator einzeln bewerten oder müssen weitere Indikatoren hinzugezogen werden?
  - Liegt ein Grenzwert vor, an dem sich die Anwender orientieren können?
  - Muss die Arbeitsgruppe einen eigenen Zielwert formulieren?
  - Ist zur Beurteilung der Vergleich mit anderen Regionen (mit welchen?) und mit der Gesamtschweiz notwendig?
- *Schritt 2:* Anschliessend werden die aufbereiteten Daten in Grafik (Beispiel in Abb. 9) oder Textform, zu dem betreffenden Indikator sowie allenfalls weitere Abbildungen oder Texte zu andern Indikatoren analysiert.
  - Aus den Grafiken gehen Niveau und Entwicklung des Indikators hervor. *Niveau und Entwicklung* werden für jeden Indikator separat untersucht.

- In den Abbildungen sind die vorgeschlagenen Vergleichsregionen, sowie weiter Angaben über Grenzwerte oder regionsspezifische Ziele enthalten.
- Für komplexe Sachverhalte können für einen Indikator auch mehrere Darstellungen, die verschiedene Aspekte dieses Indikators beleuchten oder weitere Details vertiefen, vorliegen. So besteht für den Indikator "Beschäftigung" eine Grafik die über die Entwicklung alle wichtigen Branchen der Region Auskunft gibt (Bieger, Rütter 2004, Regionenanalyse Abb. 12, Abb. 21, Abb. 40), weiter eine Abbildung, welche die Beschäftigungsstruktur in der untersuchten Region im Vergleich zu andern Regionen darstellt (Bieger, Rütter 2004, Regionenanalyse Abb. 33) sowie eine weitere Abbildung mit der Entwicklung der Gesamtbeschäftigung in allen Vergleichsregionen.

- *Schritt 3:*Aus der Analyse leiten die Anwender ihre *Bewertung des Indikators* ab. Niveau und Entwicklung des Indikators werden dabei symbolisch nach dem *Ampelprinzip* gekennzeichnet (rot-gelb-grün) und die Bewertung schriftlich als Kommentar zur Grafik fixiert. Die Bewertung erfolgt für das Niveau und die Entwicklung des Indikators separat. Die Ampelstellungen stehen für folgende Aussagen:

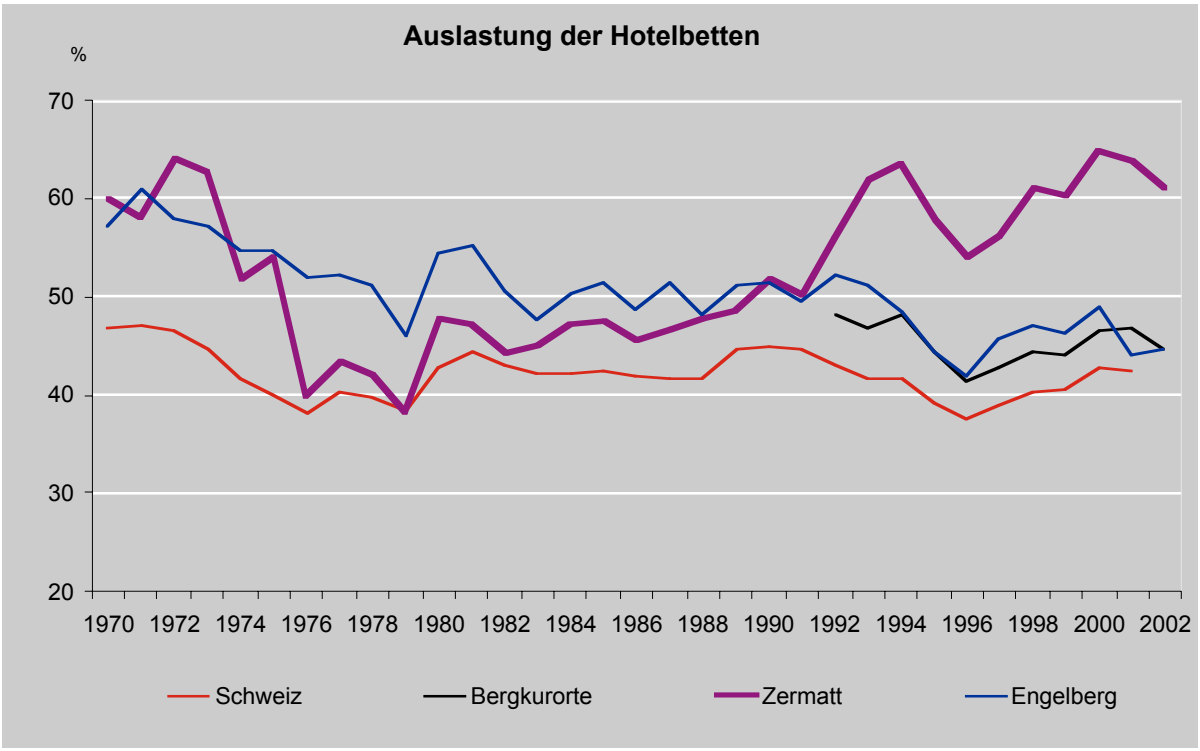
***Niveau**:*

- Rot = Zielwert (deutlich) nicht erreicht, Grenzwert (deutlich) unter- oder überschritten (negativ), Wert (deutlich) unter oder über Vergleichsregionen (negativ).
- Gelb = Zielwert in geringem Masse nicht erreicht, Grenzwert leicht unter oder überschritten (negativ), Wert leicht unter oder über Vergleichsregionen (negativ)
- Grün = Ziel erreicht, Grenzwert unter oder überschritten (positiv), Wert (deutlich) unter oder über Vergleichsregionen (positiv).

Entwicklung: Die Bewertung der Entwicklung ist abhängig vom Ausgangsniveau des Indikatorwertes.

- Rot = Negative Entwicklung. Deutliche Verschlechterung gegenüber Vorperiode (alle Niveaus), oder keine Veränderung bei Niveau rot.
- Gelb = Kritische Entwicklung. Leichte Verschlechterung gegenüber Vorperiode (Niveau grün), oder keine Veränderung (Niveau gelb) oder nur leichte Verbesserung (Niveau rot).
- Grün = Positive Entwicklung. Deutliche Verbesserung gegenüber Vorperiode (alle Niveaus), oder keine Veränderung bei Niveau grün.

Abbildung 9: Darstellung eines Indikators mit Bewertungstext für die *Region Zermatt*



Quelle: BFS

Beobachtungsperiode: 2001-2002		
Niveau:	♦	Bessere Auslastung als ∅ Bergkurorte, als ∅ CH sowie als die Vergleichsregion Engelberg .....
Entwicklung:	♦	Leichte Verschlechterung gegenüber Vorperiode .....
Kommentare:		z.B. eine Begründung für die Ausprägung des Indikators
Massnahmen:		z. B. Marketingmassnahmen, Massnahmen im Angebot, keine Massnahmen nötig etc.

Quelle: Eigene Erstellung

Mögliche Aggregation der Indikatoren, *Schritt 4*:

- Die Bewertungen aller Indikatoren kann übersichtsmässig anhand von Tabellen dargestellt werden (Abb. 10). Diese Darstellung hat den Vorteil, dass Schwächen und Stärken der Region, im Detail auf dem Niveau der einzelnen Indikatoren sichtbar werden. Weiter ist es möglich, die Indikatoren für jedes strategische Ziel zu aggregieren. Der Ampelstellung „grün“, wird in diesem Falle dem Wert 1 und der Stellung „rot“, dem Wert –1 zugewiesen. Gelb entspricht dem Wert 0. Die Aggregation erfolgt gewichtet, so dass sich für jedes operative und strategische Ziel, unabhängig von der Anzahl Indikatoren, ein Maximalwert von 1 und ein Minimalwert von –1 ergibt (Abb. 11).

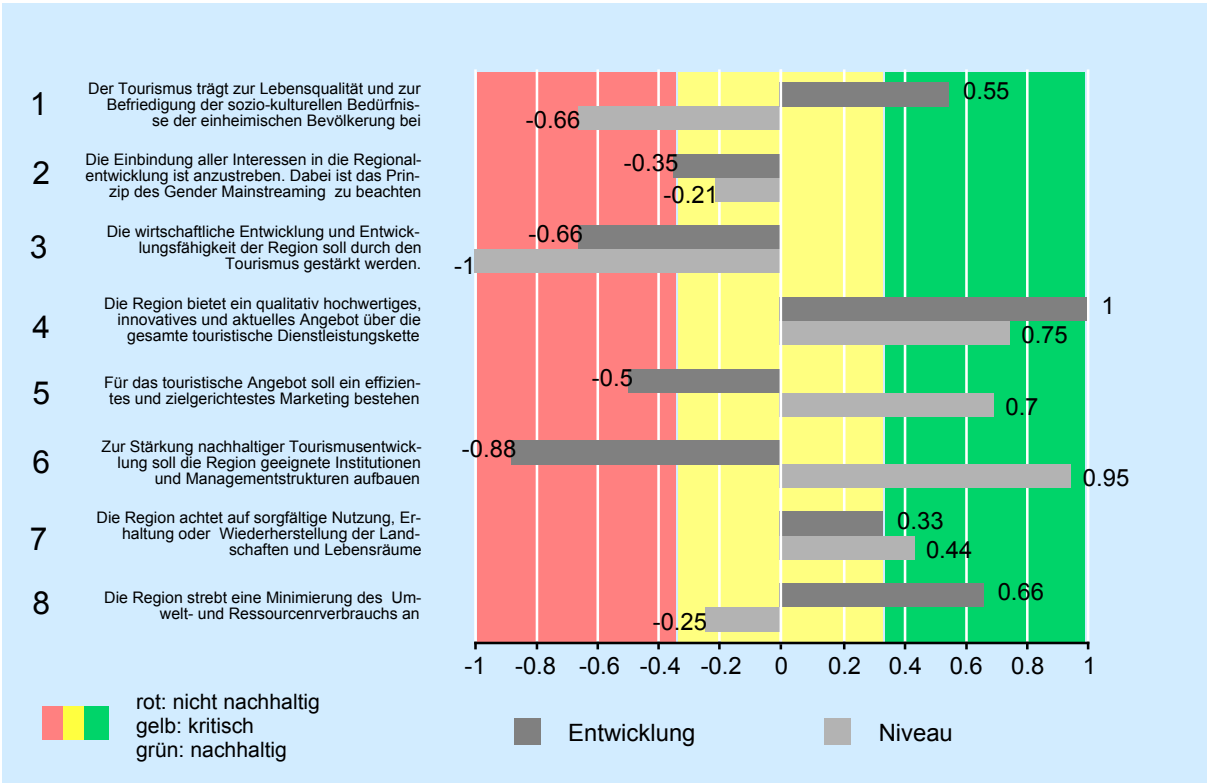
Eine Aggregation über alle Indikatoren, im Sinne der Bewertung der Nachhaltigkeit der Region als Ganzes ist nicht vorgesehen, da sowohl die Zielsetzungen wie auch die Bewertung der Indikatoren vor dieser Zielsetzung in hohem Masse regionenspezifisch geprägt sind.

Abbildung 10: Übersicht über die Bewertung der einzelnen (Basis)-Indikatoren am Beispiel des strategischen Zieles 3 (Beispiel)

Nr.	Strategisches Ziel und Indikatoren	Niv.	Entwickl.
3	**Die wirtschaftliche Entwicklung und Entwicklungsfähigkeit der Region soll durch den Tourismus gestärkt werden. Dieser leistet einen positiven Beitrag zu Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen.**		
3.1.1	Beschäftigte		
3.1.2	Cash-flow der wichtigsten Touristischen Leistungsträger		
3.2.1	Logiernächte Hotellerie		
3.2.2	Logiernächte Parahotellerie		
3.2.3	Auslastungsgrad Hotellerie		
3.2.4	Auslastungsgrad der Ferienwohnungen		
3.3.1	Vorleistungsbezug aus der Region		
3.5.1	Bundessteueraufkommen		
3.5.2	Verschuldung der Gemeinde/n		

Quelle: Eigene Erstellung

Abbildung 11: Aggregation der (Basis)-Indikatoren auf der Ebene der strategischen Ziele (Beispiel)



Quelle: Eigene Erstellung

6. Anwendung des Monitoringsystems in einem Managementprozess

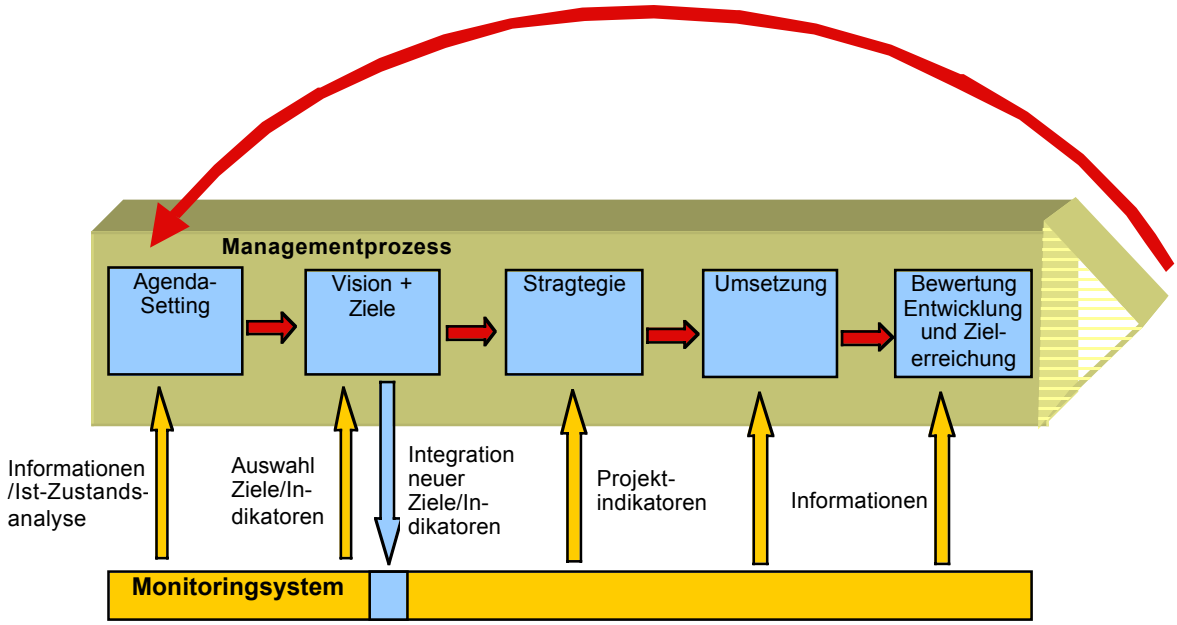
Das Monitoringsystem wurde parallel zu einem Modell für das Management der regionalen Entwicklung (vgl. Bieger et al. 2004) entwickelt. Dieses Modell stellt unter anderem die idealtypischen Phasen eines Managementprozesses für nachhaltige Tourismus- und Regionalentwicklung dar:

- Agenda-Setting: Welches Problem wird als lösungsbedürftig angesehen?
- Visionen und Ziele: Wohin soll die Entwicklung der Region führen, welche Rolle soll der Tourismus dabei spielen?
- Strategie: Wie können die gesetzten Ziele erreicht werden?
- Umsetzung: Wie kann die Politik auf die Ziele ausgerichtet werden?
- Bewertung und Korrektur: Welche Folgerungen erlaubt die begleitende Evaluation für weitere Managementaufgaben?

Das *Monitoringsystem* kann im Rahmen eines *Managementprozess* eingesetzt werden, der das Ziel einer aktiven Steuerung der Tourismusentwicklung verfolgt. Das Monitoringsystem erfüllt dann spezifische *Aufgaben* innerhalb der einzelnen Phasen eines solchen Managementprozesses (vgl. *Abb. 10*):

- *Agenda-Setting*: Bereitstellung von Informationen über den Ist-Zusatnd der regionalen Entwicklung hinsichtlich Nachhaltigkeit und insbesondere bezüglich der touristischen Entwicklung.
- *Vision und Ziele*: Bereitstellung eines Zielkatalogs für Nachhaltige Tourismusentwicklung, aus dem die Region die für sie relevanten operativen Ziele und Indikatoren auswählen kann. Ausserdem ist die Integration von zusätzlichen, regionenspezifischen Zielen in das Zielsystem möglich. Dies bietet die Möglichkeit, auch Inhalte eines Leitbildes oder einer Vision in das Indikatorensystem zu integrieren.
- *Strategie*: Für die Strategieentwicklung bietet das Indikatorensystem Projektindikatoren, mit denen geplante Projekte und Massnahmen bereits *ex-ante* auf ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung bzw. zur Zielerreichung geprüft werden können.
- *Umsetzung*: Die Umsetzung der Projekte und Massnahmen kann mit dem Projektindikatorensatz laufend beobachtet und daraufhin kontrolliert werden.
- *Bewertung Entwicklung und Zielereichung*: Basierend auf einem regelmässigen *Up-date* des Indikatorensets wird die Zielerreichung laufend kontrolliert.

Abbildung 12: Monitoringssystem im Managementprozess (Übersicht)



Quelle: Eigene Erstellung

6.2 Implementierung und Anwendung des Monitoringsystems und des Managementmodells

Die Art und Weise der Implementierung des Monitoringsystems und des Managementmodells hängt stark von den bestehenden Strukturen in einer Region ab (z.B. Institutionen, Organisationen, Vernetzungsgrad, bestehende Aktivitäten im Bereich der Regionalentwicklung). *Abbildung 11* zeigt beispielhaft, wie ein Managementprozess und ein Monitoring in einer Region – *hier in einer tourismusintensiven Region* - erfolgen kann. Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben detailliert den Ablauf des Managementprozesses und den Einsatz des Monitoringsystems.

Monitoring- und Managementprozess: Akteure und Aktivitäten in den einzelnen Phasen

Agenda-Setting

- Für die Anwendung des Monitoringsystems und des Managementmodells ist die Identifikation einer starken regionalen *Lead Organisation* (eine Gemeinde, eine Tourismusorganisation oder eine IHG-Region) erforderlich, die den Managementprozess führen und für breite Akzeptanz bei allen betroffenen Interessenorganisationen und in der Bevölkerung sorgen kann.[15]

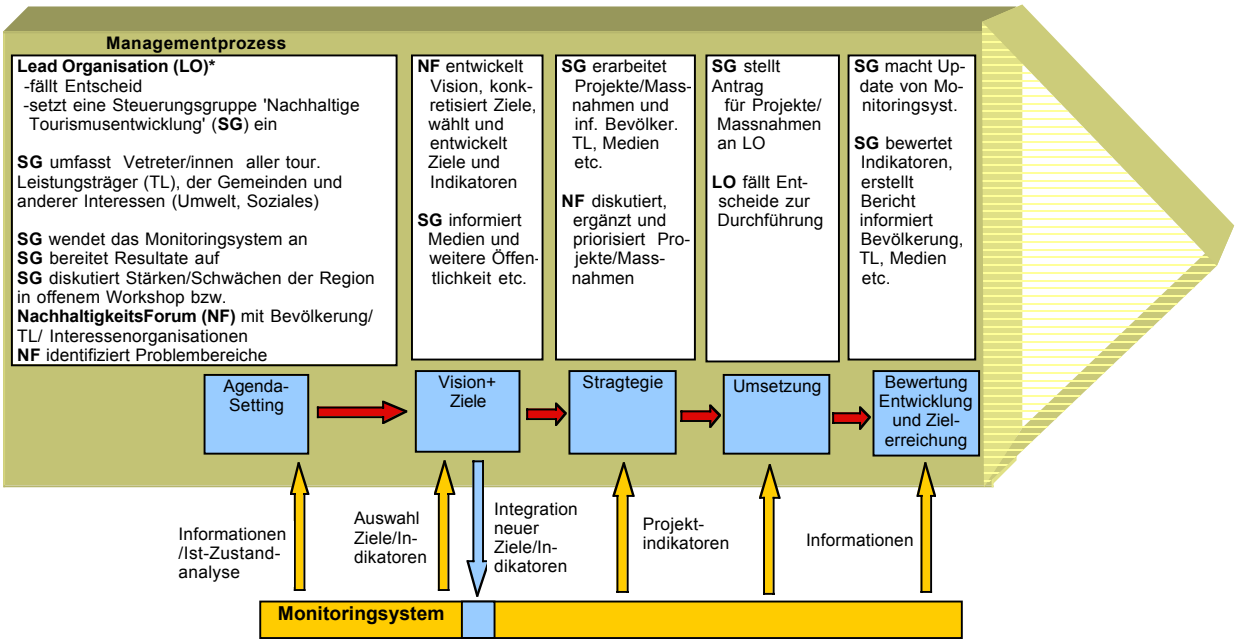
[15] Im Fall einer IHG-Region wie Einsiedeln sind zwei unterschiedliche Lead Organisationen denkbar: Der regionale Entwicklungverband (mit dem IHG-Sekretariat) oder eine übergeordnete Organisation wie z.B. Schwyz Tourismus oder auch die Konferenz der Geschäftsführer der IHG-Regionen, die das Monitoringsystem und das Managementmodell gleichzeitig in mehreren IHG-Regionen implementieren.

- Die Lead Organisation fällt einen *Entscheid* zugunsten der Einleitung bzw. Verfolgung einer nachhaltigen Tourismusentwicklung.
- Die Lead Organisation bildet Strukturen zur Durchführung des Management- und Monitoringprozesses. Konkret wird eine *Steuerungsgruppe* für „Nachhaltige Tourismusentwicklung" (SG) eingesetzt, die sich aus *Vertretern aller Interessensgruppierungen* zusammensetzt (Touristische Leistungsträger, Gemeinden, Gewerbe, Naturschutz- und Umweltorganisationen, Sozialer Bereich etc.)
- Das *Monitoringsystem* wird von der SG in einem ersten Schritt für eine umfassende *Bestandesaufnahme der Tourismusentwicklung* für alle Nachhaltigkeitsdimensionen (Ökonomie, Gesellschaft und Ökologie) eingesetzt. Hierbei gelangen mindestens alle Basisindikatoren zur Anwendung. Im Idealfall wird die Entwicklung retrospektiv für die vergangenen zehn Jahre erhoben und analysiert. Mittels dieser Grundlage können *Stärken und Schwächen* der (bisherigen) regionalen (Tourismus)Entwicklung analysiert werden.
- Die Stärken- und Schwächenanalyse bildet die Basis für die *Identifikation und Thematisierung von Problembereichen*, die die Region herausfordern und die sie managen möchte. Die SG bereitet die Resultate der Analyse für eine Präsentation auf und diskutiert sie in einem offenen Workshop bzw. „Nachhaltigkeits-Forum" (NF), an dem weitere Interessensvertreter sowie die lokale Bevölkerung und Gäste einbezogen werden. Das NF identifiziert und priorisiert die wichtigen Problembereiche der Region.

Visionen und Ziele

- Das NF befasst sich in einem zweiten Workshop mit den grundsätzlichen Visionen und Zielen der Region.
- Da die Region die Möglichkeit hat, eigene Ziele und Indikatoren in das Monitoringsystem zu integrieren, können auch Inhalte eines Leitbildes oder einer Vision in das Indikatorensystem aufgenommen werden.
- Besteht in einer Region bereits ein *Leitbild* oder eine *Vision* für nachhaltige (Tourismus-)Entwicklung, so bietet das Indikatorensystem ein erstes *Controlling* hierfür.
- Das NF diskutiert die *Ziele der nachhaltigen Tourismusentwicklung des Monitoringsystems*, indem es das angestrebte Niveau für die operativen Ziele festlegt (z.B. „die Auslastung der Hotelbetten soll in den nächsten zwei Jahren um xx% steigen„). Ausserdem wählt das NF aus dem Zielkatalog die für sie relevanten operativen Ziele und Indikatoren aus, setzt sie sich zusätzliche regionenspezifische Ziele und wählt hierfür Indikatoren aus dem Indikatorensystem aus oder entwickelt neue Indikatoren. Über die Resultate des 2. Workshops informiert die SG die Medien und die weitere Öffentlichkeit.

Abbildung 13: Monitoringsystem im Managementprozess (detailliert)



Quelle: Eigene Darstellung * Gemeinde, IHG-Region, Tourismusorganisation

Strategie

- Die SG entwickelt eine Strategie, mit der sie Problembereiche der nachhaltigen Tourismus- und Regionalentwicklung bearbeiten wird. Diese Strategie umfasst *Projekte* und *Massnahmen*, die geeignet sind, Probleme zu lösen und die regionale Entwicklung zu stärken. Zur Auswahl der Projekte und Massnahmen werden diese mit den Projektindikatoren des Monitoringsystems auf ihren potenziellen Beitrag zur nachhaltigen Tourismusentwicklung geprüft. Die Strategie wird dem NF in einem dritten Workshop präsentiert und das NF diskutiert, ergänzt und priorisiert die Projekte und Massnahmen.

Umsetzung

- Die SG fasst die Ergebnisse des Workshops zusammen, bereinigt sie und stellt an die Lead Organisation Anträge für die Umsetzung von Projekten und Massnahmen. Die Lead Organisation fällt die entsprechenden Entscheide.
- Die Umsetzung der Projekte und Massnahmen kann mit dem Projektindikatorensatz laufend beobachtet und daraufhin kontrolliert werden. Für die Umsetzung stehen zudem die im Monitoringsystem enthaltenen Informationen zur Verfügung.

Bewertung Entwicklung und Zielerreichung

- Basierend auf einem regelmässigen *Up-date* des Indikatorensets (jährlich oder mehrjährig – je nach Art der Indikatoren) – zuständig ist die SG - wird die Zielerreichung laufend kontrolliert.
- Der Kreislauf schliesst sich, indem die Bewertung der Entwicklung und der gesetzten Ziele aufgrund der erhobenen Indikatoren wiederum in den Agenda-Setting-Prozess einfliesst. Hierzu erstellt die SG einen Bericht und informiert die Interessenvertreter/innen und die Bevölkerung

in einem Workshop sowie in den Medien. Der Managementprozess beginnt von neuem.

Ist der Managementprozess *bereits in einer Region initiiert* und der gesamte Managementzyklus wurde einmalig durchlaufen, so ist für jeden *neuen Zyklus* mindestens noch die Durchführung von *einem Workshop* bzw. die einmalige Zusammenkunft des Nachhaltigkeits-Forums notwendig, damit die *Partizipation, Akzeptanz und Motivation der breiten Öffentlichkeit* gewährleistet wird. An diesem Workshop werden sowohl die Problembereiche, die Ziele und die Strategie bestätigt bzw. Modifikationen diskutiert und vorgenommen.

Zeitaufwand für den Management- und Monitoringprozess

Mit der Initiierung und Durchführung eines Management- und Monitoringprozesses sind folgende Arbeiten und folgender Zeitaufwand verbunden, wobei einzelne optional sind (z.B. externe Begleitung des Managementprozesses nach der erstmaligen Durchführung):

- Zeitaufwand für Steuerungsgruppe (Schätzung ca. 5-6 Tage im ersten Jahr, 2-3 Tage in den Folgejahren).
- Datenerfassung (Indikatoren) durch das bei der Lead Organisation angesiedelte Sekretariat der Steuerungsgruppe und/oder eine externe Firma: Investition für erstmaligen Aufbau des Monitoringsystems für eine neue Region, danach deutlich geringerer zeitlicher Aufwand für jährliche Aufdatierung der Daten. Aufwand abhängig von Ausgestaltung des Monitoringsystem (z.B. Wahl von Indikatoren, welche Befragungen erfordern) und Eigenleistung der Region.
- Gruppenprozess (Nachhaltigkeits-Forum): 3 Workshops im ersten Jahr (Initiierungsphase und erstmalige Realisierung aller Managementphasen), nachfolgend je 1 Workshop pro Managementzyklus.
- Massnahmen/Projekte: Hängt stark vom Typ des Projektes bzw. der Massnahmen ab; die Abwicklung wird entweder durch die öffentliche Hand oder private Investoren übernommen (Beispiele: Kongresseinrichtungen/Privater Investor, Landschaftsentwicklungskonzept/Öffentliche Hand).
- Externe Begleitung des Management- und Monitoringprozesses, evtl. externe Moderation der Workshops.

6.2.2 Organisatorische Aspekte im Managementprozess

Der oben beispielhaft dargestellte, mögliche Ablauf eines Management- und Monitoringprozesses wird von den Akteuren in der Region getragen. Damit regionale Akteure einen solchen Prozess initiieren und erfolgreich durchführen können, müssen sie verschiedene Problemquellen und Stolpersteine beachten.[16]

[16] Die folgenden Ausführungen beruhen auf der Diskussion am NFP48 Expertenworkshop „.Managementmodell für eine nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum“, den das Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG und Rütter + Partner, concertgroup am, 21. April 2004 gemeinsam im Casinontheater in Winterthur durchgeführt haben.

In einem Managementprozess laufen parallel *zwei* eng miteinander verknüpfte Teilp*rozesse* ab: Erstens, der dokumentierbare Aufbau und die Nutzung von Strukturen wie Akteursnetzen und Institutionen. Dieser Prozess folgt einer *sichtbaren* und weitestgehend *objektiven* und *nachvollziehbaren Rationalität*. Der andere Prozess läuft im Verborgenen ab und folgt einer *subjektiven*, *psychologischen* und *sozialen Rationalität*. Hier geht es um die informellen Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren und deren subjektive Befindlichkeiten und Interessen. Beide Prozesse müssen erfolgreich koordiniert werden, um zu positiven Resultaten zu gelangen, und um die Tourismus- und Regionalentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit zu lenken.

Insbesondere die *Integrationsfähigkeit* der beteiligten Akteure entscheidet über einen konstruktiven oder destruktiven Prozessverlauf. In diesem Zusammenhang muss das vom Managementmodell vorgeschlagene Zusammenspiel bzw. das Verhältnis zwischen elitären (Lead Organisation) und egalitären Strukturen (z.B. Nachhaltigkeits-Forum / Bevölkerung) gesehen werden. Mit den folgenden Fragen sollten sich Initiatoren zu Beginn eines Management- und Monitoringprozesses auseinandersetzen:

- *Welche Trägerschaft bzw. Organisation ist geeignet, die Lead Funktion zu übernehmen*? Lead Organisationen sollten für die Akzeptanz des Nachhaltigkeitsprozesses sorgen und zwischen den zu beteiligenden Interessen ausgleichend wirken können.
- Zu beachten ist auch, dass ausreichende finanzielle und personelle *Ressourcen* für den Management- und Monitoringprozess bereit gestellt werden, um Projekte und Massnahmen für die nachhaltige Tourismusentwicklung zur Verfügung stellen zu können.
- Welche *Persönlichkeiten* (‚neue Eliten') sollen in den Prozess einbezogen werden? Das Prinzip der Nachhaltigkeit fordert eine möglichst breite Abstützung des Prozesses bei allen sozialen Gruppierungen und auch nicht-organisierbaren Interessen. Wichtig ist die Integration von aktiven, innovativen und integrativen Persönlichkeiten.
- Die Region muss sich auch fragen, ob sie *Unterstützung von aussen*, d.h. von externen Experten (Wissenschaft, Consulting) benötigt. Regionale Akteure haben meist wenig eigene Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsprozessen und mit der Anwendung von Monitoringsystemen. Insbesondere bei der Moderation von Grossgruppen bzw. Workshops im Rahmen der Nachhaltigkeits-Foren aber auch bei der Konstituierung der Steuerungsgruppe und deren Arbeit kann die Unterstützung von Experten gewünscht sein. Externe Experten können auch für alle sicht- und erfahrbare Neutralität (Blick von ‚aussen', höhere Akzeptanz) in den Managementprozess einbringen und ihn so ‚nachhaltig' stärken.
- Es sollte schliesslich darauf geachtet werden, dass der Managementprozess *kontinuierlich über die Zeit* vorangetrieben wird.

6.3 Weiterentwicklung des Systems: Internetbasiertes Server-Client-Tool

Um den Arbeitsprozess der regionalen Steuerungsgruppen und Arbeitsgruppen zu erleichtern, ist es geplant, den Regionen ein internetbasiertes Server-Client-Tool zur Verfügung gestellt werden. Die Regionen erhalten damit die Möglichkeit, jederzeit aktualisierte und in Graphikform aufbereitete Daten abrufen, eigene Ziele und Indikatoren in das System integrieren und die Indikatoren bewerten zu können. Ein solches Tool kann die Informationsbasis für die Steuerung von regionalen Entwicklungs- und Managementprozessen in Tourismusregionen wesentlich verbessern.

Ziele des Anwendungs-Tools sind :

- Ein flexibler, regionsspezifischer Aufbau des Monitoringsystems
- Effizientes, kostengünstiges, zielgerichtetes und visualisiertes Arbeiten, insbesondere der für die nachhaltige Entwicklung verantwortlichen Arbeitsgruppe
- Eine einheitliche (internet-basierte) Serverlösung für alle beteiligten Regionen
- Vergleichszahlen möglichst vieler Regionen
- Möglicher Ausbau zu einem umfassenderen Informationssystsem

Als Benutzerfunktionen des Anwendungstools sind vorgesehen:

- Übersicht verschaffen über Ziele und Indikatoren
- Zusammenstellen eines regionsspezifischen Indikatorensystems
- Auswahl von Zielen/Eingabe eigener Ziele
- Auswahl aus optionalen Indikatoren
- Selbständiges Abfragen bzw. Generierung von Outputs/Präsentationen
- Beurteilung der eigenen Region im Gesamtzusammenhang der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen
- Festhalten von geplanten Massnahmen
- Benchmarking mit Vergleichsregionen, evtl. Scorecard

Durch das Forscherteam betreute Funktionen

- Aktualisierung der Daten
- Neue Regionen einbauen
- Aufnahme regionenspezifischer Indikatoren, die nicht in der Auswahl vorgesehen sind
- Erstellen von neuen Grafiken
- weitere regionenspezifische Anpassungen

Entwicklung neuer Teile, wie Scorecard-Kennzahlen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich der Elemente verschied. Definitionen von Nachhaltigkeit 28

Abbildung 2: Ziele nachhaltiger Tourismusentwicklung nach Losang 32

Abbildung 3: Hauptzielbereiche Nachhaltiger Tourismusentwicklung 36

Abbildung 4: Struktureller Aufbau des Monitoringsystems 38

Abbildung 5: Strategische Ziele nachhaltiger Tourismusentwicklung 39

Abbildung 6: Kriterien für die Auswahl der Indikatoren 46

Abbildung 7: Beispiele für die Indikatorentypen 47

Abbildung 8: Integration von Indikatoren zur Projektbewertung 50

Abbildung 9: Darstellung eines Indikators mit Bewertungstext für die *Region Zermatt* 53

Abbildung 10: Übersicht über die Bewertung der einzelnen (Basis)-Indikatoren am Beispiel des strategischen Zieles 3 54

Abbildung 11: Aggregation der (Basis)-Indikatoren auf der Ebene der strategischen Ziele 54

Abbildung 12: Monitoringssystem im Managementprozess (Übersicht) 56

Abbildung 13: Monitoringsystem im Managementprozess (detailliert) 58

Literatur

Ahn, B.Y., Lee, B. K., Shafer, C. Scott. (2002): Operationalizing sustainability in regional tourism planning: an application of the limits of acceptable change framework. In Tourism Management Jg. 23; p. 1-15.

Atteslander, P. (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage. Berlin/New York: Sammlung Göschen 2100.

BAK Konjunkturforschung Basel AG, Life Science AG, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. (2002). Projektvorschlag für ein Monitoring der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit des Alpenraums und seiner Regionen im internationalen und regionalen Vergleich – unterbreitet den Ländern und Regionen des Alpenraums im Rahmen der INTERREG-IIIB-Initiative der Europäischen Kommission. Basel.

Baumgartner, C. (2002). Bewertungsschema für Nachhaltigkeit in touristischen Destinationen, in: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2001/2002, S. 315-332.

Baumgartner, C. (2001). Operationalisierbares Meßsystem für Nachhaltigkeit im Tourismus (Kurzfassung). Im Auftrag des BMWA.

Baumgartner, C. (2000). Nachhaltigkeit im österreichischen Tourismus: Grundlagen und Bestandes Aufnahme. Studie erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (Kurzfassung); (Langfassung bei der ÖGAF vergügbar).

Baumgartner, C., Röhrer, C. (1998): Nachhaltigkeit im Tourismus: Umsetzungsperspektiven auf regionaler Ebene. Wien: Manz.

Becker, C. (1997a): Nachhaltigkeit im Tourismus – Beiträge der Trierer Fremdenverkehrsgeographie. *In* Trierer Geographische Studien, Nr. 16, S. 349-356.

Becker, C. (1997b): Nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus: Ergebnisse aus dem Forschungsschwerpunkt des deutschsprachigen "Arbeitskreises Freizeit- und Fremdenverkehrsgeographie". *In* Zeitschrift für Fremdenverkehr, Jg. 52, Nr. 1, S. 19-24. (nur a oder b? S. 30!)

Becker, C. (1995): Nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus: Ein Strategierahmen. *In* Christoph Becker: Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus (S. 21-31). Berlin: Verlag für universitäre Kommunikation.

Becker, C.; Job, H. & Witzel, A. (1996): Tourismus und nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und praktische Ansätze für den Mitteleuropäischen Raum. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Behrendt, D. & Neitzke H.-P. (2000a): Indikatoren für eine Nachhaltige Entwicklung. ECOLOG-Bericht 7/00. Hannover: Institut für sozial-ökologische Forschung und Bildung.

Behrendt, D. & Neitzke H.-P. (2000b): Kommunale und regionale Nachhaltigkeitsinventuren. ECOLOG-Bericht 1/00. Hannover: Institut für sozial-ökologische Forschung und Bildung.

BFS, BUWAL, ARE (Hrsg.). (2003a): Monitoring der Nachhaltigen Entwicklung MONET. Schlussbericht, Methoden und Resultate. Neuchâtel: BFS.

BFS, BUWAL, ARE (Hrsg.). (2003b): Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Indikatoren und Kommentare. Neuchâtel: BFS.

BFS Bundesamt für Statistik. (2002): Projekt MONET: Indikatorenliste und Postulate der Nachhaltigen Entwicklung (Stand 21.5.2002).

BFS Bundesamt für Statistik. (2001c): Projekt MONET: Struktur des Indikatorensystems und Auswahl der Indikatoren. Arbeitspapier, provisorische Fassung. Neuenburg.

BFS Bundesamt für Statistik. (2001b): Projekt MONET: Von der Definition zu den Postulaten Nachhaltiger Entwicklung. Arbeitspapier, definitive Fassung. Neuenburg.

BFS Bundesamt für Statistik. (2001a): Projekt MONET: Indikatorensystem für ein Monitoring der Nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz (09/07/01).

BFS Bundesamt für Statistik (1999): Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz: Materialien für ein Indikatorensystem – Eine Pilotstudie unter Verwendung der Methodik der Kommission für nachhaltige Entwicklung der UNO. Reihe 2 Raum und Umwelt. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Bieger, T./Rütter, H. et al. (2004).: Regionenbericht. Schlussbericht, Nationales Forschungsprogramm NFP48. (*Forthcoming*)

Bieger, T., Scherer, R., Schnell, K.-D., Johnsen, J. (2004): Managementmodell für nachhaltige Regionalentwicklung im Alpenraum. Schlussbericht, Nationales Forschungsprogramm NFP48. (*Forthcoming*)

Bieger, T. (2001): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 5. Auflage, Oldenburg München Wien.

Bieger, T., Laesser, C., Ludwig, E. & Caspar, P. (2000): Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche. Eine Fallstudie für die Transformation einer wichtigen touristischen Teilbranche. Revue de Tourisme 4/2000, S. 32-55.

Bieger, T., Müller, H.R. & Elsasser, H. (1999): Eine Sport-Grossveranstaltung im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Ansprüchen. St. Gallen, Bern, Zürich, St. Moritz.

Bieger, T., Laesser, C. und Müller, H.R. (1998): Neue Strukturen im Tourismus - Der Weg der Schweiz. Paul Haupt.

Birkmann, J., Koitka, H., Kreibich, V., Lienenkamp, R. (1999a): Indikatoren zur Operationalisierung des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung. *In* J. Birkmann, H. Koitka, V. Kreibich & R. Lienenkamp (Hrsg.): Indikatoren für eine nachhaltige Raumentwicklung. Methoden und Konzepte der Indikatorenforschung (S. 14-20). Dortmund: Institut für Raumplanung, Universität Dortmund.

Birkmann, J., Koitka, H., Kreibich, V., Lienenkamp, R. (1999b):Aktuelle Indikatorenkonzepte. *In* J. Birkmann, H. Koitka, V. Kreibich & R. Lienenkamp (Hrsg.): Indikatoren für eine nachhaltige Raumentwicklung. Methoden und Konzepte der Indikatorenforschung (S. 21-56). Dortmund: Institut für Raumplanung, Universität Dortmund.

Birkmann, J. (1999): Eckpunkte für ein kommunales Nachhaltigkeitsindikatorensystem – insbesondere für die räumliche Planung. *In* J. Birkmann, H. Koitka, V. Kreibich & R. Lienenkamp (Hrsg.): Indikatoren für eine nachhaltige Raumentwicklung. Methoden und Konzepte der Indikatorenforschung (S. 57-79). Dortmund: Institut für Raumplanung, Universität Dortmund.

Buchecker, M. (1996): Wie werden Einwohner zu Einheimischen. Informationsblatt des Forschungsbereichs Landschaftsökologie Nr. 30. WSL.

Clifford, G. (1995): What tourism managers need to know. Paper based on practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism. S. 55 ff.

Department of urban affairs and planning (2001): Check Your Success: A Guide to Developing Indicators for community based environmental projects. Virginia Tech, Blacksburg.

Destination 21. (2001). Destination 21 – a labeling scheme for tourist destinations with sustainable development. Kopenhagen.

Diefenbacher, H.; Karcher, H.; Stahmer, C. & Teicher, V. (1997): Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im regionalen Bereich – Ein System von ökologischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren. FeSt-Reihe A Nr. 42. Heidelberg.

Elsasser, H., Wachter, D., Denzler, S., Frösch, R. & Abegg, B. (1995): Nachhaltigkeit im Tourismus. Ein Diskussionebeitrag. *In* Christoph Becker (Hrsg.): Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus (S. 7-19). Berlin: Verlag für universitäre Kommunikation.

European Commission (2001): Towards a Local Sustainability Profile – European Common Indicators. Interim Report, Brussels.

Goodall, B, Stabler, M. (2000): Environmental standards and performance measurement in tourism destination development. *In* Greg Richards & Derek Hall (ed.): Tourism and Sustainable Community Development (p. 63-82). New York: Routledge.

Henseling, C., Eberle, U. & Grießhammer, R. (1999): Soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsindikatoren. Freiburg: Öko-Institut.

Homan, K. (1996): Sustainability oder regulative Idee?, in: L. Gerken (Hrsg.), Ordnungspolitische Grundlagen der Nachhaltigkeit, Baden-Baden. S. 33-47.

Hotz-Hart, B.; Berwert, A.; Reuter, A. & Vock, P. (1999): Innovationssysteme – Erfolgsmodell Niederlande!? Empfehlungen für die Schweiz. Zürich.

Hunziker, M. & Buchecker, M. (1999): Bedürfnisorientierte Landschaftsentwicklung im Gebirgsraum – Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Untersuchungen. *In* WSL, Nachhaltige Nutzungen im Gebirgsraum. Publikation zur Tagung „Forum für Wissen“ vom 27./28. Oktober 1999, im Kongresszentrum Davos., S. 57-64.

Job, H. (1996): Modell zur Evaluation der Nachhaltigkeit im Tourismus. In Erdkunde: Archiv für wissenschaftliche Geographie, Jg. 50, Nr. 2, S. 112-132.

Johnsen, J., Umbach-Daniel, A., Schnell, K.-D. (2003): Monitoring system for sustainable tourism in Swiss Alpine Regions - Tools for regions to act on their own initiative. Proceedings of the 43th European Congress of the Regional Science Association (ERSA), 27.-31. August 2003. *Verfügbar unter*: http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa03/cdrom/abstracts/a271.html

Kienast, F. & Hunziker, M. (1997): Vom Photoexperiment zur Karte der Schönheit von Landschaften. Informationsblatt des Forschungsbereiches Landschaft 34: 1-3. Birmensdorf.

Koitka, H. (2001). Kooperative Indikatorenentwicklung im Märkischen Kreis. In: H. Koitka, H. Kreft & T. Szerenyi (Hrsg.), Nordrhein-Westfalen im Dickicht der Nachhaltigkeitsindikatoren – Tagungsdokumentation (S. 59-64).

Koitka, H., Kreft, H. (2000) Gemeinsam Indikatoren entwickeln! Ein neuer Baustein für erfolgreiche regionale Agenda-21-Prozesse. Zwischenergebnisse aus der Modellregion Märkischer Kreis. Raumplanung und Raumentwicklung Nr. 6, S. 488-498.

Krippendorf, J., Müller, H-R. (1986): Alpsegen Alptraum – Für eine Toursimusentwicklung im Einklang mit Mensch und Natur. Bern: Kümmerly & Frey.

Küpfer, I., Elsasser, H. (2001): Tourismus im Schweizerischen Nationalpark – Eine Chance für die Region? In Tourism Review, Vol. 56, No 1+2, p. 48-50).

Libbe, J. (Hrsg.). (1999): Indikatorensystem für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Seminarband Deutsches Institut für Urbanistik, 8. und 9. Februar 1999. Berlin.

Losang, E. (1999): Nachhaltige Tourismusentwicklung – Quo vadis? *In* Christoph Becker (Hrsg.): Forschungsergbnisse zur nachhaltigen Tourismusentwicklung, 52 (S. 7-25). Trier: Geographische Gesellschaft.

Losang, E. (2000): Tourismus und Nachhaltigkeit. Trier: Geographische Gesellschaft Trier.

Mäder, U. (1985): Sanfter Tourismus - Alibi oder Chance? Die Schweiz - ein Modell für Entwicklungsländer? Zürich.

Messerli, P., Meuli, H. (1996): Umwelt und Tourismus. Erfordernisse an die neue wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik. Schriftenreihe BIGA, Beiträge zur Tourismuspolitik Nr. 6. Bern.

Messerli, P., Wiesmann, U. (1996): Nachhaltige Tourismusentwicklung in den Alpen – die Überwindung des Dilemmas zwischen Wachstum und Erhalten. *In* Hans Hurni et al. (Hrsg.): Umwelt Mensch Gebirge. Beiträge zur Dynamik von Natur- und Lebensraum. Festschrift für Bruno Messerli, (S. 175-194). Bern: Geographische Gesellschaft Bern.

Messerli, P. (1998): Touristische Entwicklung im schweizerischen Berggebiet: Suche nach ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit (Kurzfassung in Thesenform). *In* H. W. Popp & E. W. Senn (Hrsg.) Lebens- und Wirtschaftsraum Berggebiet Schweiz. Landwirtschaft – Industrie – Tourismus – Infrastruktur. Bern.

Miller, G. (2001): The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. *In* Tourism Manangement 22, p. 351-362.

Montmollin, A. de, Altwegg, D. (1999). Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz: Materialien für ein Indikatorensystem. Eine Pilotstudie unter Verwendung der Methodik der Kommission für nachhaltige Entwicklung der UNO (CSD). Neuchatel: BUWAL.

Müller, H. (1999a): Verkehrmanagement in Ferienorten. *In* Zeitschrift für Fremdenverkehr Jg. 54, Nr. 2, S. 65-77.

Müller, H. (1999b): Der Tourismus als Motor für den Nutzungswandel im Gebirgsraum. *In* WSL, Nachhaltige Nutzungen im Gebirgsraum. Publikation zur Tagung „Forum für Wissen“ vom 27./28. Oktober 1999, im Kongresszentrum Davos., S. 25-31.

Müller, H., Flügel, M. (1999): Tourismus und Ökologie: Wechselwirkungen und Handlungsfelder. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus 37. Bern: FIF, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Universität Bern.

Nyberg, L. (2001). Destination 21 – A discussion contribution on a scheme for sustainable tourism development. Tourism review, Vol. 56, Nr. 1-2, S. 54-56.

OECD (2001): Environmental Indicators: Towards Sustainable Development (update der Publikation von 1998)

Öko-Institut. (2001): Umwelt und Tourismus. Grundlagen für einen Bericht der Bundesregierung (Kurzfassung). Berlin.

Pils, M. (1998). Positionspapier der Naturfreunde Internationale über die Rolle des Tourismus im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung für die siebente Konferenz der UN Kommission für Nachhaltige Entwicklung (CSD) in New York, April 1999. Wien.

Pils, M., Eltschka-Schiller, G. (1999). Indikatoren für Nachhaltigkeit im Tourismus. Wien: Naturfreunde Internationale.

Pils, M. (2000). Tourism as an integral part of a European sustainability strategy. In: European Forum for Sustainable Development.

Ramm, N. H. (2000). Towards Sustianable Tourism Destinations: An analysis of the process involved Destination 21 and the case of the island of Møn. Master Thesis. University Lund.

Rütter, H.; Berwert A.; Rütter-Fischbacher U. & Landolt M. (2001): Der Tourismus im Kanton Wallis – Wertschöpfungsstudie. Studie im Auftrag des Kanton Wallis. Sion: Finanz- und Volkswirtschaftsdepartement des Kantons Wallis, Dienststelle für Tourismus und Wirtschaftsförderung.

Rütter, H.; Müller H. & Guhl, D. (1996): Wertschöpfer Tourismus. Bern: Universität Bern Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF).

Schleicher-Tappeser R., Lukesch R., Strati F., Sweeney G.P., Thierstein A. (1998). Instruments for Sustainable Regional Development. The INSURED Project - Final Report. EURES Report 9.

Schnell, K.-D., Scherer, R., Berwert, A., Bieger, T. & Rütter, H. (2002): Managing and monitoring sustainable regional development in alpine regions. Proceedings of the 43th European Congress of the Regional Science Association (ERSA), ERSA 2002 From Industry To Advanced Services, Dortmund 2002. Verfügbar unter: http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa02/cd-rom/papers/358.pdf

Scherer, R., Walser, M. (2002): Systems for monitoring sustainable regional development. Paper for TENVORS European network for sustainable development and vocational training. St. Gallen.

Schultz, B., Keiner, M. & Schmid, W. A. (2001). Nachhaltigkeitsindikatoren für die Stadt Zürich. Schlussbericht, Juni 2001. Zürich: ORL-Institut, ETH Zürich.

Schwaninger, M. (1994). Managementsysteme. Frankfurt; New York: Campus.

Seiler, B. (1989): Kennziffern einer harmonisierten touristischen Entwicklung . Berner Studien für Freizeit und Tourismus 24. Bern: FIF, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Universität Bern.

SRU Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.). (1998): Umweltgutachten 1998. Umweltschutz: erreichtes sichern - Neue Wege gehen. Stuttgart.

Szerenyi, T. (2001). Vergleich regionaler Nachhaltigkeit. In H. Koitka, H. Kreft & T. Szerenyi: Nordrhein-Westfalen im Dickicht der Nachhaltigkeitsindikatoren – Tagungsdokumentation (S. 41-53). Dortmund.

Szerenyi, T. (1999): Zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung. Working Paper 99-01, Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut, Universität Köln.

Thierstein, A. & Walser, M. (2000): Die nachhaltige Region: ein Handlungsmodell. Schriftenreihe des Instituts für Offentliche Dienstleistungen und Tourismus. Beiträge zur Regionalwirtschaft; Bd. 1. Bern, Stuttgart, Wien.

Umbach-Daniel, A., Rütter-Fischbacher, U., Schnell K.-D. (2004): Monitoring der Tourismusentwicklung im Alpenraum – Nachhaltigkeitscheck mittels Indikatorensystem. Jahrbuch für Tourismuswirtschaft, St. Gallen (*im Erscheinen*).

Schnell, K.-D., Umbach-Daniel, A. (2002): Indikatorensysteme im Vergleich: Eine Argumentationsgrundlage für die Erstellung eines Indikatorensystems für ein Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung in den Regionen der Alpen (Arbeitspapier, Rüschlikon / St. Gallen).

Ulrich, H. & Krieg W. (1974): St. Galler Management Modell. Bern.

United Nations. (2001). Indicators of Sustainable Development - Guidelines and Methodologies. New York.

United Nations. (1996). Indicators of Sustainable Development - Framework and Methodologies. New York.

Wall, G. (1997): Sustainable Tourism – unsustainable development. *In* S. Wahab, J. J. Pigram (ed.): Tourism, development and growth. The challange of sustainability (p. 33-49). London.

WCED World Commission on Environment and Development (1987): Our common future. Oxford und New York.

WTO (1998): Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism. Madrid.

WTO World Tourism Organization (1996): Core Indicators of Sustainable Tourism. Madrid.

WTTC World Travel and Tourism Council; WTO World Tourism Organization, Earth Council (1996): Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry. Towards Environmentally Sustainable Development. Madrid.



Bericht III

Regionales Managementmodell

Projektleitung:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG) und

Rütter + Partner, Rüschlikon

Dezember 2004

NFP 48 Landschaften und Lebensräume der Alpen
PNR 48 Paysages et habitats de l'arc alpin
NRP 48 Landscapes and Habitats of the Alps

NFP48 Landschaften und Lebensräume der Alpen

Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management

Management: Projekt-Nr. SNF 4048-064470, Leitung: Prof. Dr. Thomas Bieger
Monitoring: Projekt-Nr. SNF 4048-064452, Leitung: Dr. Heinz Rütter

Projektteam

Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus Universität St. Gallen

Prof. Dr. Thomas Bieger
Roland Scherer
Klaus-Dieter Schnell
Julia Johnsen

Rütter + Partner

Dr. Heinz Rütter
Dr. Ursula Rütter-Fischbacher
Anja Umbach-Daniel
Adrian Berwert

Autoren

Prof. Dr. Thomas Bieger
Roland Scherer
Klaus-Dieter Schnell
Julia Johnsen

Kontakt

Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG), Universität St. Gallen
Dufourstrasse 20a
9000 St. Gallen
Tel. +41 71 224 25 25
Email: klaus-dieter.schnell@unisg.ch
www.idt.unisg.ch

Rütter + Partner
Concert Research
Weingartenstrasse 5
8803 Rüschlikon
Tel. +41 43 724 27 70
Email: info@ruetter.ch
www.ruetter.ch

rütter+partner
concertgroup

Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus

Universität St.Gallen

Vorwort

Das Projekt „Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management“ im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms NFP 48 „Landschaften und Lebensräume der Alpen“ beschäftigt sich mit der Frage, welche Möglichkeiten die Alpenregionen haben, um ihren Status als selbständig handlungsfähige Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume zu erhalten bzw. einen solchen Status zu erlangen. Diese Handlungsfähigkeit ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass die natürlichen Landschaften und Lebensräume und die Kultur der Einheimischen bewahrt und nachhaltig entwickelt werden können. Besonderes Augenmerk liegt auf der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen und der Rolle, die der Tourismus darin spielt. Für die Bewohner vieler alpiner Regionen ist der Tourismus ein wichtiger, wenn nicht sogar der einzige Wirtschaftsfaktor, der in der Lage ist, primäres Einkommen (d.h. Einkommen aus Einnahmen von ausserhalb der Region) zu erzeugen. Diese Bedeutung des Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung der Alpenregionen dürfte im Zuge der Globalisierung und Intensivierung des Wettbewerbs in anderen Branchen zumindest für einige Regionen weiter steigen.

Die Ziele des umsetzungsorientierten Projektes sind erstens die Entwicklung eines *Monitoringsystems* (vgl. Band II), mit dem die Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung kontinuierlich verfolgt und analysiert werden kann. Zweitens, wird ein *Managementmodell* erarbeitet, das den Regionen hilft, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern und zu steuern.

Der Projektbericht umfasst die folgenden drei Teilberichte:

I. Regionenanalyse: Dieser Bericht befasst sich mit der Entwicklung der Bergregionen und der Rolle des Tourismus darin. Ausgehend von der Betrachtung der allgemeinen Entwicklung von Alpenregionen vertieft eine Längsschnittanalyse den Blick auf die Regional- und Tourismusentwicklung von vier alpinen Regionen der Schweiz (Engelberg, Zermatt, Einsiedeln, Trachselwald). Über einen längeren Zeitraum werden u.a. die Bedeutung des Tourismus, fördernde und hemmende Entwicklungsfaktoren sowie die Nachhaltigkeit der Entwicklung betrachtet und strukturiert. Die Längsschnittanalyse dient auch der Entwicklung und dem Test geeigneter Indikatoren für ein Monitoring der Regional- und Tourismusentwicklung sowie als Wissensbasis zur Entwicklung des Managementmodells.

II. Monitoringsystem: Herleitung und Darstellung des Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung in Alpenregionen: Für Regionen, die bewusst eine nachhaltige Tourismusentwicklung anstreben, ist es unabdingbar ihre Entwicklung anhand konkreter Daten verfolgen zu können. Das entwickelte *Indikatorensystem für das Monitoring nachhaltiger Tourismusentwicklung* unterstützt Regionen dabei.

III. Managementmodell: Entwicklung und Darstellung des Managementmodells für eine nachhaltige Regional- und Tourismusentwicklung in Alpenregionen: Das Modell präsentiert einen Strukturierungs- und Vorgehensansatz für Regionen, die ihre Entwicklung verstehen und Richtung Nachhaltigkeit steuern wollen. Das komplexe System Region wird in seine Teile zerlegt: Interaktion verschiedener Anspruchsgruppen, Stufen im Strategieprozess, die Rolle von Information, strategische Gestaltung von Entwicklungsprozessen.

Das Projekt wurde wesentlich durch unsere Kooperationspartner in den vier Fallregionen unterstützt. Für die gute Zusammenarbeit bedanken wir uns bei den Regionssekretären der IHG Regionen Trachselwald (Karen Wiedmer) und Einsiedeln (Klaus Korner), sowie bei den

Vertretern von Zermatt Tourismus (Roland Imboden und Jürg Biner) und Engelberg-Titlis Tourismus (Martin Mahler). Ebenso bedanken wir uns bei den zahlreichen Teilnehmern der Interviews und Workshops in den Regionen sowie bei den Teilnehmern und Experten der wissenschaftlichen Workshops in Winterthur. Sie haben wesentlich zu einem besseren Verständnis von der Entwicklung der einzelnen Regionen beigetragen und uns damit die Erarbeitung des Managementmodells und des Monitoringsystems erst ermöglicht.

Als Liebhaber der Bergregionen wünschen wir viel Spass bei der Lektüre und hoffen, dass daraus Erkenntnisse gewonnen werden können, die die nachhaltige Entwicklung der Bergregionen unterstützen.

St. Gallen und Rüschlikon, Dezember 2004

Thomas Bieger

Heinz Rütter

Roland Scherer

Ursula Rütter-Fischbacher

Klaus-Dieter Schnell

Anja Umbach-Daniel

Julia Johnsen

Inhaltsverzeichnis

VORWORT		**3**
INHALTSVERZEICHNIS		**5**
ZUSAMMENFASSUNG/SUMMARY		**7**
1.	**EINFÜHRUNG**	**9**
2.	**AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN**	**13**
2.1	Globaler Standortwettbewerb als Herausforderung	14
2.2	Entwicklungstrends im Tourismus als Herausforderung	19
2.3	Neue Steuerungsmodelle für die Region	25
3.	**DAS SYSTEM REGION**	**31**
3.1	Das System Tourismus	34
3.2	Die Region als selbstreferentielles System	39
4.	**THEORETISCHE ANSÄTZE ZUR STEUERUNG VON SYSTEMEN**	**43**
4.1	Betriebswirtschaftliche Ansätze	44
4.1.2	Fazit aus den betriebswirtschaftlichen Ansätzen	52
4.2	Organisationstheorie und Veränderungsmanagement	53
4.2.1	Modell Lebensfähiger Systeme	53
4.2.2	Innovations- und Veränderungsmanagement	56
4.2.3	Fazit aus den organisationstheoretischen Ansätzen	56
4.3	Politik- und Sozialwissenschaftliche Ansätze	57
4.3.2	Fazit aus den politik- und sozialwissenschaftlichen Ansätzen	59
4.4	Gestaltungsprinzipien für das Managementmodell	60
5.	**EXKURS: DAS NEUE ST.GALLER MANAGEMENTMODELL – GRUNDLAGE FÜR EIN MANAGEMENTMODELL FÜR REGIONEN**	**62**
5.1	Umweltsphären	63
5.2	Anspruchsgruppen	64
5.3	Interaktionsthemen zwischen der Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen	64
5.4	Ordnungsmomente einer Unternehmung	64
5.5	Prozesse einer Unternehmung	65
5.6	Entwicklungsmodi einer Unternehmung	65
6.	**DAS MANAGEMENTMODELL FÜR REGIONEN**	**66**
6.1	Der Orientierungsrahmen	66
6.2	Initiierung von Prozessen	71
6.3	Der institutionelle Rahmen	76
6.4	Systemische Instrumente	79

6.4.1	INSTRUMENTE FÜR DAS AGENDA SETTING	81
6.4.2	INSTRUMENTE FÜR VISIONEN, STRATEGIE UND UMSETZUNG	89
6.4.3	INSTRUMENTE FÜR BEWERTUNG UND KORREKTUR	95
6.5	FAZIT INSTRUMENTE	98
ABBILDUNGSVERZEICHNIS		**100**
LITERATURVERZEICHNIS		**101**

Zusammenfassung/Summary

Im Rahmen des Nationalen Forschungsprogrammes "Landschaften und Lebensräume der Alpen" der Schweiz (NFP 48) wurde im Projekt "Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management" ein Managementmodell entwickelt, welches es alpinen Regionen erlauben soll, ihre selbständige Handlungsfähigkeit als Natur-, Lebens- und Wirtschaftsraum zu erhalten. Gestützt auf betriebswirtschaftliche Managementansätze und -erfahrungen (Strategieprozess- und -inhaltsforschung, Kooperationsprozessforschung), sowie auf regionalwirtschaftliche (Cluster- und Milieu-Ansatz und Lernende Regionen) und politikwissenschaftliche Grundsätze (Policy-Analyse, akteurszentrierter Institutionalismus und systemtheoretische Ansätze), wurden Grundprinzipien der Interaktion verschiedener Anspruchsgruppen, der Stufen im Strategieprozess sowie zur Rolle von Informationen in den verschiedenen Phasen und zur strategisch ausgerichteten Gestaltung von Entwicklungsprozessen gezogen. Diese flossen in die Gestaltung des Managementmodells unmittelbar ein. Das "Neue St. Galler Managementmodell" lieferte weitere Grundzüge des Managementmodells, in dem es mit den relevanten Umweltsphären zentrale Kontexte der regionalen Managementtätigkeit definierte und ebenso Interaktionsthemen, d.h. "Gegenstände der Austauschbeziehungen" zwischen Anspruchsgruppen und dem regionalen Management, bereitstellte. Die im Managementmodell enthaltenen Anspruchsgruppen wurden in Anlehnung an ein normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept (Ulrich, 2001, S. 442f.) als die Personen und Institutionen definiert, die unabhängig von Einflussmöglichkeiten, Macht und Stellung eine ethisch begründbare Legitimität der von ihnen vorgebrachten Ansprüche geniessen.

Basierend auf den Erkenntnissen der beschriebenen Lehren wurden für das Managementmodell wesentliche Gestaltungsprinzipien definiert, die vor allem die Prozessorientierung und die Lernfähigkeit des Systems Region zum Inhalt haben, ebenso jedoch die Rolle der Information sowie zentrale Verantwortlichkeiten für das Management der Region transparent machen.

Within the scope of the Swiss National Research Program 48 (SNRP 48) a monitoring system and a management model for regional sustainable development have been developed. The management model which is presented in this third part of the final report offers guidelines for the regions to structure and direct their actions in a way that an independent, autonomous capacity to act is encouraged. Sustainable Tourism to our mind is not a new type of tourism, but it is a management process at its core. As such, our model is based on interdisciplinary knowledge, management approaches and empirical findings from the case studies presented in report I.

Findings from strategy process and strategy content, as well as from cooperation management research have been integrated. Current research findings from regional economics and development (cluster- and milieu-approach, learning regions) and from the political sciences were used as a discussion basis. The political sciences mainly contribute knowledge about how to integrate and motivate stakeholders and about system dynamics. One important finding in our report is the role of information and of transparent communication processes.

The new "St. Gallen Management Model" provides baselines for the management model for regions. Its central spheres were adapted for the regional context and supplied insights about main management aspects. The issues of interactions between stakeholders and the regional management capacities e.g. resources, norms and values, and concerns and interests have been adapted for the regional context.

Important regional stakeholders who influence the regional development and who have claims against the regional management capacities were defined using the normative stakeholder concept. Following the definition of Ulrich (2001), stakeholders are all persons who – without regarding their influence capability, force and position – legally have ethical founded claims against somebody, in our situation against the region. Using these insights as a framework, we derived guidelines for the configuration of a regional management system.

The guidelines include: a strong focus on processes and process development, the maintenance of the capability to learn within the entire regional system, a main focus on information and information flows, and central aspects which make the management transparent.

1. Einführung

Der vorliegende dritte Band des NFP48-Projekts "Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management" enthält die Ergebnisse des Teilprojekts "Managementmodell". Inhalt dieses Bandes ist erstens die Darstellung der aktuellen Herausforderungen, die an die Regionen im Alpenraum aufgrund der derzeitigen Veränderungen der Rahmenbedingungen des Tourismus und der Wirtschaft gestellt werden. Zweitens enthält dieser Bericht das aus theoretischen Ansätzen zur Steuerung von Systemen abgeleitete Managementmodell für Regionen. Dieses wurde in Anlehnung an das "Neue St.Galler Managementmodell" formuliert. Das Modell basiert auf der Annahme, dass es sich bei Regionen um selbstreferentielle Systeme handelt, die über vier Kapitalarten verfügen können, zwischen denen ein Austausch besteht: Naturkapital, Humankapital, Sozialkapital und Ökonomisches Kapital. Im Anschluss an die Beschreibung des Managementmodells wird aufgezeigt, wie Managementprozesse angestossen und anschliessend verstetigt werden können. Instrumente und Methoden, die im Rahmen der verschiedenen Phasen eines regionalen Strategieprozesses genutzt werden können, werden zum Abschluss des Berichts vorgestellt.

Selbständig handlungsfähige Regionen sind das Ziel

Das Forschungsprojekt „Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management“ geht von der Frage aus, welche Möglichkeiten die Regionen im Alpenraum haben, um ihren Status als selbständig handlungsfähige Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume zu erhalten bzw. einen solchen Status zu erlangen (vgl. Projektgesuch NFP 48, 2002). Diese Handlungsfähigkeit wird als notwendige Voraussetzung dafür betrachtet, dass die natürlichen Landschaften und Lebensräume und die Kultur der Einheimischen bewahrt und nachhaltig entwickelt werden können. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen und der Rolle, die der Tourismus dabei spielt.

In vielen alpinen Regionen ist der Tourismus für die Bevölkerung ein wichtiger, wenn nicht der einzige Wirtschaftsfaktor, der in der Lage ist, primäres Einkommen (d.h. Einkommen aus Einnahmen von ausserhalb der Region) zu erzeugen. Man kann davon ausgehen, dass die Bedeutung des Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung der Alpenregionen weiter steigen wird. Gleichzeitig haben sich wichtige Rahmenbedingungen des alpinen Tourismus in den letzten Jahren dermassen verschlechtert, dass die Touristenströme z.B. in der Schweiz bestenfalls stagnierten. Ursachen sind z.B. der schärfere Wettbewerb der Alpendestinationen untereinander, aber vor allem auch mit ausseralpinen Regionen und anderen Freizeitformen. Auch die schwache wirtschaftliche Entwicklung der wichtigsten Herkunftsmärkte trägt dazu bei. Hinzu kommt, dass viele

Alpenregionen durch den starken Ausbau ihrer touristischen Infrastruktur ihr natürliches Kapital erschöpfen, ohne dies durch ökonomische Wertschöpfung ausgleichen zu können.

Im Kontext nachhaltiger Entwicklung und Tourismus stehen die Alpenregionen verschiedenen Anforderungen gegenüber. Im sozio-ökonomischen Bereich ist es für eine Region z.B. wichtig, aus dem Tourismus eine ausreichende und dauerhafte regionale Wertschöpfung zu generieren. Der wirtschaftliche Wert regionaler Ressourcen, wie Arbeitskräfte, Land und Kapital kann aus der diskontierten zukünftigen Nettowertschöpfung der Region errechnet werden. Diese statische Sicht ist jedoch nicht ausreichend. Eine dynamische Sichtweise nachhaltiger Tourismusentwicklung betont darüber hinaus die regionale Innovationsfähigkeit und die Fähigkeit einer Region, zu lernen und sich neuen Herausforderungen anzupassen (vgl. Thierstein and Walser 2000; für den Tourismus: Bieger 2001, Scherer and Bieger 2003, Bieger 2004). Die Interaktion und Vernetzung der Akteure (inter- und intraregional) fördert die Lern- und Innovationsfähigkeit (Hotz-Hart 1999; OECD 2001).

Im Bereich ökologische Nachhaltigkeit sind im Alpenraum in erster Linie die Landschaftsveränderung bedingt durch touristische Infrastrukturen (Pisten, Bergbahnen, Golfplätze, Verkehrseinrichtungen, Zweitwohnungen etc.), der damit verbundene Verlust an natürlichen Flächen, die verkehrsbedingten Emmissionen (Luft, Lärm), sowie der Energieverbrauch und dessen Emmissionen relevant. In zweiter Linie sind die Fragen von Abfallentsorgung, Wasserversorgung (auch in Zusammenhang mit Beschneiungsanlagen) und Abwasserreinigung, letzteres auch in Zusammenhang mit Restwasserstrecken, wichtig.

Für eine Region in den Alpen geht es darum, ihren Tourismus so zu planen und zu gestalten, dass der Fokus nicht nur auf den wirtschaftlichen Implikationen liegt, sondern auch auf seinen Wirkungen auf die Gäste, die Einheimischen und die gebaute und natürliche Umwelt. Umgekehrt sind die vielfältigen Einflüsse der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen auf den Tourismus zu beachten.

Management von Regionen

Im Zuge der Veränderung der der touristischen Nachfrage, geänderten Faktorbedingungen und einem hyperdynamischen Wettbewerb sehen sich alpine Regionen einem scherenförmigen Trend, dem Auseinanderdriften der Regionen, ausgesetzt. Unter diesem Wettbewerbsdruck gelingt es einigen Regionen gestärkt und wettbewerbsfähig zu sein. Andere Regionen hingegen fallen deutlich ab. Vor diesem Hintergrund wird der Qualität und Form des Managements bzw. der Steuerung der Regionen ein hoher Erfolgsbeitrag beigemessen. Gleichzeitig ist jede Steuerung und die daraus resultierende Transformation mit Risiken verbunden. Unter dem Vorzeichen des sich ständig erhöhenden Standortwettbewerbs ist die elementare Frage, wie Regionen unter den sich ändernden Rahmenbedingungen steuerungsfähig bleiben, Ressourcen fokussiert

einsetzen und lernfähig bleiben/werden, um dadurch auf Veränderungen von aussen flexibel reagieren zu können. Kürzer gesagt sind die Fragen: (Wie) können Regionen gesteuert werden? Wenn sie gesteuert werden können und sollen, von wem und wohin?

Unter dem Begriff Management soll in Anlehnung an H. Ulrich (2001) ein System von Aufgaben wie Gestalten, Lenken, Steuern und Weiterentwickeln verstanden werden. Das sich dabei klar zeigende Hauptproblem ist die Beherrschung von Komplexität (dazu detaillierter Kapitel 3). Ziel des so definierten Managements ist es, die Entwicklungs-, Anpassungs-, Lern- und Steuerungsfähigkeit von Regionen zu erhalten bzw. zu verbessern.

Entwicklungsfähigkeit kann definiert werden, als die wachsende Fähigkeit, eigene und fremde Ansprüche zu erfüllen (Ackhoff 1994). Die Fähigkeit zur Entwicklung schliesst ein Sich-Selbst-Umstrukturieren ein, das im Grenzfall auch zu einer neuen Identität führen kann (Schwaninger 2000).

Anpassungsfähigkeit bezeichnet eine Form der Selbsttransformation, bei der es darum geht, Anforderungen von aussen gerecht zu werden. Nur wenn eine solche Anpassung an eigene und fremde Anforderungen gelingt, kann eine Entwicklung stattfinden.

Die Lernfähigkeit von Regionen kennzeichnet eine zunehmende Kapazität, wirksame Aktionen zu setzen (in Anlehnung an Kim 1993). Mit dem Lernen sind die Erweiterung und auch die grundlegende Veränderung des Verhaltensrepertoires verbunden.

Eine Steuerungsfähigkeit von Regionen manifestiert sich darin, wie gut sie in der Lage sind, gesteckte Ziele zu erreichen. Dazu sind neue Steuerungsmodelle notwendig. Das neue Steuerungsparadigma der "Regional Governance", welches in den folgenden Kapiteln dargestellt wird, bietet eine Reihe wesentlicher Merkmale zu Steuerungsziel, -strukturen, und -modi.

Zusammenspiel von Monitoringsystem und Managementmodell

Das in Band II beschriebene Monitoringsystem stellt auf der Basis von Indikatoren detaillierte Informationen für die Beurteilung und Bewertung der regionalen Entwicklung in Bezug auf Nachhaltigkeit und den Tourismus zur Verfügung. Diese Informationen stehen sodann in den verschiedenen Phasen des Managementprozesses zur Verfügung. Dabei handelt es sich zum einen um Informationen zu laufenden Entwicklungen der Region, zum anderen um Informationen zum aktuellen Stand laufender Projekte. Werden diese Informationen zeitnah für das Management zur Verfügung gestellt, kann sich eine Region einen Informationsvorsprung schaffen und somit gegenüber anderen Regionen schneller reagieren.

Aufbau des Berichts

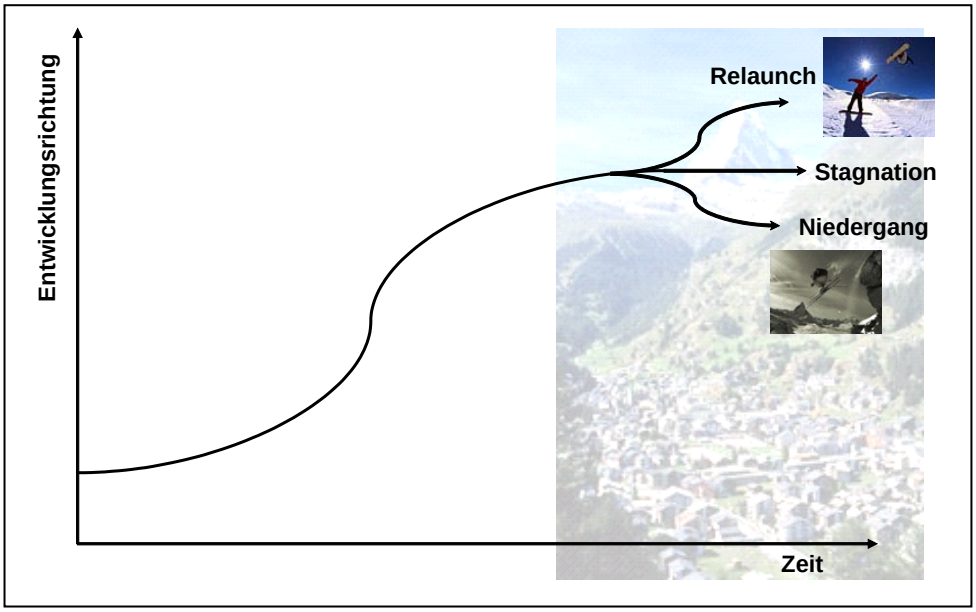
Der Bericht gliedert sich in 6 Kapitel. *Kapitel 2* stellt die aktuellen Herausforderungen, die der derzeitige globale Standortwettbewerb und die

Entwicklung des Tourismus an die Regionen herantragen, dar. Als Folge zeigt sich, dass neue Steuerungsmodelle notwendig sind. *Kapitel 3* stellt das "System Region" und die diesem Verständnis zugrunde liegenden systemtheoretischen Erkenntnisse dar. *Kapitel 4* gibt einen Überblick über theoretische Ansätze zur Steuerung von Systemen, die sowohl aus der Betriebswirtschaft, als auch aus dem Innovations- und Veränderungsmanagement und der Politikwissenschaft stammen. Sie bilden das wissenschaftliche Fundament des Managementmodells, welches in den *Kapiteln 5 und 6* beschrieben wird. *Kapitel 6* liefert in Ergänzung zum Modell Hintergründe zur Initiierung von Prozessen im regionalen Management und Instrumente, die den Managementprozess in seinen verschiedenen Phasen unterstützen bzw. vorantreiben können.

2. Aktuelle Herausforderungen

Die Entwicklung der alpinen Regionen ist, wie die Analyse der langfristigen Entwicklung der vier Fallregionen und der sonstigen IHG-Regionen gezeigt hat (vgl. Bericht II: Regionenanalyse), in den vergangenen Jahren sehr unterschiedlich verlaufen. Die meisten Regionen konnten sich überwiegend positiv entwickeln, wobei die Entwicklung als Lebens- und als Wirtschaftraum sehr unterschiedlich verlaufen ist. Gerade hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung zeigen sich eine ganze Reihe von Defiziten, die sich vor allem– ausserhalb der touristischen Top-Destinationen – in einem Fehlen von wirtschaftlichen Wachstumstreibern manifestieren. Der Vergleich zeigt, dass einigen Regionen unter den veränderten Rahmenbedingungen, wie sie im folgenden Abschnitt beschrieben werden, ein erneuter Aufschwung gelingt, während auf der anderen Seite Regionen stehen, die einen Relaunch nicht bewältigen können, sondern stattdessen in Stagnation oder Niedergang verfallen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Entwicklungspfade von Bergregionen unter veränderten Rahmenbedingungen



Quelle: Bieger 2000

Die Entwicklung der Regionen wird in starkem Masse davon beeinflusst, in wieweit es ihnen gelingt, sich ständig an die sich ändernden wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen und sich dabei neu zu positionieren. In erster Näherung lassen sich zwei Herausforderungen unterscheiden, denen sich Randregionen nicht nur im alpinen Raum stellen müssen: Veränderungen im globalen Standortwettbewerb und Veränderungen im Tourismus. Diese

beiden Herausforderungen werden in den folgenden Abschnitten detaillierter betrachtet.

2.1 Globaler Standortwettbewerb als Herausforderung

Seit einigen Jahren kann weltweit ein immer dynamischer werdender Wettbewerb von Standorten und Unternehmen festgestellt werden. Treibende Kraft dieses Standortwettbewerbes ist vor allem die Globalisierung Die Globalisierung, getrieben durch technologischen Fortschritt im Bereich der Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologien, sowie die zunehmende internationale Deregulierung, führen dabei zu einer Internationalisierung des Konsums, der Leistungserstellung und der Beschaffung von Vorleistungen (Bieger and Scherer 2003, S. 10). Zusätzlich führt die Reduktion der Kosten der Raumüberwindung zusammen mit einer erhöhten Markttransparenz durch neue IuK-Technologien dazu, dass nur noch bestgeeignete Produkte und Vorleistungen auf dem Weltmarkt bezogen werden. Zugleich werden Wertschöpfungsketten zergliedert und einzelne Stufen der Wertschöpfungsketten so auf Standorte verteilt, dass sie entweder von einer optimalen Ressourcenausstattung oder von optimalen Nachfragebedingungen profitieren konnten.

Die Folge ist ein zunehmender Wettbewerb von Städten, Regionen und sogar von Nationalstaaten, der gern plakativ mit dem Begriff ‚Wettbewerbs der Regionen' umschrieben wird. Unternehmen restrukturieren ihre Wertschöpfungsketten, es entsteht ein Wettbewerb nicht nur um Produkte und Leistungsprozesse, sondern auch um Unternehmenskonfigurationen. Dieser Wettbewerb kann als "hyperdynamisch" (vgl. D'Aveni 1995) bezeichnet werden. Aber was ist dieser Wettbewerb, worum konkurrieren die Regionen? Kurz gesagt: Man konkurriert um knappe Güter, denn ohne Knappheit gibt es keine Konkurrenz. Abstrakt kann man hier von einer Konkurrenz um Entwicklungspotentiale sprechen. Mäding (1992) unterscheidet zwischen vier verschiedenen Konkurrenzen:

- **Konkurrenz um Sachkapital**, um produktive Investitionen privater Unternehmer: alle hoffen auf Investitionen von Toyota, Microsoft oder Unilever – egal ob in Zürich, Dublin oder im Emmental
- **Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte**
- **Konkurrenz um erwünschte öffentliche Investitionen** (Behörden, Hochschulen, Infrastruktur)
- **Konkurrenz um eine intakte Umwelt**, um Verschonung von unerwünschten öffentlichen Investitionen (z.B. Sondermüllverbrennungsanlagen, Schiessplätze oder Endlagerstätten)

Jede Region versucht, ihre Position in diesem Wettbewerb mit Hilfe gezielter Massnahmen zu verbessern. Allerdings sind in diesem Wettlauf

einige Regionen schon früher gestartet oder sie verfügen von Beginn an über eine bessere Ausstattung – den Abstand zu diesen Regionen aufzuholen ist meist schwierig.

Was sind nun die Faktoren, die die Position einer Region, eines Standortes beeinflussen? Immer mehr geraten heute Faktoren in das Blickfeld, die eigentlich die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen erklären und auf die räumliche Entwicklung übertragen wurden. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen ist geprägt von Technologie und Konkurrenz, von Know-how und der Entwicklung und Verbreitung von Kompetenzen. Die Regionalwissenschaften haben diese betriebswirtschaftliche Sicht adaptiert und für ihren Forschungsgegenstand nutzbar gemacht. Davon ausgehend können wir auch in der ganz praktischen Regionalpolitik einen dreifachen Paradigmenwechsel feststellen (vgl. Thierstein and Walser 2000):

- Der theoretische Blickwinkel wechselt von einer **exogenen** zu einer **endogenen** Sicht. In der klassischen Ökonomie ist die Region nur eine Art von Behältnis für wirtschaftliche Beziehungen. Ihre ökonomische Entwicklung hängt ab von der Art ihrer ökonomischen Verflechtungen mit der Aussenwelt. Die Eigenschaften des Behältnisses 'Region' sind dabei weniger wichtig. Dieses Modell lässt allerdings keine Erklärung für unterschiedliche Entwicklungen in verschiedenen Regionen zu. Nach und nach wurden daher die besonderen Qualitäten des Raumes entdeckt. Menschliche Aktivitäten und soziale Zusammenhänge werden vom räumlichen Umfeld beeinflusst und beeinflussen dieses wieder. Von hier führt ein direkter Weg zum 'Konzept der Einbettung', das den endogenen regions-internen Kontext der ökonomischen Entwicklung in den Mittelpunkt rückt.

- Der Schwerpunkt der Theorien verlagert sich von einer **statischen Sicht** auf die Standortfaktoren hin zu **Entwicklungsprozessen**. Standorttheorien befassen sich mit den Standortbedingungen für einzelne Unternehmen oder mit der optimalen Standortstruktur. Wichtige Untersuchungsgrössen sind die traditionellen Produktionsfaktoren und Faktoren der Güterverteilung: Arbeit, Rohstoffe, Transportinfrastruktur, Agglomerationsfaktoren usw. Viele Aspekte der Wirklichkeit werden ausgeblendet: die Qualität eines bestimmten Raumes, typische Verhaltensweisen und Vorlieben der Käuferinnen und Käufer, die politischen Hintergründe räumlicher Verteilungen, historische Entwicklungen usw. Daher werden Verhaltensaspekte in die Theorien integriert, die vom entwicklungsfähigen Unternehmer bis zur lernenden Region reichen.

- Im weiteren verändert die Forschung die Theorien in ihrer Orientierung weg von den **Produktionsfaktoren** im engen Sinn und hin zu **interaktiven Zusammenhängen zwischen Institutionen bzw. Akteuren**. Die neuen Modelle bringen Elemente der Zusammenarbeit in die Theoriebildung ein. Das qualitativ neue Element ist das Netz von betrieblichen Wirtschaftsakteuren, von gemeinsamen Kosten und Kooperationsvorteilen, von historischen und kulturellen Anschauungen und von sozialer Einbindung. In dieses Netz sind die Beziehungen

zwischen den Akteuren und Unternehmen verwoben. Von hier aus entwickelten sich in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren die Theorien zu innovativen Milieus und Netzwerken sowie zu den regionalen Innovationssystemen.

Dieser Paradigmenwechsel zeigt sich auch, wenn die "dominierenden" regionalwirtschaftlichen Theorien in ihrer historische Entwicklung betrachtet werden. (Bieger and Scherer 2003:5ff) unterscheiden grob zwischen drei grossen Entwicklungslinien, wie sich in der Regionalwissenschaft die Wahrnehmung der relevanten Standortfaktoren in der Vergangenheit verändert hat.

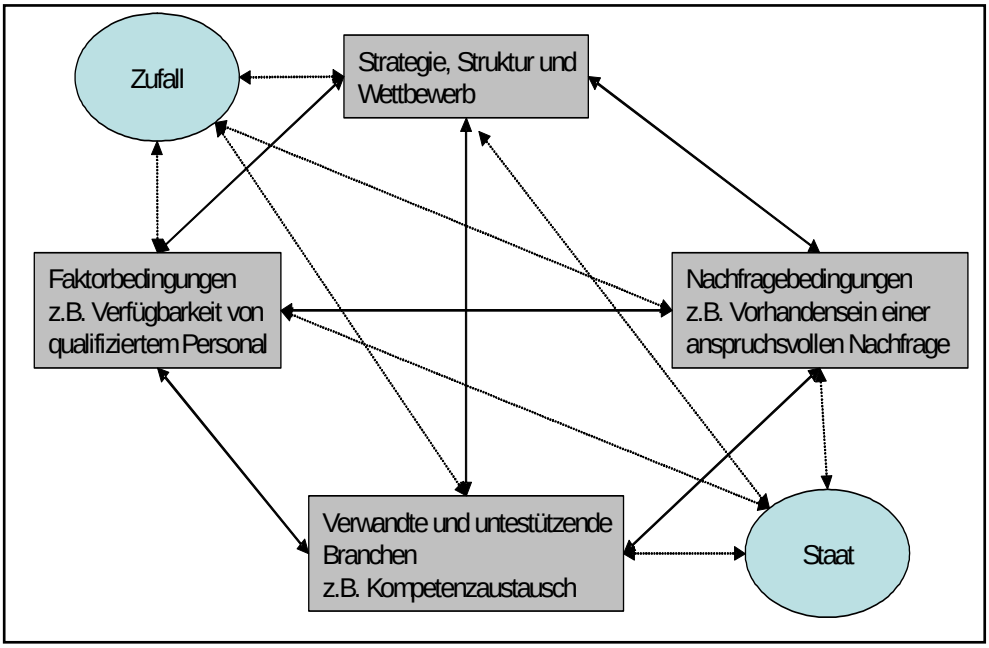
- In einer ersten Phase war das Wirtschaftssystem - und hier vor allem das Produktionssystem - geprägt durch stabile Technologie und hohe Transportkosten. Weitgehend unabhängige Unternehmen erbrachten bei einem weitgehend stabilen Faktoreinsatz Leistungen. In dieser Phase eines stationären Wettbewerbes entschied die Faktorausstattung eines Standortes über dessen Wettbewerbsfähigkeit. Fruchtbare Erde, ausreichend Sonne, günstige Arbeitskräfte oder auch genügend Investitionskapital sind Beispiele für solche Faktorausstattungen.
- Mit zunehmender Reduktion der Transportkosten vernetzte sich die Wirtschaft in steigendem Masse. Entscheidend war die Einbindung des Unternehmens in ein geographisches Netzwerk, das Zugang zu Vorleistungslieferanten oder auch Synergien mit Lieferanten komplementärer Güter sicherte. Damit lassen sich bspw. die ökonomischen Effekte einer gewissen Konzentration von Aktivitäten auf einen Punkt und die daraus entstehenden Vorteile für die beteiligten Unternehmen erklären. Implikation dieser Theorie ist u. a. der Aufbau von Verkehrsnetzwerken oder auch das Zusammenführen und Optimieren des Zusammenspiels zwischen Unternehmen verschiedenster Branchen an einem Standort.
- Immer mehr rücken heute im Zusammenhang mit der Dynamisierung des Wettbewerbs Faktoren in den Vordergrund des Interesses, welche die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen erklären können. Im Zusammenhang mit dem durch Technologie und Konkurrenz geprägten dynamischen Wettbewerb gerieten Know-how, die Entwicklung sowie die Diffusion von Kompetenzen in das Zentrum der Interessen.

Vor dem Hintergrund dieser neuen theoretischen Sichtweise über Faktoren der Standortentwicklung wird der "Erfolg" einer Region resp. eines Standortes an seiner Lernfähigkeit und vor allem auch anhand seiner Kompetenzen bewertet. Die Lernfähigkeit bezieht sich darauf, dass Standorte in der Lage sein müssen, sich den veränderten regionalen und globalen Rahmenbedingungen laufend anzupassen, indem sie ihre Wirtschaftsstruktur ständig neu konfigurieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (vgl. Floria 1995).

Die Bedeutung der Kompetenzen für eine erfolgreiche Entwicklung von Standorten zeigt das von Porter (1990) entwickelte Diamant-Modell, das die vier wesentlichen Bestimmungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit

von Nationen beschreibt. Es handelt sich zum einen um Faktorbedingungen (beispielsweise Verfügbarkeit von gut ausgebildetem Personal), Nachfragebedingungen (beispielsweise einen anspruchsvollen und damit Innovationen fördernden, ausreichend grossen Teilmarkt), verwandte und zuliefernde Branchen (die Kompetenzaufbau, Know-how Austausch etc. ermöglichen) sowie das Management bzw. seine Qualität und seine strategische Orientierung.

Abbildung 2: Wettbewerbsfähigkeit von Standorten nach Porter



Quelle: Porter 1990

Dieses ursprünglich für Nationalstaaten entwickelte Modell wurde von Borner, Porter et al. (1991) auch auf die regionale Ebene übertragen. Porter selbst entwickelt aus diesem theoretischen Modell das sog. "Cluster-Konzept, nach dem sich der Erfolg eines Standortes aus einer regionalen Konzentration von Zulieferern, Abnehmern, Konkurrenten, Arbeitskräften sowie seinen Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen ergibt. Diese regionalen Netzwerke führen zu einem Austausch von Wissen in der Region und leisten damit einen Beitrag zur Kompetenzbildung der regionalen Unternehmen und damit zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit.

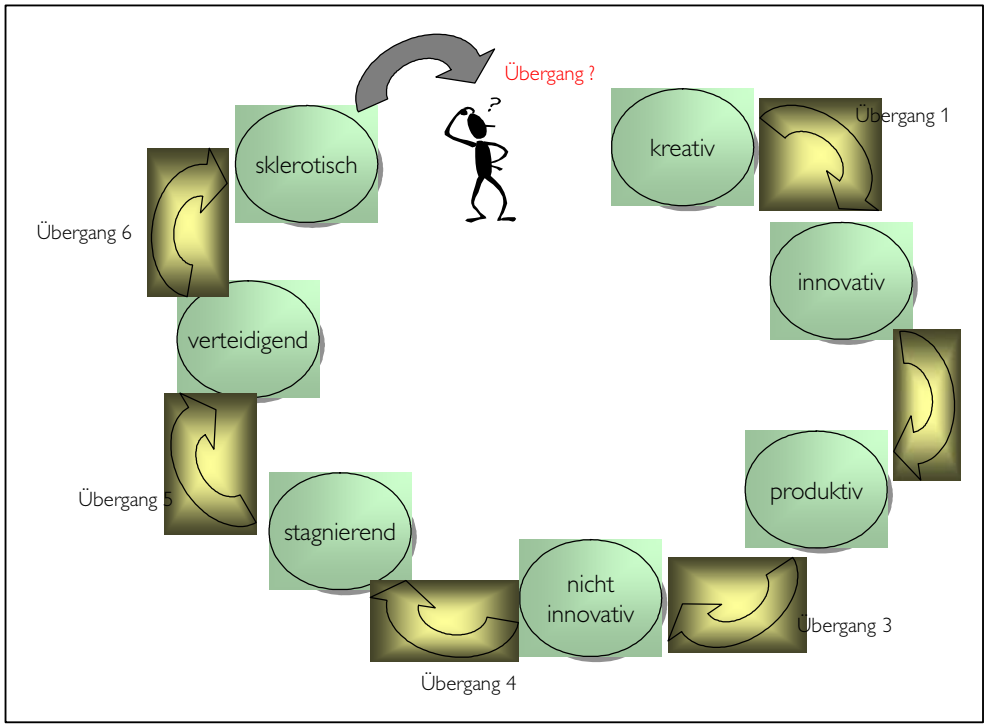
Dieses theoretische Konzept der regionalen Cluster ist stark auf Unternehmensnetzwerke und auf deren Beitrag für die regionale Entwicklung ausgerichtet. Im Rahmen der Arbeiten der GREMI-Gruppe[1] wurde dieses Konzept erweitert und es wurde zusätzlich auf die Funktion von regionalen sozi-kulturellen (gesellschaftlichen) Netzwerken und von regionalen politischen Netzwerken für die gesamte Regionale Entwicklung eingegangen. Dieser sog. "Milieu-Ansatz erklärt den Erfolg der regionalen

[1] vgl. hierzu insbesondere die Arbeiten von Camagni (1991), Cappelo (1996) oder Maillat (1996).

Entwicklung aus dem Zusammenspiel dieser drei regionalen Netzwerksysteme. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass Unternehmensnetzwerke, die hoch innovativ sind, in ihrer Entwicklung und insbesondere in ihrer Impulswirkung stark eingeschränkt sind, wenn die sozi-kulturellen Netzwerke und/oder die politischen Netzwerke einer Region innovationsfeindlich sind. In einem derartigen innovationsfeindlichen Milieu können sich selbst hoch innovative Unternehmen resp. Unternehmensnetzwerke langfristig nicht ausbreiten.

Vor diesem Hintergrund des Zusammenspiels der verschiedenen regionalen Netzwerksysteme entwickelt (Rösch 2000) ein Lebenszyklus-Modell der regionalen Entwicklung (vgl.). Er zeigt auf, dass Regionen im Zeitverlauf ihre Innovations- und damit Entwicklungskraft verlieren können.

Abbildung 3: Der Lebenszyklus von Regionen



Quelle: Rösch (2000)

Als entscheidende Determinanten für den Übergang einer Phase in die nächste identifiziert er einerseits das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen regionalen Netzwerksystemen (Unternehmen, Politik, Gesellschaft) sowie andererseits deren jeweilige Lern- und Anpassungsfähigkeit an die sich ständig ändernden Rahmen- und Marktbedingungen. Als wichtige Faktoren für diese Lern- und Anpassungsfähigkeit nennt er dabei die Zugänglichkeit des Netzwerkes innerhalb der Region sowie seine Aufnahmefähigkeit für (Wissen-)Impulse von ausserhalb der Region.

Ausgehend von diesem regionalen Lebenszyklusmodell lassen sich nun in Anlehnung an Grabher (1993) drei grundlegende Faktoren für die

„Sklerotisierung“ von innovativen regionalen Milieus und damit für eine stagnierende Regionalentwicklung unterscheiden:

- Durch funktionale Blockierungen, beispielsweise aufgrund einer starken Dominanz von einzelnen Grossunternehmen, die Zuliefererbetriebe funktional abhängig machen, kann der freie Wissens- und Kompetenzaustausch behindert werden. Dies zeigt sich häufig in der Grundstruktur der regionalen Wissensnetzwerke. Diese degenerieren von einem Grundraster mit einer Vielzahl von Austauschbeziehungen und damit hohen Redundanzen zu eigentlichen Hub-and-spoke Netzwerken, in denen der Informationsaustausch von einem Unternehmen quasi monopolisiert wird.
- Kognitive Blockierungen: Aufgrund von langfristigen engen persönlichen Beziehungen kann eine gemeinsame Weltsicht entstehen, die auch die Wahrnehmung gegenüber Veränderungen immunisiert. Der Wissensaustausch erfolgt damit in immer den gleichen, selbstverstärkenden Bahnen und Inhalten. Kreativität und neue Ideen haben es in dieser festgefahrenen Wahrnehmungs- und Interaktionsstruktur schwer.
- Politische Blockierungen: Aufgrund einer allzu symbiotischen, spezialisierten Beziehung zwischen Industrie, Gewerkschaft und lokalen Institutionen kann eine eigentliche Konsensstruktur innerhalb einer Region entstehen. Dies kann dazu führen, dass geschlossene Wissenssysteme entstehen, die kein neues Wissen mehr zulassen und damit jede Form von Innovation blockiert wird.

Die hier aufgeführten Blockierungen können die langfristig die gesamte Entwicklung einer Region negativ beeinflussen, diese hängen stark mit der Lern- und Anpassungsfähigkeit der Region als Ganzes und der einzelnen Unternehmen in der Region zusammen. D.h. ist die Region nicht mehr in der Lage, sich ständig an die sich ändernden Rahmenbedingungen der globalisierten Wirtschaft anzupassen, wird sie in ihrer (wirtschaftlichen) Entwicklung negativ beeinflusst werden. Wirtschaftlich erfolgreiche Regionen dagegen sind in der Lage, sich diesen Veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen und sich damit in dem Wettbewerb der Standorte bislang auch behaupten zu können.

2.2 Entwicklungstrends im Tourismus als Herausforderung

Der Tourismus stellt für zahlreiche Schweizer (Berg-)Regionen eine wesentliche, in vielen Regionen auch die einzige Quelle für die Erzielung primärer Einkommen dar. Damit ist der Tourismus in der Lage, Entwicklungsimpulse in diesen Regionen auszulösen, die für die Region, deren Akteure und Einwohner von Bedeutung für die Sicherung der Überlebensfähigkeit der Region sind. Es hat sich gezeigt, dass in den letzten Jahren eine verstärkte Differenzierung zwischen den Regionen

stattfindet. International konkurrenzfähige Destinationen, die ihre Position in den vergangenen Jahren weiter ausbauen konnten und in denen der Tourismus die dominierende Leitbranche darstellt, stehen regional bedeutsamen Destinationen und Freizeitregionen gegenüber (vgl. Bericht I: Regionenanalyse). In diesen spielte der Übernachtungstourismus in der Vergangenheit ebenfalls eine wichtige Rolle. Seit einigen Jahren verliert dieser Tourismus aber zunehmend an Bedeutung, die Nächtigungszahlen und auch die Kapazitäten gehen stark zurück. Gleichzeitig gewinnt der Tagestourismus an Bedeutung. Weniger tourismusintensiv sind die ländlichen Regionen mit Naherholungsfunktion. Diese Regionen sind bislang noch stark agrarisch dominiert. Der Tourismus spielte in diesen Regionen bislang keine oder nur bei einzelnen Leistungsträgern eine wichtige Rolle.

Der Tourismus wird – gerade in der Schweiz und im alpinen Raum – mit einer Reihe von grundlegenden Tendenzen und Problemfeldern konfrontiert, die die Wettbewerbsfähigkeit der tourismusorientierten Regionen negativ beeinflussen können. Nach Bieger und Laesser (1998, S. 1ff., ergänzt) sind für die alpinen Räume der Schweiz die folgenden Bereiche von grosser Relevanz:

- **Schweizer Tourismus vor dem Hintergrund der Globalisierung in einem konjunkturellen und strukturellen Tief**
  - Das bis in die 80er Jahre anhaltende Wachstum des Schweizer Tourismus rutschte nach einer Stagnationsphase zu Beginn der 90er Jahre in eine Krise. Konjunkturelle Gründe wie hohe Wechselkurse und eine rückläufige Kaufkraft der Mittelklasse sind gemeinsam mit strukturellen Gründen für diese Entwicklung verantwortlich. Auch im Tourismus ist ein grundsätzlicher Globalisierungstrend zu spüren. Die Entwicklung der Transporttechnologie, das Aufkommen neuer Märkte und Angebote, sowie der Abbau regulativer Schranken und Reisehindernisse stösst auf eine immer grössere Reiseerfahrung der Nachfrager (vgl. Keller and Koch 1995). Allerdings traf diese Entwicklung den Tourismus aufgrund folgender Tatsachen erst leicht verzögert (vgl. Bieger and Laesser 1997 oder Bieger 1997), da:
  - die Entwicklung der Transporttechnologie erst ab Mitte 80er Jahre durch die Entwicklung von zweimotorigen Langstreckenflugzeugen günstige Massentransporte über grosse Distanzen erlaubt hat (vgl. Brackenburry 1993, 77). Diese Entwicklung und deren Folgen werden heute durch die Entstehung der Billig-Airlines, die eine neue Nachfrage schaffen, noch verstärkt.
  - erst mit dem Aufkommen der Faxtechnik ab der zweiten Hälfte der 80er Jahre für breite Benützerkreise verlässliche, günstige Überseekommunikationsmittel zur Verfügung standen. Heute deckt das Internet diese Funktionen in nahezu allen relevanten Märkten quasi flächendeckend ab.
  - erst mit der zunehmenden Reiseerfahrung und der dadurch gewonnenen Sicherheit bei einem breiten Publikum sich die

Bereitschaft zum Besuch neuer Destinationen entwickelt hat. Ähnliche Prozesse, mit einer vorerst verhaltenen Urlaubsorientierung im engeren kulturellen Umfeld und späteren Ausweitung des Suchfeldes auf exotischere Destinationen, werden auch bei den Schwellenländern im asiatischen Raum erwartet (vgl. Weiermair 1996, S. 194).

- mit der verstärkten Globalisierung in allen Branchen die Länder gezwungen sind, neue Felder zu entwickeln, in denen sie international marktfähige Produkte bieten können. Für viele Länder ist dabei der Tourismus vordergründig attraktiv und sie versuchen hier mit zum Teil staatlicher Unterstützung neue Destinationen im internationalen Markt aufzubauen. Die Zahl der neuen Angebote nimmt damit massiv zu, wobei diese oft nur auf statischen Wettbewerbsvorteilen, z.B. in Form von Faktorausstattungen wie günstige Arbeit, und weniger auf dynamischen Kernkompetenzen beruhen.

Der Globalisierungsprozess im Tourismus läuft viel dynamischer als in anderen Branchen ab. Dies vor allem, weil in den klassischen Reiseländern die Bevölkerung auf den Geschmack exotischer Produkte gekommen ist. Fremde Produkte werden von Einheimischen oft schon nur auf Grund des Zusatznutzen „Andersartigkeit“ bevorzugt. Der Wettbewerb, vor allem in den klassischen Tourismusländern, die gleichzeitig auch wichtige Tourismusmärkte sind, verschärft sich (vgl. auch Bieger and Beritelli 1996). Den erfolgsverwöhnten Schweizer Tourismus, der noch bis in die späten 80er Jahre mindestens im Wintertourismus von einem Anbietermarkt profitierte, traf diese Entwicklung unvorbereitet und hart.

Dieser dynamische Globalisierungsprozess führt zu einer verstärkten Orientierung an den für den Konsumenten geschaffenen Werten (vgl. Bieger and Laesser 1997). Diese können in einem günstigeren Preis des Produktes oder in einer überragenden Leistung bestehen (vgl. Rust and Oliver 1994,S. 7). Kostenreduktion, Veränderung der Kundenpräferenzen (z.B. durch Dienstleistungen, Verfügbarkeit und Image) und Erhöhung der Produktqualität gewinnen an Bedeutung (vgl. auch Vanhove 1996, S. 99).

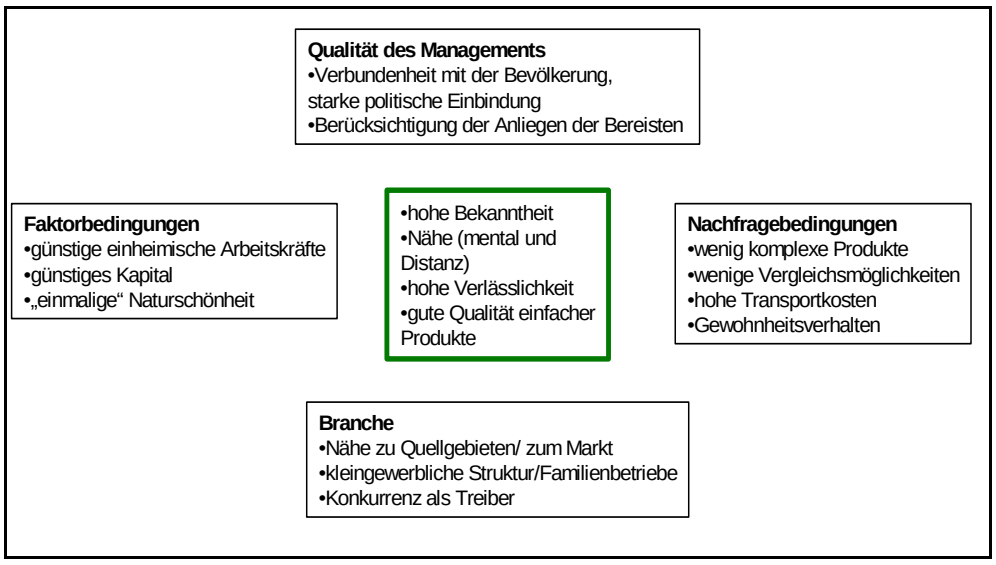
- **Entwertung traditioneller Erfolgspotentiale des alpinen und speziell des Schweizer Tourismus**

Der alpine Tourismus der Schweiz konnte von einer einmaligen Kombination von Fähigkeiten und Umweltbedingungen profitieren (vgl. auch Tschurtschenthaler 1996, s. Abbildung 4: Noch bis in die 70er Jahre standen günstige, relativ gut ausgebildete, willigen einheimische Arbeitskräften zur Verfügung. Die geringe Inflation sorgte für eine gute finanzpolitische Ausgangsbasis. Genügend günstiges Kapital war für den anspruchsvollen infrastrukturellen Aufbau der Branche verfügbar. Die einmalige, schöne und intakte Natur war eine weitere wichtige **Faktorbedingung** in diesen Boomjahren.

Die **Nachfrage** damals war gekennzeichnet durch treue Konsumenten die ein Stammkundenverhalten aufwiesen, nicht zuletzt, weil mangels Transparenz wenige Vergleichsmöglichkeiten bestanden. Wegen hoher Transportkosten war an Ferien ausserhalb der Alpen war schon aus rein finanziellen Gründen für breite Teile der Bevölkerung nicht zu denken. Zusätzlich war die Nachfrage geprägt durch relativ einfache Bedürfnisse. Skiferien, Wanderferien, allenfalls ein Erholungsurlaub, prägten die Tourismusstruktur, die darauf ausgerichtet war, diese relativ einfachen Produkte herzustellen.

Dass die **Branche**, wie heute noch, stark kleingewerblich geprägt war, war in diesem Umfeld kein Nachteil. Im Gegenteil, das Konkurrenzverhältnis am Ort sorgte für einen gewissen Wettbewerb und für eine minimale Auswahl in den Orten. Komplexe Dienstleistungsketten und multioptionale Angebote, die nur durch Kooperation erbracht werden könnten, waren kaum gefragt.

Abbildung 4: Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus vor ca. 1990



Quelle: vgl. Bieger 1997

In der einsetzenden boomartigen Wachstumsphase des Tourismus erwies es sich als Vorteil, dass das **Management** sehr stark mit der Bevölkerung verbunden war. Man hielt es auch bis in die späten 80er Jahren für sinnvoll, dass das Management im Tourismus stark politisch geprägt war. Aufgabe des Managements war es hauptsächlich, mit den Widerständen und Kritiken der Bevölkerung gegenüber dem überbordenden Wachstum im Tourismus umzugehen. Die Berücksichtigung der Anliegen der Bereisten, die breite Diskussion über die touristische Zukunft waren höchste Tugenden, die in Universitäten und Hochschulen vermittelt und in der Praxis gepflegt wurden.

- **Veränderungen der Faktorbedingungen, der Nachfrage, des Managements und der Tourismusbranche zeigen negative Folgen für die Entwicklung der Tourismusregionen**

Seit der Boomzeit des Schweizer Alpinen Tourismus hat sich das Umfeld stark verändert. Die **Faktorbedingungen** sind für den Tourismus härter geworden. Durch die Industrialisierung und die Tertiärisierung, auch in alpinen Regionen, sind die Löhne der einheimischen Arbeitskräfte gestiegen. Die vermehrte Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer war eine Folge daraus. Zu Problemen führt die in einigen Regionen mangelhafte Innovationsfähigkeit

Billiges Kapital trieb gleichzeitig die Immobilienpreise in Höhen, die einen kostendeckenden Betrieb von Hotels kaum mehr erlaubten. Nachdem sich viele touristische Betriebe mit zu günstigem Kapital überschuldet haben, besteht jetzt das Problem, dass die Immobilienpreise sinken und Betriebe damit in Unterbilanzen und in Liquiditätsengpässe geraten. Probleme, Nachfolger für ehemals familiengeführte Hotels zu finden und Hotelschliessungen sind de Folge. Die einmalig schöne Natur ist zum Teil schlicht auswechselbar geworden; auswechselbar durch noch schönere, noch intaktere, noch unberührtere Landschaften, die äusserst günstig mit modernsten Transportmitteln weltweit erreicht werden können. Der steigende Verkehr durch neue Pendlerverflechtungen beeinträchtigt die Lebens- und Aufenthaltsqualität in den Regionen. Der starke Neu- und Umbau von Zweitwohnungen, die oftmals "cold beds" darstellen, gefolgt von einer stärkeren Zersiedelung der Landschaft und dem Anstieg des innerregionalen Verkehrs, schränkt die Attraktivität der Landschaften zusätzlich ein.

Die **Nachfrage** des heutigen Gastes ist nicht mehr auf einfache, simple Produkte gerichtet (vgl. auch Weiermair 1996). Vielmehr fragt er komplexe Dienstleistungsbündel nach, die ihm multioptionale Erlebnisse versprechen. Skifahren genügt nicht mehr. Nach dem Skifahren muss es ein Erlebnisbad sein, dann will man rechtzeitig am Kulturanlass teilnehmen, nachdem man vor dem Nachtessen noch kurz etwas Squash spielt. Auch können die Alpen nicht mit den Reizen und dem Prestigewert exotischer Destinationen mithalten, die heute dank massiv gesunkenen Transportkosten zu unwesentlich höheren Preisen erreicht werden können. Der erfahrene Konsument ist auch nicht mehr ein treuer Stammgast, sondern sucht immer wieder noch optimalere und noch exotischere Ferienziele auf. Gleichzeitig verkürzt sich die durchschnittliche Aufenthaltsdauer des Touristen, vielerorts findet ein Wandel vom Aufenthalts- zum reinen Tagestourismus statt. Das derzeit extreme Preisbewusstsein der Nachfrager verstärkt diesen Trend. Es basiert einerseits auf einer Verschiebung der relativen Preise, die dadurch zustande kam, dass Fernreisen - heute noch verstärkt durch die Etablierung der Billig-Airlines - zunehmend günstiger wurden und damit vermehrt als Alternative zum Urlaub in den Schweizer Regionen gewertet werden. Ferienorte in der Schweiz konkurrieren schon lange nicht mehr nur mit solchen in Österreich oder Italien, sondern auch mit Angeboten in

der Karibik im gleichen Preissegment. Zusätzlich treten neue Angebote wie Freizeitparks, integrierte Ressorts, Kreuzfahrtschiffe etc. in Konkurrenz zu den bestehenden Angeboten. Auch die tendenziell rückläufige Entwicklung der Einkommen in den wesentlichen Quellmärkten verstärkt die Preissensitivität. Auswirkungen zeigt die Änderung der Nachfrage dabei nicht nur auf die Tourismusbranche, sondern regionalwirtschaftlich betrachtet auch auf die abhängigen Branchen, z.B. den Detailhandel, den Passagierverkehr und die in diesen Branchen Beschäftigten (BFS: Schweizer Tourismus in Zahlen, 2004).

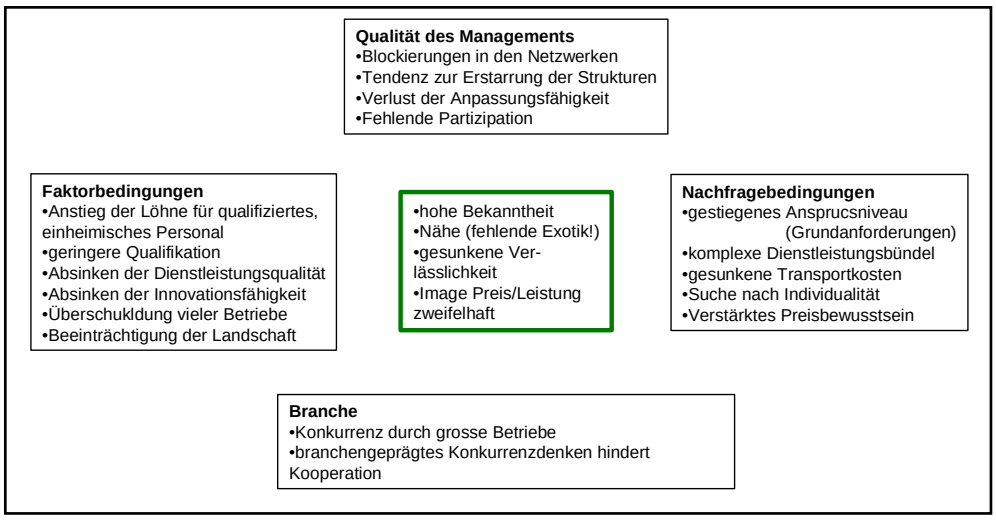
Der hohe Anteil Klein- und Mittelbetriebe wird im Zusammenhang mit den immer grösseren Einheiten im Ausland ein zunehmendes Problem der Schweizer **Tourismusbranche**. Bei einer durchschnittlichen Bettenzahl von etwa 95 Betten pro Hotel können nicht die gleichen Einsparungen durch Grösseneffekte wie bei grossen Einheiten erzielt werden. Bei der immer noch branchengeprägten Denkweise und Konzentration auf das traditionelle Geschäft können nicht die zur Sicherstellung von integrierten Erlebnisangeboten notwendigen Kooperationen über ganze Dienstleistungsketten erreicht werden. Dazu führt auch das immer noch existierende und ausgeprägte Konkurrenzdenken unter den Touristischen Anbietern. Ein erfolgreiches Tourismusprodukt wird heute nicht mehr von einem einzelnen Anbieter offeriert, sondern entsteht in Kooperation der Anbieter über die gesamte Dienstleistungskette. Regionen, in denen diese Kooperationen funktionieren, können klar profilierte Angebote machen und erarbeiten sich damit Wettbewerbsvorteile. Es besteht dabei die Notwendigkeit zu unternehmensübergreifenden bzw. Leistungsübergreifenden Koordinationen in Planung und Vermarktung der touristischen Leistung. Im Gegensatz dazu leiden Regionen, in denen Kooperationen nicht funktionieren unter starken Entwicklungs- und Innovationshemmnissen.

In diesem Umfeld ist die Qualität des **Managements** ein die Entwicklung behindernder Faktor geworden. Blockierungen der in den Regionen vorhandenen Netzwerke, die sich u. a. darin zeigen, dass zentrale Akteure nicht in diese Netzwerke eingebunden sind (oder eingebunden sein wollen) und das die Netzwerke teilweise nur eine geringe Zugänglichkeit aufweisen. Durch die Blockierungen und die damit einhergehenden Verfestigungen der bestehenden Strukturen verlieren die Regionen ihre Anpassungs- und Lernfähigkeit. Sie sind damit nicht mehr in der Lage, sich den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen anzupassen und laufen dadurch Gefahr, langfristig nicht mehr entwicklungs- und steuerungsfähig zu sein. Auch findet innerhalb der politisch-administrativen Entscheidungsprozesse nur begrenzt eine aktive Einbindung der Bevölkerung und der Wirtschaftsunternehmen statt. Partizipation, die die Umsetzung von politischen Entscheidungen in konkrete Massnahmen und Projekte erleichtert, findet bislang nur vereinzelt statt. Regionalentwicklung wird überwiegend noch nicht als gemeinsame Aufgabe aller Akteure in einer Region verstanden. Ein solchermassen zu charakterisierendes

Management dürfte kaum in der Lage sein, die Herausforderungen im globalisierten touristischen Wettbewerb zu meistern.

Als Folge des globalen Standortwettbewerbs sowie der oftmals schleppenden Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismusbranche, tut sich eine Schere in der Entwicklung der Regionen auf. Anpassungsfähige, international konkurrenzfähige Gewinnerregionen stehen Verliererregionen gegenüber, der Wettbewerbsdruck unter den Berg- und Tourismusregionen der Schweiz steigt (vgl. Bericht I: Regionenanalyse). Sie sehen sich damit wachsenden Anforderungen an ihre Anpassungsfähigkeit gegenüber.

Abbildung 5: Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus seit 1990



2.3 Neue Steuerungsmodelle für die Region

Die neuen Herausforderungen des globalen Wettbewerbs, von denen wie gezeigt auch der Tourismus im alpinen Raum betroffen ist, sind mit dafür verantwortlich, dass die Region als räumliche Einheit ein immer wichtiger werdender Bezugsrahmen für wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Aktivitäten wird. Die Region gewinnt dabei (wieder) zunehmend an Bedeutung[2] als Handlungsraum. Die Gründe, die im wirtschaftlichen Bereich dafür verantwortlich sind, wurden in den beiden vorangegangenen Kapiteln ausführlich dargestellt. Es gibt jedoch auch eine Reihe von Gründen aus dem gesellschaftlichen und aus dem politisch-administrativen Bereich (vgl. Scherer 2005, S.77ff):

---

2 Scherer (2005, S. 77f) weist darauf hin, dass es sich bei der derzeitigen „Regionalisierungs"-Bewegung sich nicht um ein neues Phänomen handelt, sondern um eine Entwicklung, die in regelmässigen Abständen immer wieder zu beobachten ist und muss immer im Kontext der jeweiligen gesellschaftlichen Perzeption des Regionalen gesehen werden.

Im gesellschaftlichen Kontext spielen Regionen vor allem als Identitätsraum mit zunehmend verdichteten Sozialbeziehungen eine immer wichtigere Rolle. Nach Benz and Fürst (2003, S.5) sind hierfür vor allem zwei Entwicklungslinien verantwortlich. Auf der einen Seite lösen sich die rein lokalen Gemeinschaften aufgrund des Zusammenwachsens von Ortschaften, der zunehmenden Trennung von Wohn-, Arbeits- und Freizeitort und es entstehen - verbunden mit einer zunehmenden Mobilität - neuere, größere Bewegungsräume des einzelnen Individuums. Auf der anderen Seite führt die zunehmende Globalisierung zu einer Suche nach kleinräumigen, überschaubaren Identifikationsräumen. Weichhart (1999, S. 5) spricht hier von einer Renaissance des Heimatbegriffes und damit eines Bedeutungsgewinnes kleinräumlicher territorialer Bindungen.

Im politisch-administrativen System ist derzeit im gesamten deutschsprachigen Raum eine Verlagerung der für die Steuerung der räumlichen Entwicklung relevanten politischen und administrativen Aufgaben auf den regionalen Handlungsraum zu beobachten.[3] In der Folge dieser Verlagerungen entwickeln sich auf der regionalen Ebene neue Institutionen, die für die regionale Steuerung relevant sind und die die bereits bestehenden regionalen Institutionen ergänzen oder möglicherweise auch in Konflikt zu diesen stehen. Dieses Entstehen dieser neuen Steuerungsregime auf der regionalen Handlungsebene lässt sich aus zwei Entwicklungstendenzen differenziert begründen. Zum einen kommt es zu einer Verlagerung von "unten nach oben", d.h. ursprünglich kommunale Aufgaben werden an übergeordnete interkommunale resp. regionale Institutionen verlagert. Zum anderen kommt es auch zu einer Verlagerung von "oben nach unten", d.h. ursprüngliche staatliche Aufgaben werden an (inter-) kommunal resp. regionale Institutionen delegiert. Scherer (2005, S. 77f) zeigt auf, dass diese beiden Entwicklungstendenzen aus unterschiedlichen Beweggründen resultieren und zu unterschiedlichen Systemorientierungen der neu entstandenen regionalen Institutionen führen:

- Auch im alpinen Raum findet zunehmend ein Auseinanderfallen von Problemraum und Handlungsraum statt. Die Probleme machen nicht an den bestehenden politisch-administrativen Grenzen halt und es entstehen sog. "structural holes", die zu Steuerungsdefiziten führen (können). In der Folge entstehen neue interkommunale, meist problembezogene, Institutionen und Gremien. Diese neuen regionalen Institutionen breiten sich quasi innerhalb dieser "structural holes" aus und versuchen damit, den Problem- und Handlungsraum wieder deckungsgleich zu bringen.[4] Im deutschsprachigen Raum werden hier

---

[3] Für die aktuelle Entwicklung der Regionalisierung des politisch-administrativen Systemen in Deutschland vgl. Fürst, D. (1999).

Genesko, J. (1999). Netzwerke in der Regionalpolitik. Marburg, Schüren.

[4] Diese Entwicklung, die unter Effizienzgesichtspunkten sicherlich sehr positiv zu bewerten ist, kann unter demokratischtheoretischen Gesichtspunkten eher negativ bewertet werden. *Scherer/Strauf* (2003) sprechen am Beispiel der Greater Zurich Area gar von einer "Entpolitisierung der Agglomerationspolitik", da die Gemeinden innerhalb

in der Regel oftmals sog. "Zweckverbände" gegründet um einzelne Aufgaben interkommunal zu erfüllen (v. a. im Bereich der Ver- und Entsorgung sowie im Verkehr). Auffällig dabei ist, dass die Beweggründe für das Entstehen neuer Institutionen zwar problem- resp. funktionsorientiert sind, die entstandenen Institutionen aber stark territorialorientiert sind und - wie bisher schon - rein auf politisch-administrativen Raumeinheiten aufbauen.

- Im Zuge des sich verändernden Staatsverständnisses, dem bereits o.g. "Formwandel der Politik" wird die Region zunehmend als Handlungsraum für das politisch-administrative System "entdeckt". Im Sinne eines "kooperativen Staates" wird versucht, die jeweiligen Akteure der Steuerung aktiv in die Prozesse einzubeziehen (vgl. Voigt 1995), gleichzeitig versuchen einzelne Fachpolitiken stärker als bisher ihre Arbeit regional zu differenzieren (vgl. Fürst 1997). In der Folge entsteht der Bedarf auf einer überkommunalen Ebene über entsprechende Institutionen zu verfügen, an die diese staatlichen Aufgaben delegiert werden können. Es kommt damit zu einem sog. "*institutional building*" auf der regionalen Ebene, in dessen Folge - teilweise erstmalig - regionale Gremien und Institutionen entstehen. Gerade in bislang stark zentralistisch organisierten Staaten, wie Frankreich, Grossbritannien oder Italien[5], kann diese Entwicklung deutlich beobachtet werden und es ist dort mit den Regionen quasi eine neue Ebene im Staatsaufbau entstanden. Im Gegensatz zu den Regionalisierungsentwicklungen aufgrund des Auseinanderfallens von Problem- und Handlungsraum sind derartige Regionen sehr stark territorialorientiert und umfassen klar abgrenzbare politisch-administrative Raumeinheiten.

Die regionalen Institutionen, die im Zuge dieser Entwicklungen entstanden sind, unterscheiden sich in stark von den „traditionellen“ Institutionen der regionalen Entwicklung, wie sie z. B. in der Schweiz teilweise bereits Mitte der 70er Jahre im Zuge der Regionalplanung (Regionalplanungsgemeinschaften) und der Regionalpolitik für das Berggebiet (IHG-Regionen) entstanden sind. Scherer (2005, S. 83f) führt diesen Unterschied auf die vertikale und die horizontale Verflechtung der neuen regionalen Steuerungsregime zurück:

- **Mehrebenenverflechtung**: Innerhalb der „traditionellen“ Institutionen der regionalen Ebene gab es meist eine klare Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen politischen Ebenen und meist keine

---

dieser interkommunalen Gremien an individueller Handlungsfreiheit verlieren und die gesamte Zusammenarbeit innerhalb dieser Gremien zunehmend durch die Verwaltungen und nicht mehr durch die politisch-legitimierten Gemeindevertreter dominiert werden. Gleichzeitig kommt es zu einer verstärkten Vertretung von Partikularinteressen, da in den Entscheidungsgremien der Agglomerationspolitik zunehmend Unternehmen Einsitz nehmen, die direkte wirtschaftliche Interessen in dem jeweiligen Politikfeld haben.

5 Einen ausführlichen Überblick über derartige Regionalisierungsentwicklungen in Europa findet sich bei Fürst/Knieling 2002.

wechselseitige Vertretung in den Gremien. In den "neuen" regionalen Institutionen findet diese Trennung zwischen kommunaler und staatlicher Ebene nicht mehr in diesem Umfang statt. Vielmehr sind hier oftmals die verschiedenen politischen Ebenen in den einzelnen Entscheidungsgremien institutionell vertreten.

- **Horizontale Verflechtung**: Bei den heutigen "neuen" Institutionen auf der regionalen Ebene zeigt sich im Gegensatz zu den früheren nicht nur eine zunehmende vertikale Verflechtung der verschiedenen politisch-administrativen Ebenen, sondern auch eine zunehmende horizontale Verflechtung und damit eine Integration von Akteuren außerhalb des eigentlichen politisch-administrativen Systems. Regionale Institutionen bilden sich heute oft aus Akteuren aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Gerade auf der regionalen Ebene zeigt sich, dass die klassische staatliche Steuerungslogik in der Gegenüberstellung von Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt sich zunehmend auflöst und einer neuen Steuerungslogik Platz macht. Verschiedene Autoren stellen für die regionale Ebene einen Wechsel vom *Government* zur *Governance* fest.

In den Regionen ist damit ein neues Steuerungsmodell entstanden, dass sich aufgrund seiner horizontalen und vertikalen Verflechtung von den traditionellen Formen der regionalen Steuerung unterscheidet. *Fürst* (2001) stellt hier gar Paradigmenwechsel für die Regionalwissenschaft fest und bezeichnet dieses neue Steuerungsparadigma als "*Regional Governance*".

Die Bandbreite der verschiedenen Regionalen Governance-Systeme, die auch im Rahmen der hier durchgeführten Fallstudien identifiziert werden konnten, ist sehr groß und weist jeweils regionsspezifische Ausprägungen auf. Trotz dieser Bandbreite können eine Reihe von Merkmalen identifiziert werden, durch die dieses neue regionale Steuerungsmodell gekennzeichnet ist (vgl. Benz and Fürst 2003, S. 24ff):

- **Regionales Interdependenzmanagement als Steuerungsziel:** Zielorientierte, strategische Koordination interdependenter Prozesse für die regionale Entwicklung, d.h. es geht um die Abstimmung von Plänen und Massnahmen auf der regionalen Ebene, wobei diese teilweise auch konkurrierende Interessen verfolgen können. Diese Koordination erfolgt durch Entwicklungskonzepte und durch gemeinsame Projekte.
- **Netzwerkcharakter der Steuerungsstruktur:** Regionale Aufgaben werden nicht mehr allein durch das politisch-administrative System wahrgenommen sondern durch intermediäre Organisationen, bei den Akteure aller politischen Ebenen und Akteure aus dem Wirtschafts- und aus dem zivilgesellschaftlichen System integriert sind. Die Region stellt "einen intermediären Handlungsraum dar, der die Grenzen zwischen staatlichen Ebenen wie zwischen Staat und Privatem überschreiten" (Benz and Fürst 2003:25).
- **Kombination von verschiedenen Steuerungsmodi:** In der Regel beruhen innerhalb des Regional Governance-Systems Entscheidungen

auf Kooperation durch Verhandlungslösungen und nicht auf Hierarchie oder Markt. Bestehen innerhalb des Systems Konflikte, z.B. zwischen verschiedenen Kommunen oder zwischen Akteuren mit unterschiedlichen individuellen Interessen wird es notwendig auf andere Steuerungsmodi auszuweichen und es finden entweder hierarchische oder marktwirtschaftlichen Lösungen Anwendung.

- **Informelle und formelle Steuerungsstrukturen:** Netzwerke und andere schwach institutionalisierte Organisationsformen verändern in der Regel im Zeitverlauf ihren Institutionalisierungsgrad und formalisieren ihre Strukturen. Die Art und die Stabilität der Kommunikations-, Interaktions- und Organisationsstruktur eines regionalen Governance-Systems wird durch den Grad dieser Formalisierung beeinflusst. Governance-System benötigen aber immer ein Mindestmass an Institutionalisierung, d.h. sie brauchen einen organisatorischen Kern, festgelegte Führungsfunktionen nach innen und aussen sowie den Zugang zu finanziellen und personellen Ressourcen (vgl. Fürst 2003, S. 445f)

- **Territoriale und funktionale Orientierung**: Innerhalb der regionalen Governance-Systems kann zwischen zwei unterschiedlichen Orientierungen unterschieden werden, die die Handlungen der beteiligten Akteure beeinflussen. Auf der einen Seite eine territoriale Orientierung, die auf einer klar räumlich abgegrenzten Region als Grundlage des Handels basiert. Diese territoriale Handlungsorientierung ist geprägt durch Autonomie-Denken, multi-funktionales Handeln, ist identitätsstiftend und meist verteilungsorientiert. Auf der anderen Seite eine funktionale Orientierung der Akteure, bei dem das Handeln auf konkreten Problemen oder Themen der Regionalentwicklung basiert. Diese funktionale Handlungsorientierung ist geprägt durch Prozess-Denken sowie mono-funktionales und problembezogenes Handeln. Auch die Handlungsorientierung eines Governance-Systems kann sich im Laufe der Zeit verändern und ist immer abhängig von der Akteuren und dem regionalen Regelsystem.

Die Regional Governance-Systeme ersetzen, worauf Scherer (2005:01ff) deutlich hinweist, nicht die bereits bestehenden Institutionen auf der regionalen Ebene. Sie dürfen aber auch nicht mit diesen gleichgesetzt werden und sind vielmehr als ein informeller und kooperativer Ansatz zur Ergänzung dieser bislang hierarchisch verfassten und öffentlichen dominierten Institutionen zu verstehen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Regional Governance ein neues Verständnis von regionaler Entwicklung und deren Steuerung ist. Es umfasst und integriert dabei regionalspezifisch und netzwerkartig (vgl. Pütz 2004):

- Akteurskonstellationen aus staatlichen Akteuren (Politik, Verwaltung) und nichtstaatlichen Akteuren (Wirtschaft, Zivilgesellschaft)

- verschiedene Steuerungsmodi (Markt, Hierarchie, Kooperation)

- verschiedene Regionen (politische, funktionale, symbolische) und verschiedene räumlich Maßstabsebenen (lokal, regional, national)

Der Erfolg dieses neuen Steuerungsmodells wird entsprechend dem Konzept des akteursorientierten Institutionalismus (vgl. Scharpf 2000) nicht von der jeweiligen strukturellen Ausgestaltung, sondern von dem Zusammenspiel zwischen Akteuren, den Akteurskonstellationen, dem institutionellen Rahmen und der jeweils spezifischen internen und externen Situation beeinflusst. Es zeigt sich dabei, dass die bisherigen Formen der Prozesssteuerung innerhalb der „traditionellen“ regionalen Institutionen nicht geeignet sind für die neuen regionalen Governance-Strukturen. Sie erfordern deshalb auch neue Formen des Managements des Systems Region. Die Vorstellung der Interpretation von Regionen als Systemen erfolgt im folgenden Kapitel.

3. Das System Region

Mit der Abkehr von der statischen Sichtweise der Regionalentwicklung, die hauptsächlich regionsgebundene Standortfaktoren als ursächlich für die regionalen Entwicklungspfade betrachtet und der Hinwendung zu einer dynamischen Sicht der regionalen Entwicklung, wird der Fokus bei der Betrachtung der regionalen Entwicklung seit einigen Jahren verstärkt auf interaktive Zusammenhänge zwischen Institutionen bzw. Akteuren in Netzen gelegt. Die Qualität der Zusammenarbeit wird als konstituierendes Element gemeinsamer Kosten und Kooperationsvorteile gesehen. In einem solchen, auf Zusammenarbeit basierenden Netz, sind die Beziehungen zwischen den Akteuren und Unternehmen der Region bedeutsam für deren Wettbewerbsfähigkeit. Diese Beziehungen und Verbindungen zwischen den Akteuren konfigurieren das "System Region". Ausgehend von dieser neuen Sicht auf die Entwicklungsfähigkeit von Regionen muss auch die Analyse der regionalen Entwicklung diese neuen Paradigmen berücksichtigen. Konkret bedeutet dies, dass bei Regionalanalysen nicht nur die Entwicklung einzelner Standortfaktoren (z.B. Beschäftigte, Betriebsstätten, Bevölkerung), sondern auch prozessuale und dynamische Faktoren erfasst werden, die vor allem auf die Lern- und Steuerungsfähigkeit der Region fokussiert sind. Der ‚Erfolg' einer Region wird damit nicht nur nach ökonomischen Gesichtspunkten bewertet, sondern integriert ökologische und soziokulturelle Aspekte, und versucht auch Netzwerkaspekte und prozessuale Aspekte mit zu berücksichtigen.

Der Vorteil der Nutzung systemischer Ansätze in der Regionalentwicklung basiert nach Hummelbrunner[6] darauf, dass ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren (z.B. ökonomische, soziale, physische und kulturelle etc.) und Akteure für die Regionalentwicklung notwendig ist. Dabei geht es hauptsächlich um den Auf- und Ausbau von Kooperationen, häufig aber auch um Abstimmung zwischen Förderungs- und Politikbereichen. In diesen Prozessen sind sowohl die Gestalter als auch die Adressaten der Handlungen soziale Akteure, d.h. sie denken und handeln in sozialen Systemen. Insofern sind spezielle Interessen und Anforderungen der Akteure zu berücksichtigen und in Planung und Umsetzung von Massnahmen zu integrieren. Jeder Entwicklungsprozess sollte als ein offener Wandlungsprozess anerkannt werden, dessen Ausgang nicht von vornherein klar ist. Eine kontinuierliche Beobachtung und Gestaltung ist somit unverzichtbar.

Die Systemtheorie- und lehre kann allgemein als formale Wissenschaft von der Struktur, den Verknüpfungen und dem Verhalten komplexer Systeme verstanden werden (Schwaninger 2004). Unter einem System kann vereinfacht gesprochen ein Teil der Welt verstanden werden, der

[6] Präsentation im NFP48-Workshop am 21. April 2004 in Winterthur

hinreichend gut definiert ist, um den Gegenstand einer Untersuchung zu bilden. Dem neueren Verständnis folgend sind Systeme *"[…] a family of relationships,[…] between its members acting as a whole"* (Mandel and Schwaninger 1999). Systeme können immer als Teile von umfassenderen Systemen (Supersystemen) aufgefasst werden, die sich ihrerseits wieder aus Teilsystemen (Subsystemen) zusammensetzen.

Ein System besteht grundsätzlich aus zwei oder mehr Elementen, die unterschiedlicher Art sein können. Das System Region kennt beispielsweise Unternehmen, Personen und Organisationen als Elemente. Alle Elemente eines Systems sind durch häufige oder regelmässige Ströme auf allen Verbindungen miteinander verbunden. Dabei liegt eine Komplementarität der Elemente vor, d.h. es besteht die Möglichkeit, zwischen den Elementen in Austausch zu treten.

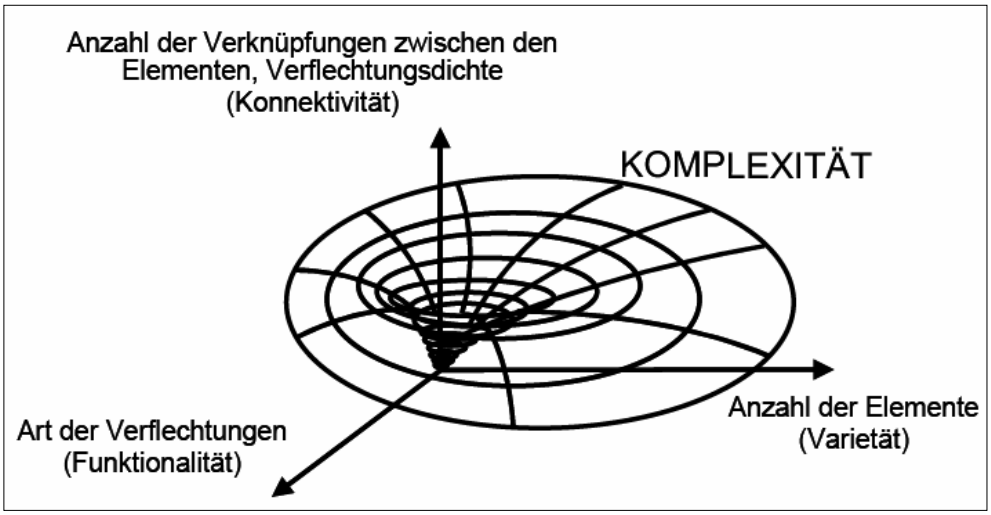
Wesentliche Erkenntnisse der Systemtheorie können nach Ulrich und Probst (1991) folgendermaßen umrissen werden:

1. Das Ganze und die Teile: Das Ganze ist nicht gleich der Summe der Teile.
2. Vernetztheit: Komplexe Systeme sind vernetzte, dynamische Ganzheiten.
3. Das System und seine Umwelt: Offene Systeme sind jeweils mit ihrer Umwelt vernetzt und tauschen mit dieser Materie, Energie und Information aus.
4. Komplexität: Das Verhalten komplexer Systeme lässt sich nicht im einzelnen vorhersehen, aber beeinflussen.
5. Ordnung: Komplexe Systeme weisen erkennbare Ordnungsmuster auf, die (mit-) gestaltet werden können.
6. Lenkung: Lenkung (Steuerung, Regelung) hält ein System unter Kontrolle.
7. Entwicklung: Soziale Systeme können lernen und sich qualitativ entwickeln.

Die in Punkt 7 angesprochene Entwicklungsfähigkeit von Regionen kann in Anlehnung an die Definition der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen nach Ackhoff (1994) definiert werden als wachsende Fähigkeit, eigene und fremde Ansprüche zu erfüllen. Diese Fähigkeit schliesst ein Sich-Selbst-Umstrukturieren ein, das im Grenzfall zu einer neuen Identität führen kann. Sie wird als entscheidende Voraussetzung gesehen, dass sich Regionen –wie auch Unternehmen- im herrschenden Hyperwettbewerb bewähren können.
Die auf diesen Erkenntnissen aufgebaute systemorientierte Managementlehre (Ulrich 2001) bietet Ansatzpunkte für die Gestaltung integrierter Managementkonzepte und -systeme, sowie für das strategische Management. Auch für das Management von Regionen liefert sie wichtige Grundlagen für den Umgang mit der sich ständig erhöhenden Komplexität

des Systems. Diese Komplexität ergibt sich aus der grossen Anzahl von Elementen – der Aspekt der Varietät –, deren vielfältigen Verknüpfungen – der Gesichtspunkt der Konnektivität – sowie ihren nichtlinearen und häufig zeitverzögerten Beziehungen – als Frage der Funktionalität (Milling 2004). Solchermaßen beschriebene Systeme sind u. a. dadurch gekennzeichnet, dass sie kein intrinsisches Gleichgewicht haben, nicht den klassischen, ökonomischen Überlegungen der perfekten Information genügen und nicht durch rationales Verhalten determiniert sind. Es ist z. T. überhaupt nicht möglich, bei komplexen Systemen Systemrationalität anzunehmen, weil die große Anzahl der Variablen, die Art ihrer Verknüpfung und die daraus resultierende Dynamik solches Verhalten begrenzen[7] (Milling 2004). Die folgende Abbildung veranschaulicht die Dimensionen des Komplexitätsbegriffs.

Abbildung 6: Dimensionen der Komplexität



Quelle: Milling 2004

Die Komplexität der zu führenden bzw. weiterzuentwickelnden Systeme führt unmittelbar zum „law of requisite variety“, das den Einsatz einer Problemlösungsmethode fordert, die varietätsmäßig mit der realen Problemstellung korrespondiert.[8] Dies bedeutet auch, dass das Verhaltensrepertoire einer effizienten Lenkungseinheit der Komplexität der jeweiligen Situation angepasst Werden muss. Nach Bieger (2004, S. 80) bieten sich dazu u.a. folgende Möglichkeiten an:

1. *Modellbildung:* Modelle werden als Abbilder von Wirklichkeiten verstanden. Abgeleitet aus Ashbys Gesetz können die Ergebnisse der Führungstätigkeiten nur so gut sein, wie das zugrunde liegende Entscheidungsmodell. Dies ist deshalb so wichtig, weil sich menschliches Handeln immer auf implizite oder explizite Modelle

7 Vgl. u. a. Simon (1977), Simon (1982)

8 Siehe Ashby (1958), S. 202 ff.

stützt, unabhängig davon, ob dies der jeweils handelnden Person bewusst ist.

2. *Schwarzer Kasten („Black Box"):* Bei dieser Möglichkeit wird von der Struktur des betrachteten Systems abstrahiert und lediglich Inputs und Outputs betrachtet. Aus diesen Erkenntnissen werden funktionale Zusammenhänge angeleitet. Das System wird dabei als „Black Box" betrachtet.
3. *Lernen:* Durch Lernen kann das Potential für effektives Handeln erhöht und dadurch eine Erweiterung des Verhaltensrepertoires erreicht werden.
4. *Lenkung:* Lenkung umfasst Regelung und Steuerung.

3.1 Das System Tourismus

Der Tourismus spielt seit langem für die Entwicklung der alpinen Regionen eine entscheidende Rolle. Historische Analysen (z.B. Messerli 1989) haben gerade für den Alpenraum aufgezeigt, dass der Tourismus an zahlreichen Standorten verantwortlich war für den Wandel der ursprünglich bäuerlich-ruralen Gemeinden zu den dienstleistungsdominierten (Tourismus-) Gemeinden. Schon seit langem wird in der Tourismuswissenschaft versucht, diesen Einfluss des Tourismus auf die regionale Entwicklung systematisch zu beschreiben.

In der Regel werden dazu systemtheoretische Modelle verwendet, wobei das System Tourismus die „geordnete Gesamtheit von Elementen darstellt, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können" (Ulrich 1968, S. 105). Der Tourismus steht dabei immer in Verbindung zu anderen Systemen, wie Gesellschaft, Politik oder Wirtschaft, er ist ein offenes System. Als solches kann er durch den Materie-, Energie- und Informationsaustausch mit seinen Umfeldsystemen wachsen und sich entwickeln. Zudem verändern sich die Bedingungen für den Tourismus ständig. Damit kann er als dynamisches System bezeichnet werden. Mit Hilfe der Verwendung dieses theoretischen Ansatzes soll - entsprechend dem ursprünglichen Ziel der Systemtheorie - versucht werden, die komplexen Zusammenhänge im Tourismus sinnvoll zu strukturieren. Bieger (2004, S. 66) nennt folgende Gründe für die Bedeutung des systemtheoretischen Ansatzes (vgl. auch Kaspar 1996 und Müller 1997):

- Zwischen dem Tourismus und seinen Umwelten bestehen vielfältige Beziehungen.
- Innerhalb des Tourismussystems bestehen viele Vernetzungen und Subsysteme wie z.B. zwischen dem Verkehr und der Destination, beispielsweise in der Belebung des Tourismus durch die Entwicklung eines Luftverkehrs-Hub.
- Ein touristisches Produkt ist aus vielen Teilleistungen zusammengesetzt, es ist ein eigentliches Leistungsbündel (vgl. Kaspar

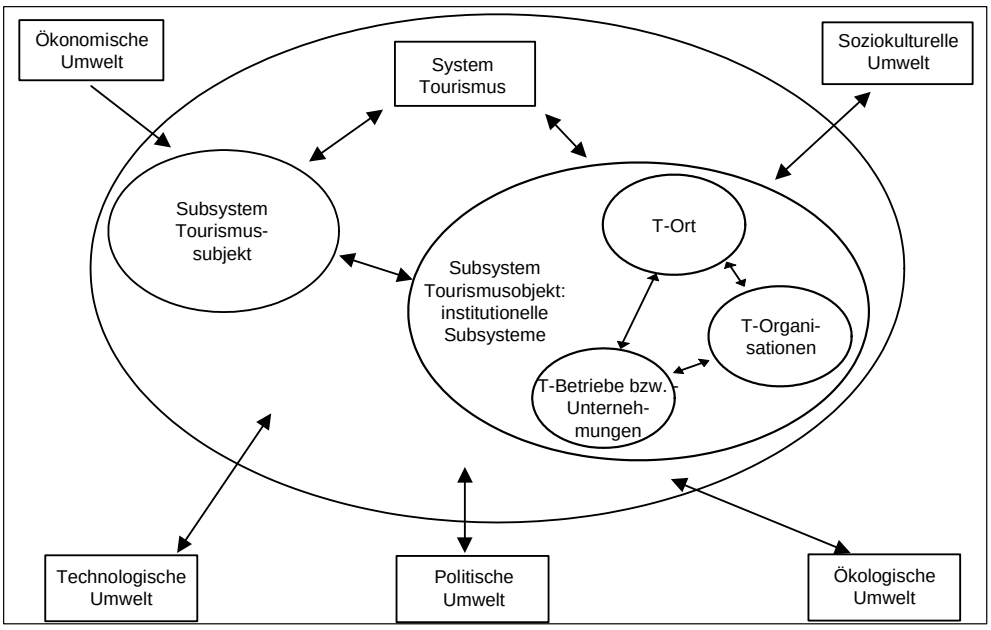
1996). Teilleistungen sind Attraktionen wie Erholungsanlagen, Museen, Landschaften, Anlässe und Infrastrukturen wie Verpflegung, Beherbergung, Transport, Gästebetreuung (vgl. WTO 1993).

- Die Tourismusforschung ist interdisziplinär. Es werden also verschiedene Gesichtspunkte und Methoden berücksichtigt. Systemtheorie kann eine Art Kernwissenschaft sein, die hilft, die verschiedenen Disziplinen dank einer gemeinsamen Sprache und konzeptionellen Grundlage zu integrieren (vgl. Döring 1999, S. 50)."

Mit Hilfe derartiger systemtheoretischer Modelle wird versucht, die Vernetzungen sowie die gegenseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungen im System Tourismus darzustellen und zu erfassen. Das System zeichnet sich dabei durch zwei wichtige Eigenschaften aus: Tourismus ist als ein offenes System zu verstehen, d.h. es steht immer in Verbindung mit anderen Systemen, und es ist ein dynamisches System, d.h. es verändert sich ständig. In den vergangenen Jahren wurde der Tourismus mit einer Vielzahl möglicher Systemmodelle dargestellt.[9] Dabei gibt es kein ‚richtiges' oder ‚falsches' Modell, da diese je nach Zweck und Fokus anders strukturiert werden. Das in der folgenden Abbildung dargestellte Modell von Kaspar (1996, S. 14) ist in seiner offenen Struktur und der Konzentration auf die wesentlichen Elemente ein allgemeines Modell. Es zählt zu den Systemmodellen der ersten Generation und kann als einfaches Strukturmodell charakterisiert werden.

[9] Eine ausführliche Darstellung verschiedener touristischer Systemmodelle findet sich bei Freyer (1993).

Abbildung 7: Tourismussystem nach Kaspar

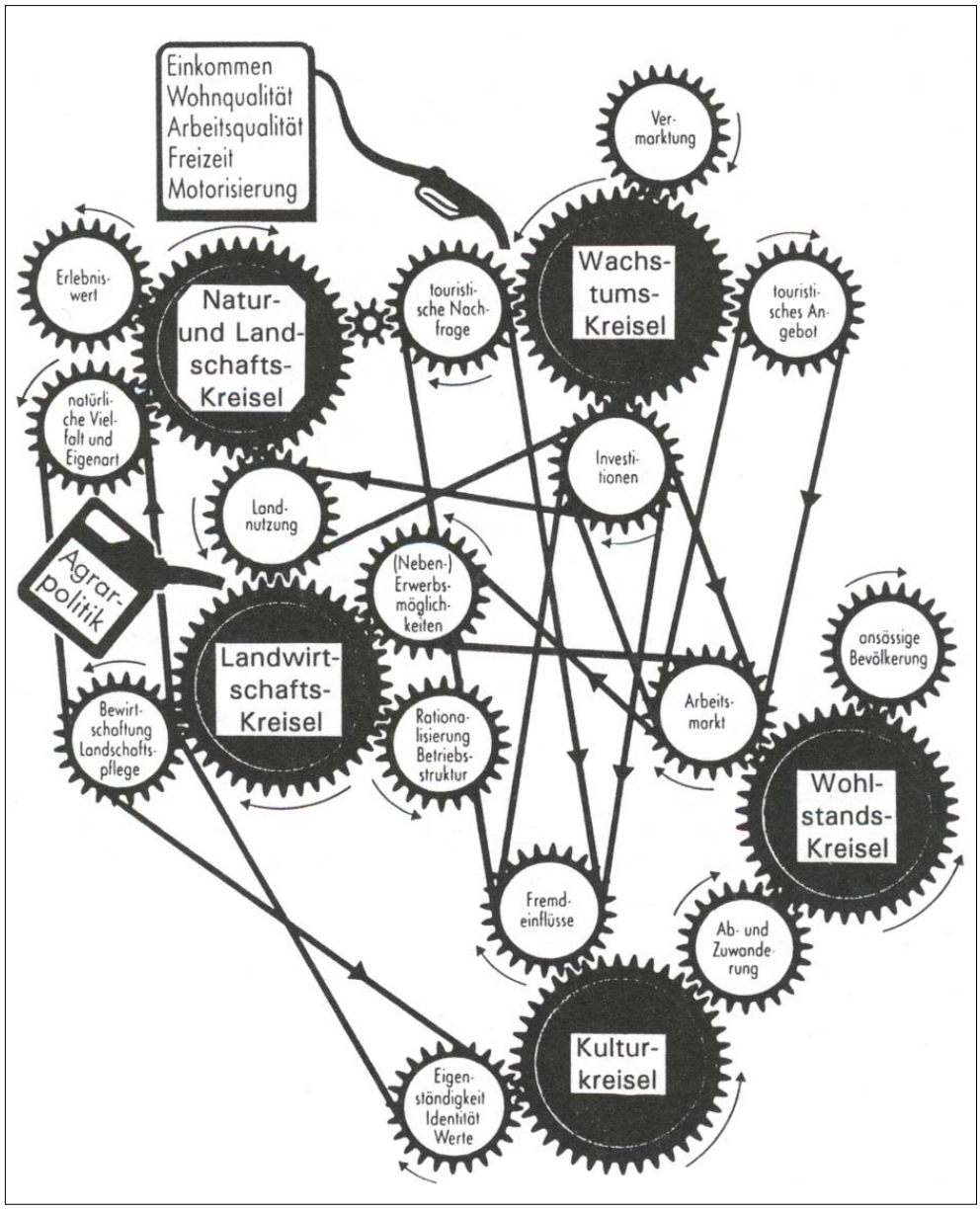


Quelle: Kaspar 1996, S.12

Diese statistischen Systeme der ersten Generation wurden aufbauend auf den Arbeiten von Vester (1986)[10] in eine Richtung weiterentwickelt, die es erlaubt, auch dynamische Entwicklungen zu erfassen und ihre Auswirkungen zu analysieren. Mit einem derartigen Modell wurden im Rahmen des UNECO-Projektes „Man and Biosphere“ die Bewegungsrichtungen, Intensitäten und Wechselwirkungen des Tourismus am Beispiel verschiedener Testregionen in der Schweiz erfasst (vgl. Müller 1986). Auf der Basis dieser Resultate entwickelte Krippendorf (1986) die „Tourismuswachstumsmaschine“, eine didaktisch eingängige Darstellung der Wechselwirkungen des Tourismus.

10 vgl. zur Überführung dieser Ansätze in die Managementlehre Gomez und Probst (1997)

Abbildung 8: Die Tourismuswachstumsmaschine



Quelle: Krippendorf 1986, S. 61

Bieger (2004) zeigt auf, das mit dieser „Dynamisierung“ der Tourismussysteme ein Instrument geschaffen wurde, das folgendes erlaubt:

- eine Modellierung im Sinne von einfachen Wirkungs- und Erklärungsmodellen;
- eine Beurteilung der Wirkungsweise von Eingriffen, wie Infrastrukturbauten oder Regulierungen.

Das derartigen Modellen zugrunde liegende Instrument des Papiercomputers ist jedoch immer noch in dem Sinne statisch, als dass es von einem fix konfigurierten System ausgeht. Veränderungen wie der Austritt eines Systemelementes können innerhalb des Modells nicht simuliert werden. Die quantitativen Berechnungen basieren auf Schätzwerten. Oft müssen Werte mit verschiedenen Dimensionen, z.B.

monetäre Werte, mit Ausstossvolumen von Abgasen, gleichnamig gemacht werden.

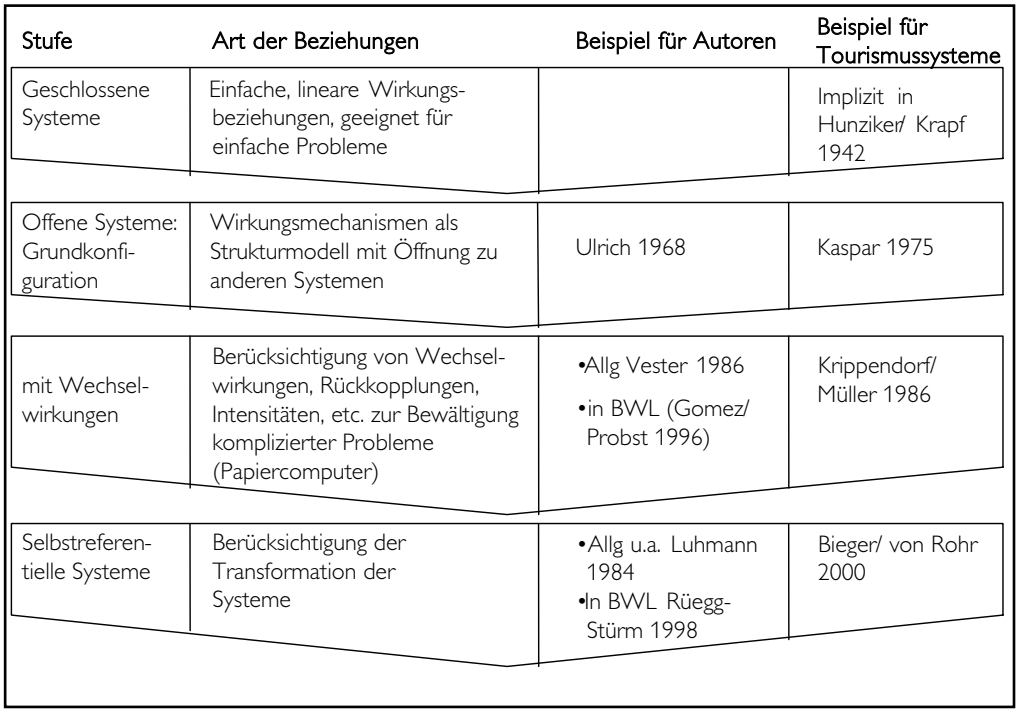
Bieger (2004, S. 72) leitet daraus ab, dass die traditionellen Ansätze der Tourismusmodelle von ihrer Grundstruktur her statisch sind und stabil bleiben. Veränderungen in der Struktur der Systeme werden nicht erklärt. Dies impliziert, dass die Netzwerke quasi einen Gleichgewichtszustand erreicht haben.

Mit der aktuellen Generation der systemtheoretischen Tourismusmodelle wird versucht, dieser statischen Fixiertheit der Systeme entgegenzuwirken und neue Erkenntnisse der Systemtheorie zu integrieren. Dies gilt insbesondere für die Integration der Bedeutung von Ungleichgewichtszuständen und Veränderungsprozessen in den Tourismussystemen. Folgende empirisch feststellbare Entwicklungen wurden versucht in die Systemmodelle zu integrieren (Bieger 2004, S. 74):

- "Hinzutreten neuer Elemente (z.B. erstmaliges Auftreten einer internationalen Hotelkette in einem Bergkurort);
- Veränderung der Flüsse auf den Kanten inkl. Entstehung neuer Kanten (z.B. Zugang von Bed and Breakfast zu internationalen Märkten durch IuK (Informations- und Kommunikationstechnologie), etwa in Form des Internets) oder Verschwinden von Verbindungen, weil eventuell bessere Verbindungen mit höheren Kapazitäten entstehen (vgl. die Aufhebung von Eisenbahnstrecken in den 60er Jahren durch verbesserte Strassenverbindungen und der dadurch induzierten Verkehrsverlagerungen);
- und dadurch provoziertes Auseinanderbrechen in neue Teilnetzwerke oder neue Gesamtnetzwerke (vgl. Neukonfiguration von ganzen Branchen wie das Zusammenwachsen der Bergbahnen, Skischulen und Gastronomie zu integrierten Bergerlebnisunternehmen).

Die Entwicklung der Systemtheorie, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben wurde, kann anhand der folgenden Abbildung (Bieger 2004, S. 88) dargestellt werden. Konnten in den ersten Ansätzen nur einfache, lineare Wirkungsbeziehungen dargestellt werden, so ermöglichen die neueren Ansätze auch die Berücksichtigung von Veränderungen und dynamischen Anpassungen der Systeme.

Abbildung 9: Entwicklung der Systemtheorie: Vom geschlossenen zum selbstreferentiellen System



3.2 Die Region als selbstreferentielles System

Nicht nur in der Tourismuswissenschaft, sondern auch in der Regionalwissenschaft wird derzeit mit systemtheoretischen Modellen versucht, die komplexen Wirkungszusammenhänge der jeweiligen Systeme strukturiert darzustellen. Im Rahmen unseres NFP 48-Projektes arbeiten wir mit einem Systemmodell, welches die statischen und dynamischen Systemmodelle der 1. und 2. Generation um Netzwerks- und prozessuale Aspekte ergänzt. Entsprechend den aktuellen Diskussionen in der Systemtheorie verstehen wir die Region dabei als ein selbstorganisierendes und selbstreferentielles System.

Der Begriff der Selbstorganisation stammt aus den Naturwissenschaften, genauer gesagt aus der Systemtheorie. Im Grundsatz handelt es sich um die Fragestellung, wie sich das Leben, wie wir es heute kennen, überhaupt entwickeln konnte. Wie wurden aus Einzellern im Laufe der Evolution hochkomplexe Systeme und aufgrund welcher Gesetzmäßigkeiten verändern sich diese Systeme. Um diese Gedanken auf die vorliegende Fragestellung anwenden zu können, müssen Regionen als Systeme aufgefasst werden.

Das Prinzip der Selbstorganisation ist ein in den Naturwissenschaften formuliertes Prinzip. Es wirkt dem zweiten Hauptsatz der Thermodynamik, dem Entropiegesetz entgegen. Das Entropiegesetz sagt, dass sich

Strukturen und Energie möglichst gleichmäßig – und damit ungeordnet – im Raum verteilen. Das Selbstorganisationsprinzip sagt, dass sich in einer Art von 'Gegenbewegung' komplexe Strukturen entwickeln können. In einem evolutionären Sinn können Ordnungsstrukturen in Systemen entstehen, die nicht von einem übergeordneten Willen, sondern innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen vom Zufall gesteuert sind. Sie entstehen quasi 'von selbst' (Probst 1987).

Selbstorganisierende Strukturen bilden sich nur in Systemen, die operationell geschlossen, aber materiell, energetisch und kognitiv offen sind (Beckenbach/Diefenbacher 1994). Operationelle Geschlossenheit bedeutet, dass ein System seine innere Struktur ohne direkten Einfluss der Umwelt nur im Rückgriff auf die eigene Grundstruktur verändern kann. Das bedeutet, dass sich nur solche Systeme wie selbstorganisierende Systeme verhalten können, die einen gewissen Grad an organisatorischer Geschlossenheit aufweisen.

Selbstorganisierende Systeme zeichnen sich durch eine selbstreferentielle, d.h. auf sich selbst bezogene Steuerung aus. **Selbstreferentielle Systeme** sind diejenigen Systeme, deren Zustände zyklisch gekoppelt sind. Dies ist dann der Fall, wenn frühere Zustände an der Hervorbringung der jeweils folgenden Zustände konstitutiv beteiligt sind. Die Elemente der Systeme und deren Beziehungen zueinander treten damit verstärkt in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Kreislaufprozesse binden alle Beteiligten ein, sodass jedes Element im System gleichzeitig Sender und Empfänger von Steuerungssignalen ist. Eine Region, verstanden als ein selbstorganisierendes System (oder Netzwerk) ist diesem Evolutionsprozess unterworfen. Wenn die an der Regionalentwicklung beteiligten Akteure die Abläufe und Mechanismen verstehen, die die Weiterentwicklung eines solchen Systems bestimmen, dann können sie zwar nicht die Entwicklung des Systems gezielt steuern, aber immerhin durch geeignete Anstöße systemkonforme Verhaltensweisen stärken und die notwendigen Voraussetzungen für die Weiterentwicklung ihres Systems Region schaffen.

Selbstorganisierende Systeme steuern sich nach den Gesetzen der Kybernetik d.h. überwiegend mit negativer und positiver Rückkoppelung.

Negative Rückkoppelung ist eine Selbstregulierung, bei der ein zu hoher Wert verringert und ein zu niedriger Wert erhöht wird. Negative Rückkoppelung ist notwendig, um ein System stabil zu halten. Wird eine bestimmte Entwicklung innerhalb einer Region gewünscht, so wird versucht, abweichenden Entwicklungstendenzen entgegenzusteuern (was oft nur unzulänglich gelingt).

Positive Rückkoppelung ist eine Rückkoppelung in der gleichen Richtung, wobei sich die einzelnen Teile gegenseitig aufschaukeln. Positive Rückkoppelung ist notwendig, um überhaupt etwas ins Laufen zu bringen (Vester 1984). Es wird beispielsweise innerhalb der Region versucht, für ein Thema eine 'kritische Masse' zu erzeugen. Sie soll einen

Entwicklungsprozess in Gang setzen, der letztendlich in der Umsetzung eines konkreten Entwicklungsprojektes endet.

Diese Prozesse der Selbststeuerung sind jedoch nur begrenzt kalkulierbar. Gezielte Selbststeuerung ist aus zwei Gründen nur unvollständig möglich. Zum einen aufgrund der Selbstreferenz, d.h. weil alle Wirkungen auf den „Steuermann“ zurückwirken, der selbst nur einen Teil des Steuerungssystems darstellt. Zum anderen aufgrund der mangelnden Distanz aus der Innensicht heraus.

Das System als Einheit bleibt für sich selbst undurchschaubar. Jeder Akteur in einem Netzwerk überblickt nur einen subjektiv gedeuteten Ausschnitt des gesamten Systems, von dem er Teil ist. Ein selbstorganisierendes System ist daher für die Selbstbeschreibung auf stark vereinfachte Deutungsmuster angewiesen.

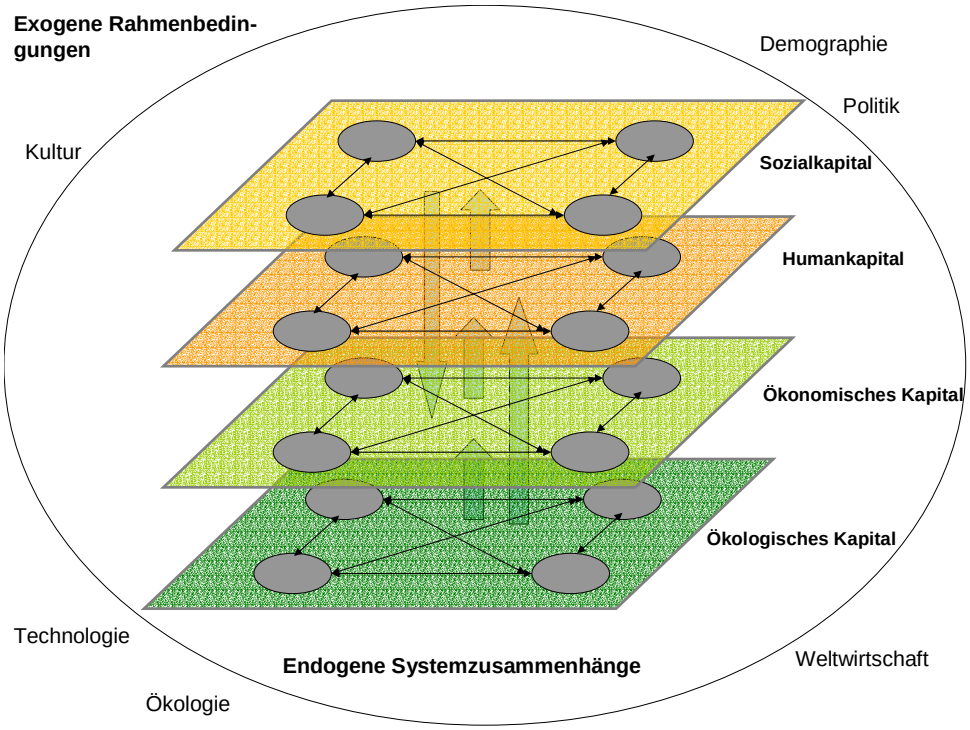
In der folgenden Abbildung wird ein solches stark vereinfachtes Deutungsmuster der regionalen Entwicklung alpiner Regionen gezeichnet. Das System Region wird dazu in verschiedene Systemebenen zerlegt. Wie sich eine Region entwickelt, hängt zum einen von den exogenen Rahmenbedingungen ab. Das können etwa politische Einflüsse, wie ein neues Gesetz, oder eine Wirtschaftskrise sein. Zum anderen wird die Regionalentwicklung von den inneren Zusammenhängen bestimmt. Die Beschreibung dieser inneren Struktur orientiert sich an den vier Teilsystemen oder besser an den vier Arten von Kapital, über das eine Region verfügt: das natürliche Kapital, das ökonomische Kapital, das Humankapital und das soziale Kapital (vgl dazu: Berger-Schmitt und Noll 2000, S. 23f.).

- Naturkapital umfasst den Bestand an Naturreserven, wie Landschaft, Wasser, Holz, Mineralien, Flora und Fauna. Diese korrespondieren direkt mit der Umweltdimension der Nachhaltigkeit.
- Ökonomisches/Produziertes Kapital umfasst der Bestand des durch den Menschen "Geschaffenen": Maschinen, Fabriken, Gebäude, Infrastrukturen etc. Das produzierte Kapital korrespondiert unmittelbar mit der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit.
- Humankapital sind alle produktiven Kapazitäten die auf Fähigkeiten und Ausbildung beruhen. Das Humankapital bildet zusammen mit dem Sozialkapital die soziale Dimension der nachhaltigen Entwicklung.
- Sozialkapital wird durch soziale Netzwerke, Verbindungen und Institutionen, die durch gemeinsames Werteverständnis und Vertrauen geschaffen werden, gebildet. Es erleichtert Kooperationen.

Dieser so genannte „Four Capital Approach“ (Pearce 1993, World Bank 1997) geht von der Grundannahme aus, dass Wohlfahrt durch diese vier Kapitalarten entsteht, zwischen denen im Sinne einer „weak sustainability“ (schwacher Nachhaltigkeit) ein Austausch bestehen kann. Ziel ist dabei der Erhalt oder die Zunahme der Kapitalmengen, eine Abnahme in einem Kapital kann bis zu einem Minimallevel (critical threshold) mit einer Zunahme eines anderen Kapitals kompensiert werden. Zugleich zeigt die

Abbildungen die Wechselwirkungen zwischen den Kapitalarten auf. wird auf einer Systemebene eine Veränderung vorgenommen, so wirkt diese Veränderung durch die Verbindungen zwischen den Elementen direkt und indirekt auch auf die anderen Systemebenen.

Abbildung 10: Das System Region und seine vier Kapitalarten



4. Theoretische Ansätze zur Steuerung von Systemen

Für den weiteren Bericht sollen Regionen als selbstorganisierende Systeme - wie sie in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben wurden- betrachtet werden. Eine gezielte Steuerung ist daher nur in so weit möglich, als dass durch geeignete Anstösse systemkonforme Verhaltensweisen gestärkt und somit Anregungen für die Weiterentwicklung der Region gegeben werden können. Dabei ist die Anschlussfähigkeit innerhalb des "Ereignisstroms" ein wichtiges Erfolgskriterium von Interventionen und Massnahmen.

Die Frage, wie solche Anstösse aussehen können, lässt sich aus verschiedenen Perspektiven und Forschungsdisziplinen betrachten. Betriebswirtschaftliche Ansätze, ebenso wie Ansätze der Regional- und Politikwissenschaft und des Innovations- und Veränderungsmanagements, liefern - basierend auf systemischen Modellen - Ansatzpunkte für eine Steuerung von Systemen. Sie sollen deswegen auf Ihren Erklärungsbeitrag zu folgenden Fragen untersucht werden:

- Wie kann ein System lern- und anpassungsfähig werden bzw. bleiben?
  - Wie wird eine Reflexion ermöglicht?
  - Wie werden Informationen gewonnen und verarbeitet?
- Wie können Prozesse innerhalb des Systems gestaltet werden?
  - Wie wird eine Strategiefähigkeit, d.h. das Aufkommen von Impulsen mit strategischer Relevanz, erlangt?
  - Wie wird die Institutionalisierung der Prozesse vorangetrieben?
  - Wie wird eine Handlungsorientierung gewonnen?
  - Wie können Konfliktlösungsstrategien aussehen?
- Welche Kapazitäten und Ressourcen sind innerhalb des Systems vorhanden und werden für die Entwicklung benötigt?
- Welche Akteure sind in das System integriert, bzw. sollten integriert werden?
  - Wie wird die Führung innerhalb des Systems organisiert?
  - Wie kann die operative Ebene gestaltet sein?
  - Wie werden Anspruchsgruppen integriert?
  - Wie können Kooperationen ausgestaltet sein und aufrecht erhalten werden?

4.1 Betriebswirtschaftliche Ansätze

Strategieprozess und Strategieinhalt

Die Strategieprozessforschung fragt nach dem Entstehungsprozess von Strategien, ihrer Entwicklung, Formulierung und Implementierung. Dem Strategieprozess spricht die Managementlehre eine besondere Bedeutung zu, da durch ihn ein Unternehmen einen kontinuierlichen Fluss von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Wettbewerbern generieren kann. Die Strategieprozessforschung unterscheidet zwischen präskriptiven und deskriptiven Modellen der Strategieformierung.

Präskriptive Modelle

Bei den präskriptiven Modellen erlangten vor allem das Strategiemodell der Harvard Business School sowie das eng damit verbundene Modell der strategischen Planung Bedeutung.

Kennzeichnend für das Modell der **Harvard Business School** (Learned, Christensen et al. 1965) ist die Zweiteilung des Strategieprozesses in zwei Phasen, namentlich *Formulierung* und zeitlich darauf folgend *Implementierung*. Formulierung umfasst das Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen, welches durch zahlreiche systeminterne und –externe Faktoren (z.B. Einschätzung von Chancen und Risiken, Beachtung der Ressourcen, persönliche Wertvorstellungen des Entscheiders, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft etc.) beeinflusst wird. Die Implementierung einer Strategie umfasst die Überführung der strategischen Entscheidungen in Aktivitäten und damit die Produktion von Ergebnissen. Organisationale Struktur, Beziehungen, Prozesse, Verhalten und Führungsstil sind dafür anzupassen. Das Modell geht von einigen grundlegenden Annahmen aus, die den präskriptiven Charakter des Modells bedingen (Müller-Stewens and Lechner 2003, S. 44f):

- Die Bildung von Strategien wird als bewusster Entscheidungsprozess verstanden.
- Strategien resultieren aus einem bewussten und wohl überlegten Denkvorgang.
- Strategien sind einzelfallspezifisch neu zu entwerfen, es gilt die Einzigartigkeit der Situation zu beachten.
- Formulierung von Strategien ist einzig Aufgabe der Führungsspitze, die Restorganisation ist lediglich Exekutive.
- Ein strategischer Prozess stellt eine sequenzielle Abfolge klar definierbarer Phasen (Formulierung und Implementierung) dar.

Kritik erfährt das Modell vor allem auf Grund seiner Verengung auf Entscheidungen. Nicht alle Ereignisse, die für die Formierung von Strategien von Bedeutung sind, sind jedoch Entscheidungen. Auch unbewusste oder diskursive Ereignisse können zum Entwurf von Strategien führen. Auch die zeitlich festgelegte Abfolge von Formulierung

und Implementierung wird kritisiert, da oftmals gerade Handlungen den Entscheidungen vorausgehen und damit Fakten setzen, die in Strategien zu verarbeiten sind. Für die Analyse von Strategieprozessen ist die zeitliche Trennung hilfreich, in der Realität ist sie so jedoch selten anzufinden.

Aufbauend auf dem Modell der Harvard Business School differenziert der Ansatz der **strategischen Planung** die beiden Phasen weiter aus. Die einheitliche Logik dabei ist: Ziele setzen, Umwelt und eigene Organisation analysieren, Strategiealternativen entwerfen - evaluieren und auswählen, Massnahmenpläne, Budgets und Zeitpläne für Umsetzung definieren, Kontrolle des Fortschritts und der Ergebnisse. Die strategische Planung umfasst damit *Formulierung, Implementierung* und *Kontrolle* von Strategien und setzt eine hohe Rationalität voraus. Der Planungsprozess wird damit von Beginn an umfassend formalisiert und in Einzelschritte mit getrennten Zuständigkeiten zerlegt. Vorteile der strategischen Planung liegen vor allem in der umfassenden Analyse der Organisation und ihrer Umwelt, d.h. in der systematischen Aufbereitung möglicher Optionen, die ein koordiniertes Handeln ermöglicht. Kritik wird daran geäussert, dass eine (nicht existente) Prognostizierbarkeit der Zukunft angenommen werden muss, damit eine strategische Planung Erfolg haben kann. Beide Modelle zeigen eine Phasenorientierung, auch wenn diese in der Praxis von Kritikern angezweifelt wird. Das Modell der strategischen Planung ergänzt die beiden Phasen Formulierung und Implementierung des Modells der Harvard Business School um die Phase der Kontrolle. Diese (Erfolgs)-Kontrolle ermöglicht und integriert das Lernen aus Fehlern in den Strategieprozess.

Deskriptive Modelle

Der Aufbau von Erklärungsmodellen, die zeigen, wie sich Strategien tatsächlich herausbilden und die Ableitung von Gestaltungsmodellen daraus ist Ziel deskriptiver Strategieprozessmodelle. Mintzberg, Ahlstrand et al. (1998) fassen diese Ansätze zu verschiedenen Schulen deskriptiver Natur zusammen, die über ein jeweils eigenständiges Strategiekonzept verfügen und unterschiedliche Faktoren betonen:

- Entrepreneurial School: Bedeutung eines charismatischen *Führers* mit Vision. Dieser kontrolliert die Annäherung an die Vision und passt die Strategie situativ an.
- Learning School: Der Strategieprozess wird als *Lernprozess* verstanden, in dem die Phasen Formulierung und Implementierung nicht länger zu unterscheiden sind. Der stattfindende Lernprozess vollzieht sich emergent, beobachtete Verhaltensweisen stimulieren retrospektiv Denkprozesse, Handlungen wird ex post Sinn zugewiesen. Aufgabe des Managements ist es, den Lernprozess zu unterstützen.
- Power School: Strategie ist ein Akt der *Machtausübung* und Verhandlung. Das Wechselspiel von unterschiedlichen Interessen und wechselnden Koalitionen, die sich gegenseitig zu überzeugen versuchen,

miteinander verhandeln oder konfrontativ aufeinander prallen wird thematisiert.,

- Cultural School: Die Strategieformulierung ist in diesem Ansatz ein Akt *sozialer Interaktion*, der von gemeinsam geteilten Glaubens- und Wertvorstellungen der Mitglieder eines Systems geprägt ist. Neu Mitglieder werden in diesen Glaubens- und Wertekodex sozialisiert.
- Environmental School: Die Strategieformierung wird hier als reaktiver, *von der Umwelt getriebener* Prozess gesehen. Die Umwelt ist der einzige und bestimmende Akteur, Führungsaktivitäten sind zu vernachlässigen.

Strategieinhaltsforschung

In der Strategieinhaltsforschung geht es um die Frage, wie Strategien ausgestaltet sein sollen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Angelehnt an die strategische Unternehmensführung, die das Ziel verfolgt, die Überlebensfähigkeit durch eine bewusste und zielgerichtete Steuerung zu sichern, wird die strategische Führung als ein Prozess verstanden, „in dem eine rationale Analyse der gegenwärtigen Situation und der zukünftigen Möglichkeiten und Gefahren zur Formulierung von Absichten, Strategien, Massnahmen und Zielen führt. Absichten, Strategien, Massnahmen und Ziele geben an, wie das Unternehmen unter bestmöglicher Ausnutzung der Ressourcen die durch die Umwelt bedingten Chancen und Risiken wahrnimmt und Bedrohungen abwehrt." Die Strategieinhaltsforschung fokussiert sich auf Strategien, die (1) die Unternehmung selber mit ihren Stärken und Schwächen, (2) die Wettbewerber mit ihren jeweiligen Zielen und Interessen oder (3) den Kunden mit seinen spezifischen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellen. Unterschieden wird die Outside-in-Perspektive, die die Quelle eines Erfolges primär in der richtigen Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt interpretiert und die Inside-out-Perspektive, die Erfolg unternehmensintern als günstige Ressourcenkonfiguration interpretiert. Im Grundsatz geht es in beiden Ansätzen darum, nicht imitierbare, schützbare Marktpositionen zu erreichen.

Outside-In Perspektive

Die Outside-In Perspektive unterscheidet zwei Perspektiven (Rasche 1999):

- Die Market-based View, die darauf fokussiert, eine Position zu erreichen, in der das eigne Preis-/Leistungsverhältnis die Kundenpräferenzen im Wettbewerbsvergleich am besten zu befriedigen (vgl. z.B. Porter 1991) und die
- Competitive-Based View (Teece, Pisano et al. 1997), die anstrebt, ein Leistungsangebot zu offerieren, welches dem der Wettbewerber überlegen ist. Drei Strategietypen lassen sich darin unterscheiden: Kostenführerstrategie, Differenzierungsstrategie und Nischenstrategie. Da diese jedoch allen Wettbewerbern gleichermassen bekannt sind, ist

fraglich, inwieweit die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Nutzung einer dieser Strategien möglich ist. Aufgrund der Dynamisierung de Wettbewerbs verlor die Outside-In Perspektive deutlich an Bedeutung. In gleichem Masse gewann die Inside-Out Perspektive an Wichtigkeit.

Inside-Out Perspektive

Die Inside-Out Perspektive betrachtet die unternehmensspezifische Konfiguration von Ressourcen und Fähigkeiten als erfolgsentscheidend. Dabei werden die Ressource-Based View und der Kernkompetenzenansatz unterschieden.

Im Ansatz der Ressource-Based View[11] wird vor allem auf die Verbesserung der eigenen Kostenstruktur und Produktqualität abgestellt. Es werden erst die unternehmensspezifischen Ressourcen identifiziert und dann erst die Märkte gesucht, in denen diese Ressourcen die höchsten Renditen erwirtschaften können. Zu diesen Ressourcen gehören vor allem all jene, die nur schwer oder gar nicht imitiert werden können[12], beispielsweise auch aussergewöhnliche Standorte. Zunehmend werden auch immaterielle Werte wie die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung und effiziente Prozesse als dazugehörig erachtet. Heute wird davon ausgegangen, dass vor allem physische Ressourcen unter steigendem Wettbewerb an Bedeutung verlieren. Als Folge darauf wurde der Kernkompetenzansatz entwickelt.

Als Kernkompetenzen werden die Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen bezeichnet, die die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung langfristig sicherstellen und das Resultat unternehmensinterner Lernprozesse repräsentieren.[13] Als solche sind sie zumindest temporär vor Nachahmung geschützt. Identifizierung, Entwicklung, Entfaltung sowie Schutz der Kernkompetenzen stehen im Zentrum der Forschung.

Konzept der Dynamischen Fähigkeiten (=Kompetenz, Kompetenzen zu entwickeln)

Aus dem Kernkompetenzenansatz heraus wurde das Konzept der Dynamischen Fähigkeiten entwickelt. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und schnelle Produktinnovationen vorweisen. Diese lassen sich auf die Fähigkeit zurückführen, interne und externe Kompetenzen effektiv zu koordinieren (auch Meta-Kompetenz). Die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit wird in diesem Ansatz mit der Fähigkeit begründet, schneller, effektiver oder mit mehr Glück neue Ressourcenkombinationen aufzubauen. Wichtige Funktionen dazu sind: (1) Koordination und Integration der

[11] Vgl. De Wit und Meyer (1998)

[12] Vgl. Cool und Schendel (1988)

[13] Vgl. Rasche (1994)

vielfältigen Aktivitäten, (2) Lernen, d.h. Unterstützung individueller und organisationaler Lernprozesse um Aufgaben besser und schneller auszuführen und (3) Rekonfiguration und Transformation, d.h. Anerkennung von Veränderungsnotwendigkeiten und deren Durchführung.

Konzept des Hyperwettbewerbs

D'Avenis Konzept des Hyperwettbewerbs (D'Aveni 1995) baut auf dem Leitgedanken der kreativen Zerstörung auf, d.h. auf der ständigen Neupositionierung. Es sollen sowohl eigenen Wettbewerbsvorteile kreativ zerstört als auch die Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz angegriffen werden.

Netzwerke und Kooperationsprozessforschung

Inhalt der Kooperationsprozessforschung ist die Erforschung von Kooperationen, verstanden als "hybride institutionelle Arrangements zwischen Markt und Hierarchie" (Sydow, 1992, S. 93). Dem Begriff der Kooperation haftet in nahezu allen Publikationen eine positive Konnotation an, obgleich eine grundsätzliche gesellschaftliche Erwünschtheit von Kooperationen nicht als gegeben angesehen werden kann (Meyer 2004, S. 26). Die Kooperationsprozessforschung ist nicht eindeutig einem Fachbereich zuzuordnen, sondern spielt in der Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaft gleichermassen eine Rolle (Belz and Bieger 2004). Institutionell lassen sich existierende Kooperationen über Netzwerke abbilden, wie sie im ersten Abschnitt dieses Kapitel thematisiert werden sollen.

Kooperationen können aber auch als Prozesse aufgefasst werden. Diese Sichtweise wird im zweiten Abschnitt des Kapitels verfolgt. In diesem Fall haftet ihnen eine zeitliche Dimension an.

Kooperationen als Netzwerke

Zwischen Kooperationen, abgebildet über Netzwerke und anderen Typen von Organisationen gibt es wesentliche Unterschiede. Die ökonomische Literatur verweist besonders auf die Art der Interaktion zwischen den Akteuren, die sich im Übergang von marktlich geregelten Interaktionen und hierarchisch geregelten Interaktionen befindet. "Markt" wird dabei als (idealtypischer) Wettbewerb von grundsätzlich gleichberechtigten, auf Nutzenmaximierung ausgerichteten Akteuren verstanden, welche ihre Tauschbeziehungen (=Interaktionen) über Preise regeln. "Hierarchie" ist demgegenüber zu verstehen als eine auf einseitiger Abhängigkeit und Machtverteilung beruhende Interaktion, die sich durch Anweisungen und Befehlsausführung äussert und oftmals innerhalb von Unternehmen zu beobachten ist (Stalder 2001).

Abbildung 11: Organisationsformen im Überblick

	Organisationsform		
Kriterium	**Markt**	**Kooperationen/ Netzwerke**	**Hierarchie**
Dauer der Bindung	Kurzfristig	Mittel- bis lang-fristig	Langfristig
Abhängigkeit	Unabhängig	Mittel bis gross	Gross
Regelung der Zusammenarbeit	Verträge, Eigentumsrechte	Komplementär, auf jeweiligen Stärken beruhend	Arbeitsbeziehungen, Anweisungsbefugnis
Leitdifferenz	Preise (resultierend aus Angebot und Nachfrage)	Relation (Qualität der Beziehungen)	Positionen (Stellung in der Hierarchie)
Koordinations-mechanismus	Geld	Vertrauen, interne Regelungen	Anweisungen, formalisierte Routinen
Konfliktbewältigung	Aushandeln bzw. Schlichtung durch Externe	Reziprok, Wahrung von Reputation und Vertrauen	Überwachung/ Verfügung durch Höhergestellte
Flexibilität und Offenheit	Hoch	Mittel	Intern gering, nach aussen hoch
Stärke der Verpflichtung zwischen den Parteien	Niedrig	Mittel bis hoch	Mittel bis hoch
Atmosphäre oder Klima	Genauigkeit und/oder Misstrauen	"open- ended", gegenseitige Vorteile	Formal, bürokratisch
Akteurspräferenzen oder Entscheidungen	unabhängig	interdependent	abhängig

Quelle: Ergänzt nach Stalder 2001, S. 54

Auf Bedeutung regionaler Netzwerke wird in der regionalwirtschaftlichen Diskussion vor allem vor dem Hintergrund des veränderten "postfordistischen" Wirtschaftssystems hingewiesen. Organisationsmerkmale wie Flexibilität, rasche Anpassungsfähigkeit, Offenheit, Komplementarität, Vertrauensklima, erhöhte Innovations- und Lernfähigkeit sind zunehmend von höherer Bedeutung. Es wird angenommen, dass Netzwerke im Vergleich zu anderen Organisationsformen in besonderem Masse über diese Merkmale verfügen.

Als "intermediäre" Steuerungsformen, die in der Lage sind, die Grenzen zwischen Politik und Gesellschaft zu überwinden, Steuerungslücken auszufüllen und die Anliegen der direkt betroffenen integrieren können, wird darauf hingewiesen, dass Netzwerke dezentrale Entscheidungsprozesse begünstigen und die Reflexion und Selbstorganisation fördern. Weitere Transaktionsvorteile von strategischen Netzwerken sind aus Abbildung 12 zu entnehmen.

Abbildung 12: Transaktionsvorteile von Netzwerken

Transaktionsvorteile von strategischen Netzwerken gegenüber...	
...dem Markt	**...der Hierarchie**
• geringeren Kosten bei der Suche nach Abnehmern und Lieferanten • Einsparung von Kosten der Vertragsanbahnung, -aushandlung und -kontrolle • besserer Informationsfluss infolge engerer Koppelung • Transfer auch nicht-kodifizierbaren Wissens • Übertragung auch wettbewerbsrelevanter Informationen bei besserer Kontrolle der Wissensverwendung • Möglichkeit auf (doppelte) Qualitätskontrollen zu verzichten • raschere Durchsetzung von Innovationen	• reduziertes opportunistisches Verhalten • gezielte funktionsspezifische Zusammenarbeit • grössere Reversibilität der Kooperationsentscheidungen • grössere Umweltsensibilität des dezentral organisierten Gesamtsystems • Möglichkeit, hierarchische Koordinationsinstrumente mit dem Markt zu kombinieren • leichtere Überwindbarkeit von organisatorischem Konservatismus bei Anpassungen an eine veränderte Umwelt

Quelle: Sydow 1992 zitiert mit leichten Veränderungen nach Stalder 2001.

Kooperationen als Prozesse

Neben der institutionellen Abbildung über Netzwerke können Kooperationen auch als **Prozesse** aufgefasst werden. Ihnen haftet nach dieser Sichtweise eine inhaltlich-zeitliche Dimension an. Ein wesentliches Element ist dabei die Zweckgerichtetheit von Kooperationen: es geht immer um die Realisierung von Kooperationsgewinnen. Dass Akteure innerhalb von Kooperationen sowohl gemeinsame als auch konfligierende Interessen verfolgen können, ist Ergebnis der Arbeit von Meyer (2004, S. 27). Die Kooperationsprozessforschung erlangt vor allem Bedeutung durch die Möglichkeit, durch Kooperationen Synergien zu realisieren, Angebote zu

optimieren und Kosten zu minimieren. Auf der anderen Seite kann durch Kooperationen Vertrauen aufgebaut werden (Bieger 2004)

Erste einfache lineare Phasenmodelle der Kooperation ordnen jeder idealtypischen Lebenszyklusphase Einflussfaktoren zu, die massgeblich für den Erfolg oder Misserfolg der Kooperation sind. In so weit lehnen sich diese Modelle an die Kernidee des klassischen Prozessmodells der Strategieforschung an. Neue Modelle zeigen selbst-referentielle Zyklen auf.

Ring und Van de Ven (1992) argumentieren in ihrem grundlegenden Modell, dass die dichotomen Steuerungsmodelle Markt und Hierarchie nur selten auftreten. Wesentlich häufiger sind Kooperationsformen auf diesem Kontinuum zwischen den Extrempolen anzutreffen, wie es auch mit Netzwerken und Regionen der Fall ist. Kooperationen weisen in diesem Modell vor allem durch wiederholte Transaktionen gegenüber der Hierarchie Vorteile auf, die (1) auf einer "shared (bilateraler) governance" beruhen, sich (2) durch Effizienz und Gleichverteilung und (3) durch Vertrauen durch wiederholte Transaktionen auszeichnen. *Vertrauen* stellt dabei nicht nur den Anfangspunkt einer Kooperation dar, sondern ermöglicht erst die Fortsetzung und Intensivierung der Kooperation. Das Modell hebt die den meisten ökonomischen Modellen inhärente Annahme des "Opportunismus" auf und setzt das Konzept der "Vertrauenswürdigkeit" an dessen Stelle.

Das neuere Kooperationsprozessmodell von Ring und Van de Ven (1994) eröffnet die Frage danach, wie Kooperationen entstehen, wachsen oder auch auseinander brechen. Es beschreibt eine einfache Heuristik: Die Kooperationspartner schliessen sich zunächst auf Basis eines *Mindestmasses an gemeinsamen Interessen* zusammen. Bei effizienter und gleichverteilter Durchführung werden Transaktionen wiederholt und eventuell erweitert. Wesentliches Charakteristikum dieses Modells ist, dass die Durchführung einer Transaktion und deren Ergebnisse die Verhandlungen zu einer folgenden (möglichen) Transaktion beeinflussen. Der Kooperationsprozess wird damit zu einer Abfolge selbst-referentieller Zyklen. Die Interaktion wird dabei nicht nur mit einem ökonomischen Nutzengedanken angestrebt, sondern dient zugleich dazu, die eigene Identität zu erkennen. Die Kooperationen durchlaufen dabei einen Sozialisationsprozess in dem aus einer einmaligen Kooperation eine sozial eingebettete Institution mit eigener Identität, eigenen Abläufen wird. Dadurch sinken im Zeitablauf die Transaktionskosten und es bildet sich damit ein zusätzlicher Anreiz zu weiteren Kooperationen (Bindungseffekt). Jeder Kooperationsprozess zeigt nach diesem Modell eine endogene Tendenz zur Fortsetzung, die auf hohen kooperationsspezifischen Investitionen und Investitionen in interpersonelle Bindungen bestehen. Zum Abbruch einer Kooperation kommt es durch Unausgewogenheit zwischen der formellen und der informellen Governance-Komponente.

4.1.2 Fazit aus den betriebswirtschaftlichen Ansätzen

- *Wie kann ein System lern- und anpassungsfähig werden bzw. bleiben?*

Während die präskriptiven Ansätze aus der Rolle der Führungskräfte heraus die Frage beantworten:" was ist zu tun?" gehen die deskriptiven Modelle eine Beobachterperspektive ein und betrachten aus dieser Sicht die faktische Formierung von Strategien. Beide Schulen geben damit erste Hinweise zur Strategiefähigkeit von Systemen, nämlich erstens zum Ablauf der Strategieformierung und zweitens zu möglicherweise notwendigen Faktoren, die die Strategieformierung beeinflussen und die somit hindernde oder fördernde Einflüsse auf die Strategieformierung darstellen. Im Ansatz der strategischen Planung zeigt sich auch die Notwendigkeit der Kontrolle des Fortschritts und der Ergebnisse. Damit wird eine Reflexion und ein Lernen in den Strategieprozess aufgenommen.

Das Dilemma der Strategieinhaltsforschung, dass sie zwar einen Erfolg ex-post erklären, diesen jedoch ex-ante nicht vorhersagen können führt dazu, dass es noch immer kein einheitliches Verständnis gibt, wie gute Strategien entwickelt werden können und was überhaupt gute Strategien sind. In der oben nachgezeichneten Entwicklungslinie wird jedoch eines deutlich: Strategiefähigkeit, sowie die Fähigkeit zum Lernen und zur Aneignung dynamischer Fähigkeiten werden zunehmend wichtiger. Der Wandel vom statischen, über den dynamischen hin zum hyperdynamischen Wettbewerb bedingt heute neben der Fähigkeit zur Produktinnovation verstärkt die Fähigkeit zur Prozessinnovation. Die Aufrechterhaltung bzw. Schaffung einer Lern- und Transformationsfähigkeit bzw. auch Transformationswilligkeit rückt damit stärker in den Fokus der Betrachtung.

- *Wie können Prozesse innerhalb des Systems gestaltet werden?*

Ein wesentlicher Faktor innerhalb von Kooperationen ist die Beziehungsqualität, sprich Vertrauen und Bereitwilligkeit. Diese Qualität entsteht durch basiert Ansehen, zwischenmenschliche Beziehungen und die gesammelten Erfahrungen im Verlauf der Zusammenarbeit. Jede Interaktion stärkt oder schwächt das gegenseitige Vertrauen. Wichtig ist auch die Motivation zu kooperieren. Der „soziale Kitt“ stärkt diese Motivation: Je mehr bereits in die Zusammenarbeit investiert wurde, desto eher werden die Partner weiterhin kooperieren (Ring and Van de Ven 1994).

- *Welche Kapazitäten und Ressourcen sind innerhalb des Systems vorhanden und werden für die Entwicklung benötigt?*

Kooperationen und Netzwerke sind in der Regional- und Tourismusentwicklung viel eher aussichtsreiche Steuerungsformen als hierarchische Steuerung (Zwang) oder materielle Steuerung (Anreize). Allerdings werden verschlingen Kooperationen dafür in grossem Masse eine der knappsten Ressourcen überhaupt: Zeit (Knieling, Fürst et al. 2003). Die Strategieinhaltsforschung gibt Hinweise, wie die

Überlebensfähigkeit gesichert werden kann. Es geht dabei insbesondere um Ressourcen die nur schwer oder gar nicht imitiert werden können. Eigene Kernkompetenzen aufzudecken und schneller und effektiver neue Ressourcenkombinationen aufbauen zu können, steht im Mittelpunkt.

4.2 Organisationstheorie und Veränderungsmanagement

Aus dem weiten Feld der Organisationstheorie werden zwei Ansätze herangezogen, die die Steuerungsfähigkeit regionaler Systeme erklären können: 1. das Modell Lebensfähiger Systeme nach Stafford Beer, welches die Grundkonfiguration eines Steuerungssystems beschreibt, um „überlebensfähig“ zu bleiben. 2. Ansätze aus dem Innovations- und Veränderungsmanagement, welche den Blick vor allem auf die Fähigkeit des Systems richten, sich an veränderte Umfeldbedingungen anpassen zu können.

4.2.1 Modell Lebensfähiger Systeme

Die Entwicklungsfähigkeit von Regionen kann in Anlehnung an die Definition der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen definiert werden als wachsende Fähigkeit, eigene und fremde Ansprüche zu erfüllen. Diese Fähigkeit wird als entscheidende Voraussetzung gesehen, dass sich Regionen – wie auch Unternehmen – im herrschenden Hyperwettbewerb bewähren können. Eine organisationale Intelligenz, im Sinne einer Kombination von Lernen und Kreativität ist die Grundlage der Lebensfähigkeit – verstanden als Aufrechterhaltung einer Identität (Beer 1985). Diese Intelligenz kann kybernetisch betrachtet werden als Fähigkeit des Systems:

- sich selbst zu ändern, sich veränderten Gegebenheiten anzupassen,
- sein Umfeld aktiv zu beeinflussen und zu verändern,
- sofern erforderlich, eine neue Umgebung zu finden, oder sich mit seinem Umfeld neu zu konfigurieren,
- einen substantiellen Beitrag an die Lebensfähigkeit und Entwicklung derjenigen grösseren Einheiten zu leisten, in die es eingebettet ist.

In Anlehnung an die Diskussion über die „intelligente“ Unternehmung kann eine Region dann als „intelligente Region“ bezeichnet werden, wenn sie in der Lage ist, Anpassung, Lernen und Entwicklung wirksam zu kombinieren. Lernen ist dabei zu verstehen als die Zunahme der Kapazität, wirksame Aktionen zu setzen und das eigene Verhaltensrepertoire systematisch zu erweitern, „Anpassung“ wird interpretiert als Selbsttransformation, um den zunehmenden Anforderungen von aussen

gerecht zu werden. Lernen kann in unterschiedlicher Intensität erfolgen, wobei nur die Lernformen höherer Ordnung als geeignet angesehen werden, um im Wettbewerb zu bestehen (Argyris und Schön 1978, Bateson 1973):

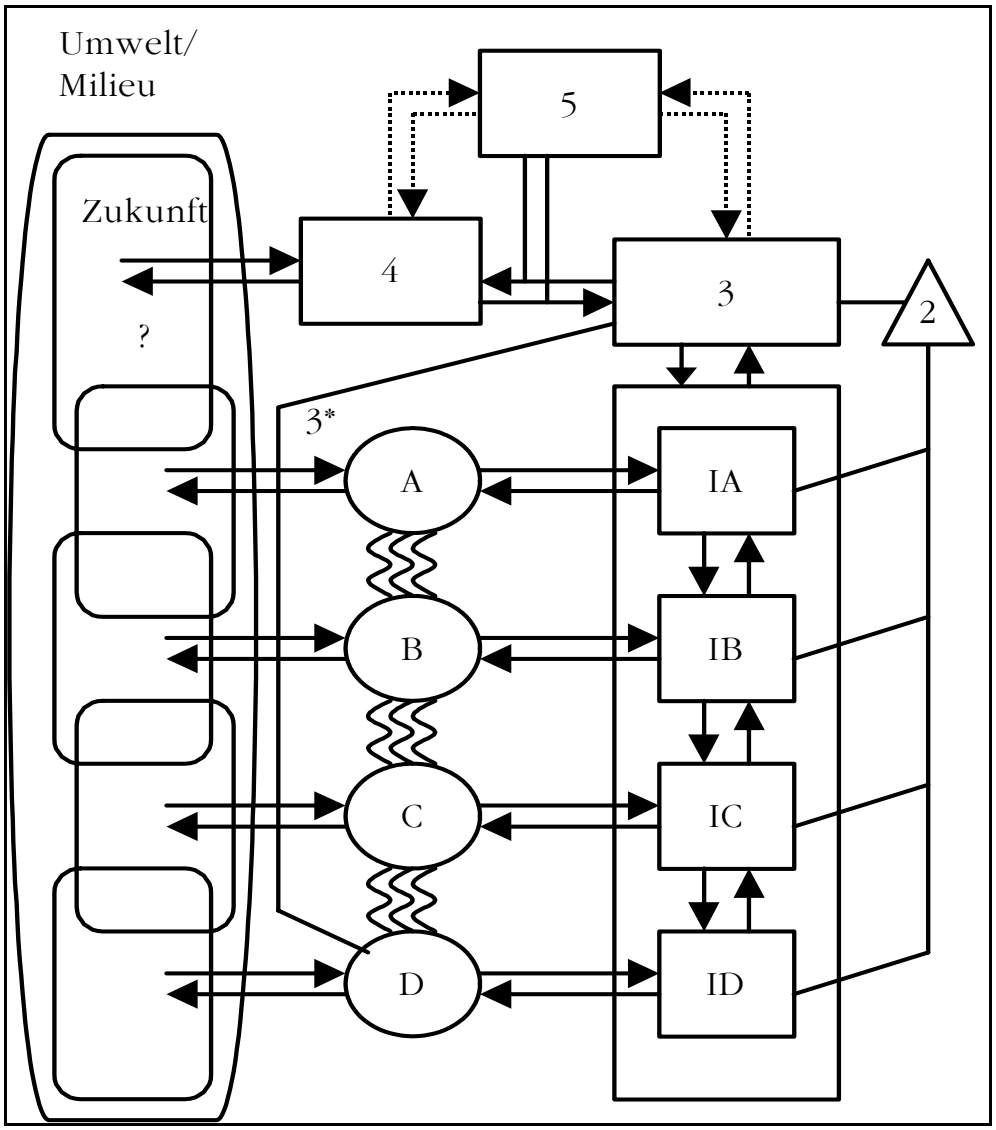
- Lernen erster Ordnung („single-loop-learning"): Dies ist das Lernen durch Fehlerkorrektur, welches sich innerhalb eines gegebenen Satzes von Regeln vollzieht. Es führt zum Wissen, welche Arten von Programmen und Verhaltensweisen in bestimmten Situationen zu welchen Resultaten führen.
- Lernen zweiter Ordnung („double-loop-learning"): Dieses zielt auf eine fortgesetzte Verbesserung allgemeiner Regeln und Normen, statt auf spezifische Aktivitäten oder Verhaltensweisen. Es impliziert eine Revision von Zielen, Prämissen und Werthaltungen und damit auch Modifikationen oder ein Auswechseln des Bezugsrahmens („reframing"), sowie ein Verlernen überholter Verhaltensregeln oder Muster, oft auch eine Abschaffung etablierter Regeln. Damit hat es längerfristig wirksamere Konsequenzen für eine Organisation, als das Lernen erster Ordnung.
- Meta-Lernen („deutero-learning"): Dies ist eine Erhöhung der Lernfähigkeit an sich, also ein Lernen, besser zu lernen. Die Hauptaufgabe im Deutero-Lernen besteht in der Überwindung defensiver Routinen. Das sind veränderungsfeindliche Verhaltensmuster, die zur Ignorierung von Fehlern und zur Vermeidung von Diskussionen über Verhaltensweisen führen.

Nach Beer (1985) ist ein System ausschliesslich dann lebensfähig, wenn es über verschiedenen wechselseitig verknüpfte Lenkungseinheiten verfügt:

- System 1: **Lenkungskapazität** der sich weitgehend autonom anpassenden operativen Basiseinheiten. Es geht dabei vorwiegend um die Optimierung des Tagesgeschäfts. Dieses Subsystem kann auf einer untergeordneten Betrachtungsebene selbst ein lebensfähiges System darstellen.
- System 2: Abstimmung und Augleich zwischen den operativen Einheiten zur **Koordination** von Aktivitäten. Dadurch sollen Dysfunktionalitäten verhindert werden.
- System 3: **Interne Steuerung** mit dem Ziel der Gewährleistung eines Gesamtoptimums zwischen den Basiseinheiten. Die kann vorwiegend durch die Wahrnehmung von Synergien und eine optimale Ressourcenallokation erreicht werden.
- System 3*: Untersuchung und Validierung der Informationen, die auf den Kanälen 1-3 und 1-2-3 fliessen mittels Aktivitäten der Überwachung („**Auditing/Monitoring**") via direkten Zugriff auf die Basiseinheiten.

- System 4: Umfassende Aussen- und langfristige Zukunftsorientierung, Erfassung sowie Diagnose und Modellierung der Gesamtorganisation und ihrer Umwelt (**Intelligenz**).
- System 5: Ausbalancieren Gegenwart-Zukunft, Ausgleich zwischen interner und externer Perspektive, Moderation der Interaktionen zwischen den Systemen 3 und 4. Bestimmung der Identität der Organisation, ihrer Funktion im grösseren Zusammenhang, Verkörperung der obersten Werte, Normen und Regeln, Ethos des Gesamtsystems (**Politik**).

Abbildung 13: Das Viable System Modell



Quelle: Schwaninger 2000, S. 334 nach Beer 1985 (leicht abstrahierte Darstellung)

Sobald im Gesamtgefüge Elemente fehlen, die Einheiten mangelhaft zusammenspielen oder über zu geringe Kapazitäten verfügen, ist die Lebensfähigkeit des Systems gefährdet. Ist eine Organisation aber gemäss des Modells Lebensfähiger Systeme konfiguriert, resultiert ein hohes Mass

an Varietätsbewältigung im Sinne einer organisationalen Fitness, welche die operative Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und die strategische Effektivität (Innovation etc.) einschliesst (Schwaninger 2004).

4.2.2 Innovations- und Veränderungsmanagement

In dieser Denkrichtung geht es vor allem um die Frage, wie kontextgebundenes, regionales Wissen erzeugt oder neu kombiniert werden kann mit dem Ziel, die Anpassungsfähigkeit einer Region zu erhöhen. Dabei kommt es auf drei Dinge an: auf die eigentliche „Neuentwicklung", auf die Logik der Einführung einer Innovation und auf die soziale Innovation, d.h. die Veränderungen der gesellschaftlichen Strukturen und Prozesse, die den Rahmen für die Innovation bilden. Am letzteren Punkt kann vor allem das Change Management beitragen, das zwar das Ziel verfolgt, neue Impulse in Organisationen zu tragen, aber gleichwohl eine Rückmeldung dieser Prozesse in bestehende Strukturen gewährleisten muss. Die Logik von Innovationsprozessen beruht vor allem darauf, dass sie Optionen schaffen - ein kreativer Akt und ein Verteilungsproblem. Innovationsprozesse brauchen zu Anfang lockere und flexible Organisationsstrukturen, da weder das Problem klar definiert ist, noch der Zeitpunkt seiner Lösung bekannt ist. Ist später das Problem umrissen, so bedarf es einer stärkeren und routineorientierteren Struktur (Osterloh 1993). Die Systemtheorie weist auf multiple Rückwirkungen einer Innovation auf die Akteure und die Ausgangslage hin. Innovationsprozesse verlaufen also nicht linear, sondern müssen als Veränderungsprozesse angesehen werden, deren Ende offen ist und die potentiell Unsicherheiten erzeugen. Bezogen auf die Entwicklung von Region bedeutet das, dass Innovationsprozesse von Mechanismen der Unsicherheits-Reduktion und von Kompensationsregelungen für mögliche Verlierer begleitet werden müssen (Fürst and Knieling 2002).

4.2.3 Fazit aus den organisationstheoretischen Ansätzen

■ *Wie kann ein System lern- und anpassungsfähig werden bzw. bleiben?*

Alpenregionen sehen sich mit ihren hergebrachten Strukturen oftmals am Ende eines Entwicklungspfades. Sie suchen neue Wege, u.a. im Tourismus. Innovationsprozesse lassen erhebliche Veränderungen in regionalen Wirtschaftsstrukturen, Macht- und Vermögensverhältnissen erwarten. Für die Steuerung dieser Regionen ergeben sich aus dem Modell Lebensfähiger Systeme im Wesentlichen zwei Aussagen: Es muss (1) gelingen, in der Region und bei den Akteuren ein Meta-Lernen zu ermöglichen, das erlaubt Strukturen zu überwinden, wenn sie verkrustet sind. (2) müssen bestimmte Mindestfunktionen innerhalb des Systems abgedeckt werden.

- *Wie können Prozesse innerhalb des Systems gestaltet werden?*

Durch Innovationsprozesse können sowohl regionale Entscheidungsspielräume entstehen (neue Perspektiven, Aufbrechen von Strukturen), als auch Gegenreaktionen hervorgerufen werden (Reaktion auf Unsicherheit, Kurzfristige Innovationsvorteile vs. Langfristige Werte, Dominanz institutionalisierter Interessen). Es ist also eine gewisse Reflexivität bezüglich dieser Auswirkungen anzulegen.

- *Welche Kapazitäten und Ressourcen sind innerhalb des Systems vorhanden und werden für die Entwicklung benötigt?*

Im Verlauf strategischer Diskussionen um die optimale Struktur bzw. Aufgabenstellung des Regionalmanagements kann das VSM helfen, zu klären, ob alle fünf Subsysteme berücksichtigt und mit genügend Ressourcen bedacht worden sind.

- *Welche Akteure sind in das System integriert, bzw. sollten integriert werden?*

Veränderungsprozesse müssen aufgrund der Heterogenität der regionalen Akteursysteme kollektiv betrieben werden und auf die gegenseitigen Abhängigkeiten der Akteure Rücksicht nehmen

4.3 Politik- und Sozialwissenschaftliche Ansätze

Die Politikwissenschaft befasst sich in unterschiedlichen Fachrichtungen mit den Institutionen von Staat und Gesellschaft. Drei Ansätze befassen sich dabei besonders mit Fragen der Steuerung politischer und gesellschaftlicher Prozesse. Es sind dies zum einen die *Policy Analyse*, die vor allem durch Beschreibung die politischen Prozesse und Strukturen erklären will. Zum zweiten ist es die *Systemtheorie*, welche grundsätzlicher nach der Steuerungsfähigkeit von politischen Systemen fragt. Zum dritten ist es der Ansatz des *akteurszentrierten Institutionalismus*, der als Verbindung der beiden Denkrichtungen den politischen Prozess als Produkt seiner Akteure und deren Kontext.

Policy Analyse

Die Policy-Analyse will es ermöglichen, einen Politikinhalt aus einigen Schritten der Entfernung zu betrachten und ihn auf den politischen Prozess und politische Strukturen hin zu untersuchen (Windhoff-Héritier 1987). Dabei stehen die Akteure eines Politikfeldes und ihre Interaktionsprozesse als „Policy-Netz“ respektive „Politik-Arena“ im Mittelpunkt der Analyse. Zentrales Element der Policy-Analyse ist die Betrachtung des politischen Prozesses mittels einer Phasenaufteilung, dem „Policy-Zyklus“. Dieser besteht aus den Phasen „Problemdefinition“, „Agenda-Gestaltung“, „Politikformulierung“, „Politikimplementation“, „Neuformulierung der Politik oder Politikterminierung“ sowie „Policy-Reaktion“. Das Modell erlaubt es, bis dahin häufig vernachlässigte Aspekte

wie "Soziale Norm, "persönliche Werte, Wertmaßstäbe" ("social norms and personal values") zu berücksichtigen. Die Phasenheuristik ist jedoch kein Kausalmodell. Sie verleitet zur Annahme, es gäbe einen top-down Mechanismus, dem die Politikgestaltung folgt. In der Praxis verlaufen diese Phasen jedoch zeitlich und auf unterschiedlichen politischen Ebenen parallel. Aus diesem Grunde kann das Phasenmodell nicht als Umsetzungslösung, sondern ausschliesslich zur Veranschaulichung verschiedener regionalpolitischer Prozesse dienen. Eine Gesamtbeurteilung der verschiedenen Phasen und deren gegenseitiger Beeinflussung erfordert eine multidisziplinäre Vorgehensweise.

Systemtheoretische Ansätze

Im Gegensatz zu den akteurtheoretischen Ansätzen kreisen systemtheoretische Konzeptionen grundsätzlicher nach der Steuerungsfähigkeit der Politik. Sie halten eine zentrale Steuerung gesellschaftlicher Systeme durch die Politik nicht für möglich. Dies wird aber nicht etwa negativ gewertet, sondern verstanden als folgerichtige Entwicklung einer funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Steuerung kann in der systemtheoretischen Konzeption allenfalls als Kontextsteuerung verstanden werden, die zwar von einer Geschlossenheit und Undurchdringlichkeit gesellschaftlicher Teilsysteme (Selbstreferenz) ausgeht, immerhin aber die Interaktionen zwischen den Teilsystemen als verstehbar und beeinflussbar ansieht (Wilke 1987, S. 303). Daher spricht die funktionalistische Systemtheorie von einer „dezentralen Kontextsteuerung“ (Willke). Sie verzichtet entsprechend auf eine direkte Intervention des Staates und hebt die Anregungs- und Vermittlungsfunktion des Staates hervor.

Akteurszentrierter Institutionalismus

Von Fritz Scharpf und Renate Mayntz wurde ein Ansatz entwickelt, „der politische Prozesse erfassen kann, die von Interaktionen individueller und korporativer Akteure mit spezifischen kognitiven und normativen Orientierungen bestimmt werden und die in einem gegebenen institutionellen Kontext und unter gegebenen Bedingungen der Politik-Umwelt stattfinden“ (Scharpf 2000, S. 75). Mit anderen Worten, will man den politischen Akteur und sein Handeln verstehen, muss man (1) den institutionellen Rahmen, in dem er interagiert ist, genau verstehen, (2) seine spezifische Politik-Umwelt betrachten und (3) seine eigenen Fähigkeiten, Ziele und Normen kennen lernen. Es geht also um die Zusammenführung von handlungstheoretischen und institutionalistischen oder strukturalistischen Paradigmen. D.h., bevor man einen politischen Akteur und sein Handeln näher betrachtet, muss sein Handlungsrahmen untersucht werden. Die Kenntnis vom institutionellen Kontext sagt etwas aus über die beteiligten Akteure, ihre Optionen und ihre Wahrnehmungen und Präferenzen. Die Betonung liegt auf Akteurkonstellationen, Institutionen sind nur ein strukturierendes Element. Politikergebnisse entstehen aufgrund von Entscheidungsprozessen mehrerer Teilnehmer. Es gibt unterschiedliche Handlungsstrategien und Präferenzen im kollektiven

Handeln. Den Begriff der Steuerung ersetzen Mayntz und Scharpf (1995) durch den umfassenderen Begriff der Regelung („Governance“).

In der neueren Diskussion hat sich für die Umstrukturierung der Gesellschaft und Weiterentwicklung unter dem Banner der nachhaltigen Entwicklung die Region als ideale Ebene erwiesen: trotz aller Globalisierung und Internationalisierung wird die Region als Handlungsebene der staatlichen Fachpolitik im „kooperativen Staat“ gestärkt, der Wohlfahrtsstaat wird zum „enabling state“. Nach den strategischen Allianzen in der Wirtschaft sind Eigenständige Regionalentwicklung und Selbststeuerung neue Paradigmen in der Politik. Es wird deutlich, dass politische Prozesse über Netzwerke gesteuert werden können. All diese Entwicklungen greift der Ansatz des „Regional Governance“ auf (Fürst 2001). Die Leitfragen des Regional Governance-Konzeptes richten sich auf kollektive Handlungsprozesse. Interessant sind vor allem strategische Möglichkeiten zur Gestaltung regionaler Steuerungsprozesse unter Kombination der drei Grundformen der Steuerung: Hierarchie, Markt und sozio-emotionale Bindung.

4.3.2 Fazit aus den politik- und sozialwissenschaftlichen Ansätzen

Auf die Eingangsfragen dieses Kapitels bezogen geben die politikwissenschaftlichen Ansätze folgende Antworten:

- *Wie kann ein System lern- und anpassungsfähig werden bzw. bleiben?*

Ein regional angepasstes Governance-System kann sich überall entfalten, wo es im politischen System an Steuerung durch traditionelle Institutionen fehlt und wo gleichzeitig ein institutioneller Mindestrahmen besteht. Anpassungsfähigkeit bedarf eines entsprechenden Klimas: gibt es etwa eine ausreichende Vielfalt an informellen Beziehungen oder werden Anreize über die Förderpolitik vermittelt? Hier kann das Aufgabengebiet „Management der nachhaltigen Regional- und Tourismusentwicklung“ einen starken Beitrag leisten. Den Akteuren, der Akteurskonstellation (z.B. Offenheit, Austauschbereitschaft) und den Normen und Werten der Handelnden kommt eine grosse Bedeutung für die Steuerungsfähigkeit der Region zu. Sie entscheiden über Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit und somit auch über die Innovationsfähigkeit einer Region.

- *Wie können Prozesse innerhalb des Systems gestaltet werden?*

Die Implementation eines Managementmodells und Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung ist als politischer Prozess zu betrachten. Dieser Prozess muss gestaltet werden, z.B. auf Basis des Policy-Zirkel, einem Modell, das der Logik des strategischen Managements verwandt ist.

- *Welche Kapazitäten und Ressourcen sind innerhalb des Systems vorhanden und werden für die Entwicklung benötigt?*

Steuerung wird verstanden als Zusammenspiel von politisch-administrativer Steuerung und gesellschaftlicher Selbstregulierung. Es spricht für die Strategiefähigkeit einer Region, wenn sie es fertig bringt, Prozesse zu institutionalisieren und Konfliktlösungsmechanismen zu entwerfen.

- *Welche Akteure sind in das System integriert, bzw. sollten integriert werden?*

Es ist darauf zu achten, dass Akteure aus allen relevanten Teilsystemen und Akteursgruppen eingebunden werden. Das angestrebte Management der regionalen Entwicklung lehnt sich an Erkenntnisse aus der Netzwerk- und Kooperationsforschung an. Die Steuerung dieser erfolgt über einen Mix aus Hierarchie, Marktelementen und über die sozio-emotionale Bindung der Akteure.

4.4 Gestaltungsprinzipien für das Managementmodell

Die vorhergehenden Erwägungen zu den Beiträgen verschiedener Theorien und Ansätze zusammenfassend, können einige Gestaltungselemente identifiziert werden. Diese sind die beiden wechselseitig verknüpften Elemente Prozessorientierung und Lernfähigkeit des Systems, die zentrale Rolle der Information sowie – wichtig für den öffentlichen Bereich – die angemessene Beteiligung von Anspruchsgruppen.

Lernfähigkeit des Systems

Lernfähigkeit wird in Anlehnung an Kim[14] definiert als Fähigkeit, Kapazitäten zur Setzung wirksamer Aktionen zu erhöhen.[15] Die Fähigkeit wird durch einen Kreislauf von Zielfindung, Indikatorenbildung, Massnahmendefinition, Monitoring der Zielerreichung, Beurteilung der Zielerreichung, Anpassung der Massnahmen und dann wieder Neubestimmung der Ziele gestärkt. Evaluation des Prozesses gehört zur kontinuierlichen Verbesserung. Grundsatz: keine Massnahme ohne Diagnose.

Im Fokus des Prozesses steht die Region als Ganzes. Es wird nicht nur eine Branche (Tourismus) oder nicht nur die regionale Wirtschaft betrachtet, sondern jeweils die Wirkungen auf das Gesamtsystem Region.

Prozessorientierung

In dynamischer Sicht können Systeme als Energieströme betrachtet werden (vgl. Rüegg-Stürm 1998). Die Prozessorientierung ist damit zentral. Ein wichtiger Indikator ist die Qualität des Prozesses (Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Prozess, Einschätzung der Ergebnisse des Prozesses).

---

[14] Kim 1993

[15] Schwaninger 2000

Prozessgestaltung bewegt sich zwischen Konsensorientierung (gemeinsame Werte und Ziele) und Innovationsorientierung (Management der Veränderung). Diese unterschiedlichen Funktionen sind bei der strategischen Gestaltung von Prozessen zu beachten. Ein wichtiges Stichwort im Zusammenhang Prozesse zur regionalen Entwicklung ist die „Zielorientierung“: das Fernziel steht fest, aber der Weg dahin ist offen. Die Selbstreferenzialität regionaler Systeme führt zudem zu einer Zyklizität der Prozesse, d.h. die Prozessfolgen wiederholen sich mit einer gewissen Regelmässigkeit.

Information und Wahrnehmung

In jedem strategischen Prozess, ob im Management oder im Policy-Zirkel, nimmt die Information bzw. das Management der Information eine zentrale Rolle ein. Im Unternehmen, wie in der öffentlichen Politik, ist ein strategischer Entscheid nur so gut, wie die Informationen auf denen er gründet. Daraus kann die Annahme abgeleitet werden, dass auch Regionen nur dann gute und richtige Entwicklungsentscheidungen fällen können, wenn sie gute und vollständige Informationen über wichtige Aspekte der Entwicklung haben. Hier ist es auch entscheidend, wie die beteiligten Menschen die Informationen wahrnehmen und welche Rolle sie ihnen zumessen.

Rollen und Verantwortung

Nachhaltige Regionalentwicklung als Prozess bedarf der Beteiligung aller Anspruchsgruppen zu einem angemessenen Zeitpunkt. Anspruchsgruppen sind hier etwa die die Einwohner einer Region, die Kommunen, die Unternehmen, die Gäste und die organisierten Interessen. Bei normativen Entscheidungen (Wertgrundlage, Zielfindung) sollen möglichst alle Anspruchsgruppen mitwirken können, bei der Strategieentwicklung und Beurteilung sollten wenigstens die zentralen Akteure einbezogen sein. Die Beteiligung der Öffentlichkeit und gesellschaftliche Akteure werden so einbezogen, dass es Sinn macht. Folge der Akteursorientierung ist auch, dass in der Prozessgestaltung der Analyse der Akteure und der Akteurskonstellation Raum eingeräumt wird.

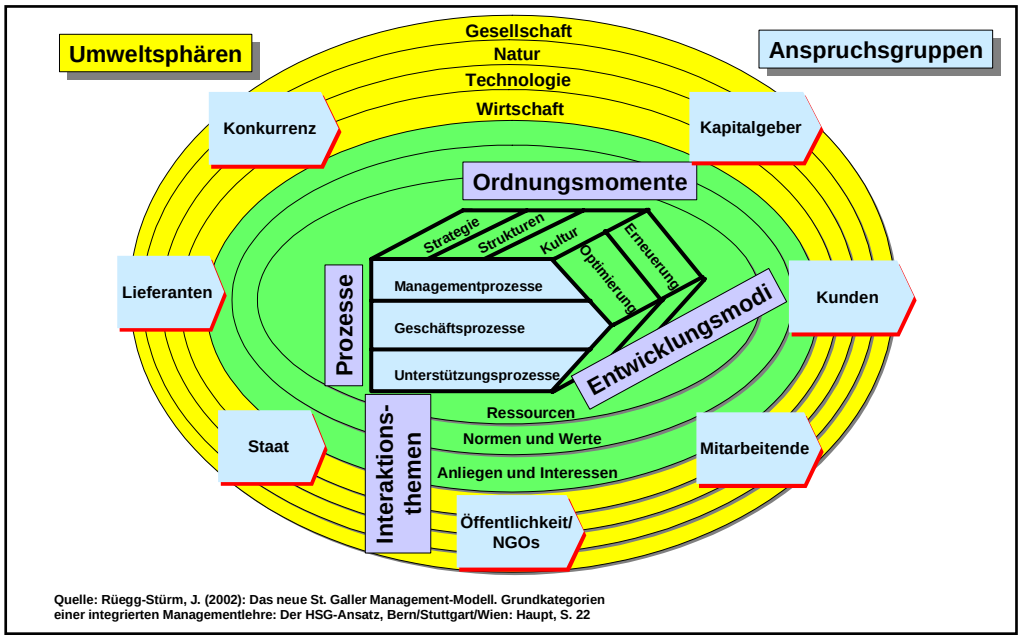
5. Exkurs: Das neue St.Galler Managementmodell – Grundlage für ein Managementmodell für Regionen

Das neue St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm 2002) ist die Fortführung des unter Leitung von H. Ulrich entstandenen Modells, welches zur Vereinfachung komplexer Managementzusammenhänge in Theorie und Praxis gleichermassen Anwendung fand. Basierend auf der Idee des „vernetzten Denken“, d.h. des Denkens in Zusammenhängen und Prozessabläufen in komplexen Systemen (s. vorne, Beschreibung komplexer Systeme) führt das Modell zur Komplexitätsreduktion und damit zur Systematisierung von Managemententscheidungen, gleichzeitig aber auch zu einer heuristischen Sichtweise von Management, die die Integration verschiedener Anspruchsgruppen und Umfeldsphären erlaubt. Der jüngste HSG-Ansatz einer integrierten Managementlehre erweitert das Ulrich'sche Ausgangsmodell in dreierlei Hinsicht: Erstens kommt der ethisch-normativen Dimension von "Management" heute ein deutlich höherer Stellenwert zu, der Dank der auch in den Unternehmen geführten Debatte zur Nachhaltigkeit der Unternehmensführung noch gestiegen ist. Zweitens reflektiert das neue Modell die enorm gewachsene Bedeutung einer prozessorientierten Herangehensweise an Unternehmungen. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund von IT-Errungenschaften, verschärftem Zeitwettbewerb und der zunehmenden Bedeutung des Managements sozialer Prozesse. Drittens und daran anknüpfend wird der interpretativ-sinnhaften Dimension von Management mehr Raum zuteil (Spickers 2004)[16]

Das neue St. Galler Managementmodell unterscheidet zwischen sechs zentralen Begriffskategorien, die im Folgenden beschrieben werden sollen. Sie bilden in angepasster Form auch die Grundkategorien für das Managementmodell für Regionen, wie es im vorliegenden Bericht beschrieben wird.

16 unter http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/wwwPubInhalteGer/St.Galler+Management-Modell?

Abbildung 14: Das neue St.Galler Managementmodell



Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22

5.1 Umweltsphären

Im neuen St. Galler Managementmodell werden vier Umweltsphären voneinander abgegrenzt, die nicht immer ganz trennscharf sind. Vielmehr können Veränderungen der Rahmenbedingungen Auswirkungen in verschiedenen Sphären mit sich bringen. Sie dienen der Identifizierung und Zuordnung relevanter Trends, die für die Unternehmung und deren Anspruchsgruppen relevant sein können. Die umfassendste Sphäre „Gesellschaft“ ist der Raum, in dem gesellschaftliche Diskurse über wünschbare und unerwünschte Entwicklungen geführt werden. Die Umweltsphäre „Natur“ wird durch die von der Gesellschaft wahrgenommene Natur gebildet. Ökologische Anliegen werden je nach Land, Kultur und Kontext unterschiedlich interpretiert. An den Entscheidungen der gesellschaftlichen Diskurse orientiert sich die Wahrnehmung und Wertschätzung dieser Sphäre. Technologie stellt eine Umweltsphäre dar, die vor allem in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationskraft von Regionen Bedeutung gewinnt. Dazu zählen auch die Rahmenbedingungen, wie z.B. die Diffusionsfähigkeit technologischen Wissens und die Aufnahmefähigkeit für neues Wissen, die eng mit der Lernfähigkeit verbunden ist. Wirtschaft stellt die Umweltsphäre dar, die die Entwicklung einer Unternehmung massgeblich beeinflussen bzw. behindern kann. Der Zugang zu Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkten limitiert die Entwicklungsfähigkeit teilweise ausserordentlich stark. In die Umweltsphäre Wirtschaft fallen auch die Rahmenbedingungen wie Ausstattung mit Infrastruktur, Effizienz der Märkte etc.

5.2 Anspruchsgruppen

Eine Unternehmung, genauso wie eine Region, setzt sich immer aus unterschiedlichen Anspruchsgruppen zusammen, die in einem fairen Verhältnis von Geben und Nehmen stehen sollten. Sie können definiert werden als eine Gruppe von organisierten oder nichtorganisierten Menschen, Organisationen und Institutionen, die von Wert- und Schadschöpfungsprozessen der Unternehmung betroffen werden. Die Anspruchsgruppen können je nach Kontext weiter differenziert werden, ihre Auswahl geschieht immer in Abhängigkeit vom Gegenstand. Die Auswahl der zu berücksichtigenden Anspruchsgruppen kann durch die Zugrundelegung eines strategischen Anspruchsgruppenkonzepts (Auswahl der relevanten Anspruchsgruppen erfolgt in Anlehnung an die Wirkmächtigkeit ihrer Ansprüche in Hinblick auf die Zukunftssicherung der Unternehmung) oder eines normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzeptes (alle latent betroffenen Menschen, unabhängig von ihren Einflussmöglichkeiten, Macht und Stellung werden als relevante Gruppen eingeordnet) erfolgen.

5.3 Interaktionsthemen zwischen der Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen

Kurz gesagt werden unter Interaktionsthemen verschiedene Typen von Inhalten kommunikativer Prozesse mit den Anspruchsgruppen verstanden. Es kann sich dabei um personen- und kulturgebundene Elemente wie Anliegen und Interessen, Normen und Wert handeln oder um objektgebundene Elemente, wie z.B. Ressourcen. Es handelt sich damit um all das, „was über die Anspruchsgruppen an die Unternehmung herangetragen, dieser zur Verfügung gestellt oder streitig gemacht wird. Oftmals handelt es sich um kontroverse Anliegen, die im Rahmen der Interaktionsthemen aufeinander stossen. Ihre Aushandlung bedarf daher der respektvollen Abwägung und einer nachvollziehbaren Legitimierung.

5.4 Ordnungsmomente einer Unternehmung

Die Ordnungsmomente einer Unternehmung sind als strukturierende und ordnende Kräfte zu verstehen, die helfen, das Alltagsgeschehen auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse auszurichten. Dazu muss ein Orientierungswissen erarbeitet werden, welches es ermöglicht, Anstrengungen und Aktivitäten auf erfolgsentscheidende Aspekte der Tätigkeit zu lenken. Es geht darum zu entscheiden, was die richtigen Dinge sind, die zu tun sind. Diese Ausrichtungsfunktion auf der Grundlage der tragfähigen Orientierungswissens muss die *Strategie* leisten. Um den langfristigen Erfolg der Unternehmung zu sichern, braucht es neben der Strategie ein hohes Mass an Feinabstimmung und

Kohärenz. Diese Koordinationsfunktion auf Basis einer Strategie müssen die *Strukturen* einer Unternehmung leisten. Damit alle Mitglieder eines Unternehmens im Sinne des Ganzen agieren können, ist ein gemeinsamer *Sinnhorizont* hilfreich, der Antworten auf das Warum und Wozu liefert. Es kann sich dabei um eine gemeinsam getragene Vision oder um eine für alle stimmige Identität handeln.

5.5 Prozesse einer Unternehmung

Unter den in Kapitel 1 beschriebenen Veränderungen durch Deregulierung uns steigendem Wettbewerb hat der Faktor Zeit an Bedeutung gewonnen. Heute wird auch vom Zeitwettbewerb gesprochen. Dieser führt dazu, dass Prozesse weitest möglich optimiert werden und unter dem zunehmenden Wettbewerbsdruck Leistungen, die keinen Kundennutzen stiften, eliminiert werden. Im neuen St.Galler Managementmodell konstituieren drei Teilprozesse die Prozessarchitektur.

- Geschäftsprozesse stellen den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten dar. Sie sind unmittelbar auf die Erzielung eines Kundennutzens ausgerichtet.
- Unterstützungsprozesse dienen der Bereitstellung von Infrastrukturen und interner Dienstleistungen, die notwendig sind, um die Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollziehen zu können.
- Managementprozesse umfassen die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Organisation und damit z.B. Planungs-, Koordinations-, Qualitätssicherungs- und Controllingaufgaben. Diese drei Teilprozesse können in weitere Unterprozesse zerlegt werden, die jedoch an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden sollen.[17]

5.6 Entwicklungsmodi einer Unternehmung

Die Entwicklungsmodi des neuen St. Galler Managementmodells beschreiben die grundlegenden Muster der Entwicklung einer Unternehmung. Ihre Ableitung basiert auf der Annahme, dass nur durch das Wechselspiel von Stabilität und Veränderung eine Entwicklung möglich ist. Der notwenige Wandel von Unternehmungen wird im Managementmodell mit den Begriffen Optimierung und Erneuerung umschrieben. Optimierung stellt einen nur schwachen Wandel im Sinne eines Fine-Tunings dar. Demgegenüber wird unter Erneuerung ein durchgreifender Vorgang verstanden, der zur grundlegenden Veränderung von Denk- und Deutungsmustern, Verhaltensmustern und organisationalen Routinen führt

[17] Der interessierte Leser sei an die Originalquelle Rüegg-Stürm, 2002, S. 70ff. verwiesen.

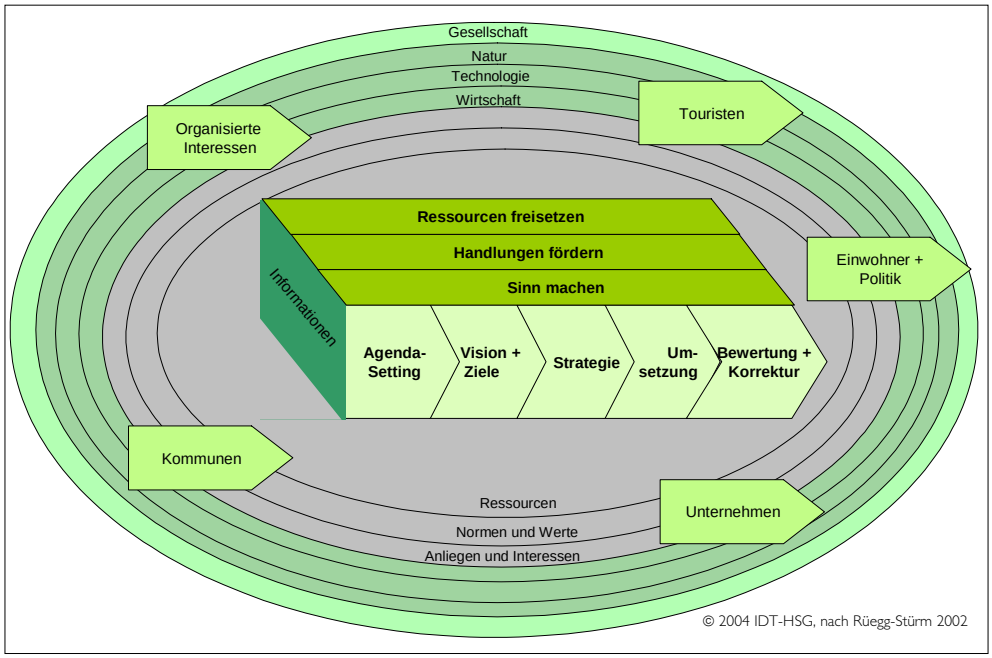
6. Das Managementmodell für Regionen

6.1 Der Orientierungsrahmen

Das folgende Modell bezieht sich auf die in Kapitel 3 beschriebenen systemischen Grundvorstellungen. Ein System besteht aus einer Vielfalt materieller und immaterieller Elemente sowie aus Wechselwirkungen zwischen diesen. Aus den zahlreichen Anforderungen, die aus dem Wandel des Umfeldes entstehen, ergibt sich die Dynamik des Systems und die ständige Notwendigkeit nach Weiterentwicklung und Erneuerung.

Das in Anlehnung an das „Neue St. Galler Managementmodell“ (Rüegg-Stürm 2002, basierend auf Ulrich and Krieg 1974) entwickelte Managementmodell für die nachhaltige Tourismus- und Regionalentwicklung wird in Abbildung 15 gezeigt. Das Management der Regionsentwicklung wird im Modell als eine Art Unternehmen betrachtet, das den Zweck verfolgt, die künftige Entwicklung in eine nachhaltige Richtung zu lenken, wie sie in den Zielen des Monitoringsystems bereits definiert wurde. Das „Unternehmen Region“ kann von verschiedenen Anspruchsgruppen, insbesondere von Organisierten Interessen und Kommunen beeinflusst werden. Auch Touristen, Einwohner und Unternehmen haben Einfluss auf das System. Zugleich führt eine Veränderung des Systems Region zu Auswirkungen auf diese Anspruchsgruppen.

Abbildung 15: Managementmodell für die regionale Regional- und Tourismusentwicklung

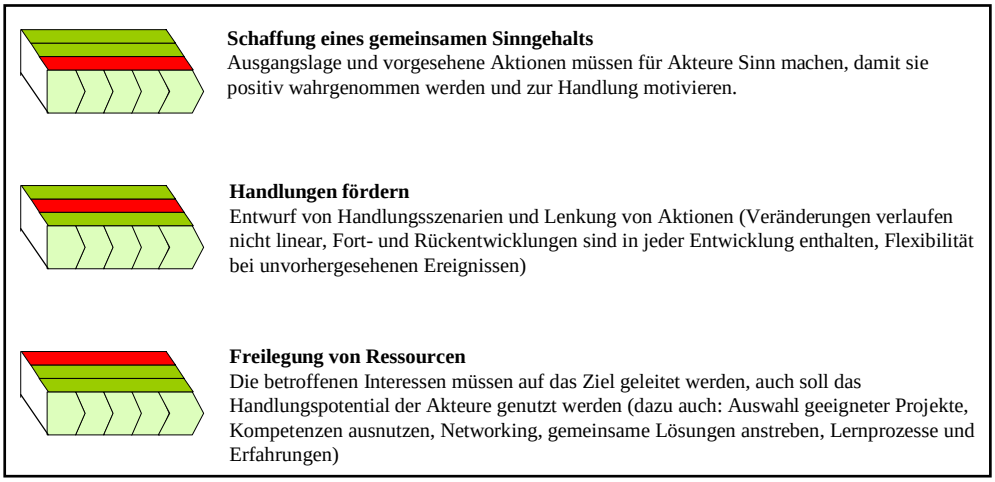


Zwischen dem „Unternehmen Region“ und seinen Anspruchsgruppen finden vielfältige Austauschbeziehungen statt, die sich an ganz konkreten Interaktionsthemen manifestieren. Die Anspruchsgruppen nehmen bestimmte Anliegen auf und vertreten ihre Interessen gegenüber der Region. In diesem Kontext spielen die aktuell vorhandenen Normen und Werte eine zentrale Rolle. Sowohl die Werte und Normen, als auch die daraus abgeleiteten Entscheidungen müssen stetig aufs Neue ethisch überdacht und begründet werden. Dieses Nachdenken über den Zielzustand der Entwicklung steht im Mittelpunkt der Legitimation der regionalen Steuerungsprozesse. Es werden aber nicht nur die Entscheidungen von den Werten beeinflusst, die Legitimierungs- und Entscheidungsprozesse wirken ihrerseits auch zurück auf die gesellschaftlichen Werte und Normen einer Region.

Der Interaktionsraum, in dem sich die regionalen politischen Prozesse entwickeln, ist wiederum in Systemumwelten eingebettet, die Natur, die Gesellschaft und die Wirtschaft. In diesen Umwelten bewegen sich die wesentlichen Anspruchsgruppen in der Entwicklung der Region und des Tourismus. Ein Hauptansatzpunkt des NFP48-Projektes ist, dass die Region ihre Selbststeuerungsfähigkeit erhält, d.h. in der Lage ist, anvisierte Ziele aus eigener Kraft zu erreichen und dazu Lernprozesse und Innovationen zu schaffen, die in die gewünschte Richtung weisen. In diesem Sinne sind die Pfeile und Richtungen im Modell zu verstehen.

Dieses „Unternehmen Region“ hat nach Rey (1997, S. 64) drei wesentliche Aufgaben zu erfüllen, zu deren Erfüllung die aus dem Monitoring gewonnenen Informationen wesentlich beitragen. Es steht dabei eine nicht-lineare Dynamik der Veränderungsprozesses im Vordergrund. Die Prozesse "entstehen und entwickeln sich gleichzeitig, ihr Verlauf ist iterativ; sich gegenseitig beeinflussend sind sie jederzeit mehr oder weniger stark gegenwärtig (Rey 1997, S. 64)

Abbildung 16: Die drei Hauptaufgaben des Regionalmanagements mit ihren jeweiligen Zielsetzungen



Des Weiteren unterscheidet das Managementmodell zwischen fünf Kernphasen des strategischen Handelns, in denen die folgenden Fragestellungen zu bearbeiten sind. Sie orientieren sich prinzipiell an den Phasen des Policy Zirkels (vgl. Windhoff-Héritier 1987) der stets von neuem beginnt. In diesem Kreislauf steht das Ergebnis eines Managementprozesses diesem selbst wiederum als Input zur Verfügung.

1. Agenda Setting: Welches Problem wird als lösungsbedürftig angesehen?
2. Visionen und Ziele: Wohin soll die Entwicklung der Region führen, welche Rolle soll der Tourismus dabei spielen?
3. Strategie: Wie können die gesetzten Ziele erreicht werden?
4. Umsetzung: Wie kann die Politik auf die Ziele ausgerichtet werden?
5. Bewertung und Korrektur: Was ergibt die begeleitende Evaluation für weitere Managementaufgaben?

In den Phasen des Managementprozesses entstehen nun spezifische Anforderungen, die zur Erfüllung der Aufgaben „Sinn machen", „Handlungen fördern" und „Ressourcen freilegen" erfüllt werden müssen (vgl. auch Abbildung 17:). In diesen Phasen des regionalen Managementprozesses sind Informationen zu laufenden Entwicklungen der Region und zum aktuellen Stand der laufenden Projekte notwendig. Dazu bedarf es eines Monitoringsystems sowie periodischer Projektbeurteilungen.

In der Phase des **Agenda-Settings** geht es zunächst einmal darum, aktuelle Informationen aufzubereiten um Problemfelder überhaupt zu erkennen. In dieser Phase sind es vor allem Informationen aus dem Monitoringsystem, die Auskunft über den Stand der Entwicklung in der Region geben und damit Problemfelder anzeigen. Sind Probleme identifiziert, muss eine Sensibilisierung erfolgen, durch die die Probleme auf die politische Agenda gehoben und somit als lösungsbedürftig gekennzeichnet werden. Schon in dieser ersten Phase bilden sich oftmals überstürzte Meinungen und Lösungsansätze zu den Problemen, so dass bereits hier mit einer Konflikt-Früherkennung und -bearbeitung begonnen werden sollte. Eine rechtzeitige Integration der relevanten Anspruchsgruppen sowie der Bürger sichert eine breite Problemwahrnehmung.

Bei der Aufstellung von **Visionen und Zielen** geht es darum, eine gemeinsame Orientierung zu erarbeiten, die für die Beteiligten als Leitlinie für das weitere Handeln dienen kann. Das Monitoringsystem liefert auch zu diesem Zeitpunkt eine sinnvolle Datengrundlage, vor allem zur Erstellung von SWOT-Profilen und der darauf aufbauenden Formulierung von Zielen. Die gemeinsamen Ziele und Visionen können im weiteren Managementprozess zur Motivation der Beteiligten genutzt werden. Dabei erweist es sich als sinnvoll, Zwischenziele zu definieren, deren Erreichung

ebenfalls auf Datengrundlage des Monitoringsystems gemessen werden kann.

Für die Erarbeitung einer **Strategie** zur Erreichung der im vorhergehenden Schritt definierten Ziele ist es zunächst notwendig, herauszufinden, wer an der Strategiefindung beteiligt werden muss und für diese Beteiligten eine Motivation zur Teilnahme an der Strategieerstellung zu schaffen. Es sollten in dieser Phase auch bereits die Meilensteine bis zur Zielerreichung definiert werden. Um diese Meilensteine zu erreichen, wird es notwendig sein, zielführende Projekte nach definierten Kriterien auszuwählen, andere Projekte hingegen auszuschliessen. Die Definition der Auswahlkriterien sollte frühzeitig und transparent erfolgen, um die spätere Demotivation von Beteiligten und Projektleitern zu minimieren. In der Phase der Strategieerarbeitung ist es zudem notwendig, bereitstehende Ressourcen zu ermitteln, sowie Finanzierung und Trägerschaft der ausgewählten Projekte zu klären. Wissen, welches durch das Projektmonitoring gewonnen wird dient dazu, Projekte anhand vergleichbarer Nachhaltigkeitskriterien auszuwählen und diese auf ihren Beitrag zur Zielerreichung zu vergleichen.

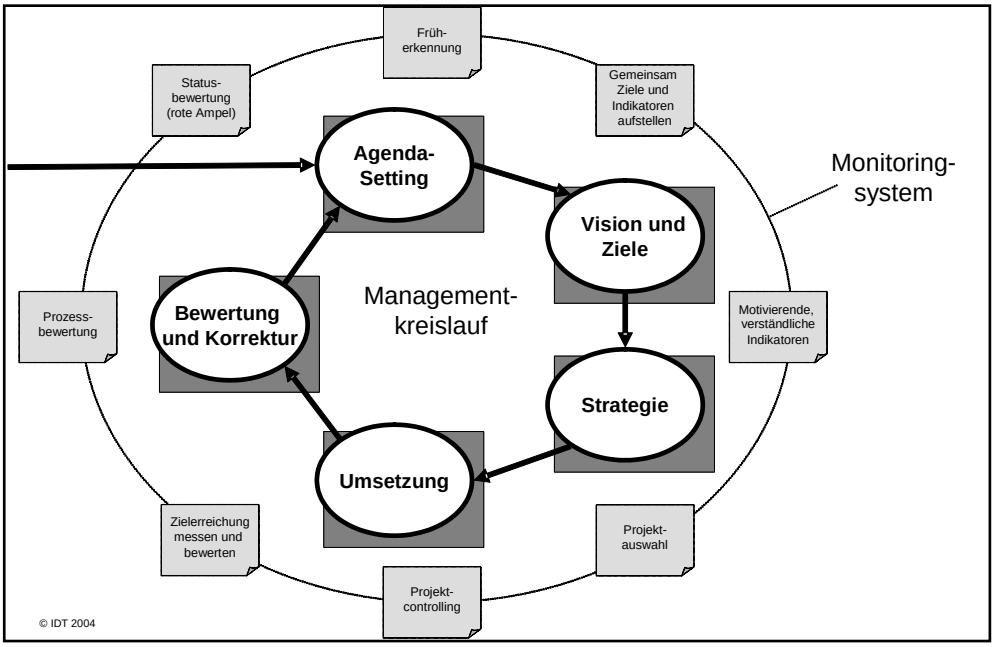
In der **Umsetzungsphase** geht es primär darum, die Unterstützung ausgewählter Projekte zu erhalten. Können bereits rasch erste Erfolge präsentiert werden, kann damit zusätzliche Motivation und Unterstützung für die weiteren Projekte generiert werden. Der Erfolg der Projekte hängt allerdings auch mit einem effizienten Einsatz vorhandener materiellen und immaterieller Ressourcen ab. Die Effizienz der Ressourcenverteilung kann durch ein Projektcontrolling gezeigt werden, welches auch die Steuerung der weiteren Entwicklung unterstützt.

Die abschliessende Phase eines Managementzyklus' sollte die **Bewertung und Korrektur** sein. Damit kann einerseits die Qualität abgelaufener und anstehender Entwicklungsvorhaben und -entwicklungsprozesse evaluiert und sichergestellt werden. Andererseits muss zu diesem Zeitpunkt festgestellt werden, wer im Managementprozess gewonnen bzw. verloren hat, um zwischen diesen Gruppen in der Zukunft Ausgleich zu schaffen. Die Evaluation dient schliesslich vor allem dazu, das weitere Vorgehen zu entwerfen, aus Fehlern zu lernen und auf der veränderten Situation zukünftige Managementinterventionen aufzubauen. Für die Bewertung und Korrektur müssen die Datenquellen ergänzend genutzt werden, um Informationen für die Erfolgskontrolle der einzelnen Projekte zu erhalten und deren Wirkungen auf die Region zu bestimmen. Zu beachten ist dabei, dass nicht eine „Über-Interpretation“ erfolgt. Nicht immer lassen sich kausale Zusammenhänge zwischen Projekten und Veränderungen in der Region finden.

Abbildung 17: Phasen des Managementprozesses, Aufgaben und phasen-spezifische Anforderungen

	Agenda-Setting	**Vision & Ziele**	**Strategie**	**Umsetzung**	**Bewertung & Korrektur**
Sinn machen	• Aktuelle Information zum Status der Entwicklung (Monitoring, „rote Ampel“) • Früherkennung • Auswahl der Handlungsfelder	• Gemeinsame Orientierung schaffen („Leitstern“) • Klar formulierte, gemeinsame Ziele • Beteiligte (wer?)	• Beteiligte (wer?, in welchem Umfang?) • Empowerment (Befähigung und Motivation für Teilhabe an politischem Prozess)	• Unterstützung für Lösungen/Projekte schaffen (Schlüsselprojekte)	• Qualität der Entwicklungs-vorhaben • Qualität der Entwicklungsprozesse
Handlungen fördern	• Probleme auf politische Agenda bringen • Konfliktdiagnose und frühzeitige Konfliktbearbeitung unterschiedlicher Interessen	• Motivation durch Leitbildprozess	• Definition Meilensteine • Entwicklung von Kriterien zur Auswahl von Projekten (Lenkung der Handlung)	• Projektcontrolling • „schnelle“ Erfolge	• Projektbewertung • Begleitende Evaluation (Prozessbegleitung) • Ausgleich zwischen Gewinnern und Verlierern schaffen
Ressourcen freilegen	• Förderung der Problemwahrnehmung • Frühzeitige Bürgerbeteiligung (Trichter weit öffnen)	• Bestimmung des Stellenwerts immaterieller Ressourcen	• Lernprozesse durch Austausch fördern • Ressourceneinsatz bestimmen für spezifische Aufgaben • Flexible Finanzierung und Trägerschaft (z.B. öffentlich-privat) • Auswahl "lösungsfähiger“ Projekte unter Beachtung freier Ressourcen	• Effizienter Ressourceneinsatz (Projektmanagement) • Immaterielle Ressourcen nutzen	• Formative Evaluation (direkte Umsetzung der Evaluationsergebnisse für das weitere Vorgehen, resp. künftige Prozesse)

Abbildung 18: Funktionen der Information aus dem Monitoringsystem entlang der Phasen des Managementprozesses



6.2 Initiierung von Prozessen

Das Managementmodell und die darin beschriebenen Prozesse werden in der Wirklichkeit kaum in der Reinform auftreten. Der Orientierungsrahmen hilft dazu, die ständig ablaufenden Entwicklungsprozesse innerhalb einer Region zu verstehen und einzuordnen. Eine Region ist kein neues Gebilde, in dem Managementprozesse aus dem „Nichts“ heraus „gestartet“ werden können. Vielmehr gilt es, diejenigen Prozesse zu nutzen, die – teils auch parallel zueinander – in einer Region ablaufen.

Das Managementmodell hilft dabei, diese Prozesse weiterzuentwickeln, dass sie einen Beitrag dazu leisten, die Regionen langfristig als selbstständig handlungsfähige Institutionen zu erhalten. Ein Managementmodell für regionale Entwicklung muss gewährleisten, dass Regionen lernfähig und damit anpassungsfähig an die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen bleiben. Es muss vor allem ein Orientierungsraster für die am Management der Region Beteiligten bieten.

Es kann davon ausgegangen werden, dass in Regionen, die sich als "Lernende Regionen" verstehen, bereits Entwicklungsprozesse stattfinden, die implizit an denselben Eckpunkten ausgerichtet sind, wie unser Managementmodell. Im Konzept der „Lernenden Region“ geht es um Voraussetzungen, Gestaltungsanforderungen und Managementverfahren, zur Neupositionierung der Wirtschaftsstrukturen und

Entwicklungspotenziale einzelner Regionen gegenüber den veränderten Rahmenbedingungen (vgl. Fürst 2001).[18] Nach Fürst und Knieling (2002, S. 5) wird von Lernenden Regionen erwartet, dass „sie auf die Herausforderungen des Strukturwandels innovativ reagieren, und zwar über reflexive Rationalität, was im Wesentlichen bedeutet: dass sie strategiefähige kollektive Handlungskapazitäten bilden, dass sie ihr Handeln zielorientiert kontrollieren, dass sie ihre Strategien entsprechend kontrolliert anpassen können."

In der Praxis jedoch weisen zahlreiche Regionen eine geringe Lern- und Anpassungsfähigkeit auf und die Entwicklungsprozesse stagnieren oder sind gar rückläufig. Wie können nun auch in diesen Regionen Prozesse initiiert werden, die auf eine Verbesserung der Lern- und Anpassungsfähigkeit, sprich der Innovationsfähigkeit der Region zielen. Oder mit Häussermann und Siebel (1994, S. 52) provokant gefragt: „Wie organisiert man Innovation in nichtinnovativen Milieus?"

Verschiedene Forschungen über die Innovationsfähigkeit von Regionen zeigen, dass Regionen mit vergleichbarer Struktur und Problemlagen unterschiedliche Innovationsfähigkeiten entwickeln. Scherer (2005, S. 72ff) identifiziert zwei grundlegende Ursachen für eine geringe Innovationsfähigkeit von Regionen, die zudem untereinander in einer Wechselbeziehung stehen: Die Innovationsunfähigkeit einer Region an sich sowie das Scheitern von regionalen Veränderungs- und Innovationsprozessen.

Innovationsunfähigkeit

Die Region und die dort bestehenden Netzwerke sind nicht in der Lage sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und Innovationsprozesse erfolgreich zu initiieren. Sie scheitern damit bereits in der „Inventionsphase". Dieses Scheitern kann einerseits daraus resultieren, dass sie eine bestimmte Problemlage als nicht lösungsbedürftig ansehen und deshalb auch keine Notwendigkeit für Neuerungen sehen. Andererseits kann auch fehlende Kreativität und Innovationsfeindlichkeit der dominierenden Akteure dazu führen, dass der notwendige Raum für neue Möglichkeiten nicht geöffnet wird. Ursächlich dafür können die in Kapitel 2.1 dargestellten funktionalen, kognitiven oder politischen Blockierungen von regionalen Systemen sein. Es können aber auch eine Reihe von innovationsspezifischen Problemen zu dem Scheitern der Inventionsphase führen. Fürst und Knieling (2002) nennen hier (1) *konservative Deutungsmuster* der regionalen Entscheidungsträger, die über

---

[18] Schläger-Zirlik (2003), S. 25ff zeigt auf, dass unter dem Begriff der Lernenden Region noch weitere Konzepte subsumiert werden. Sie unterscheidet hier zwischen (a) humankapitalorientierten Ansätzen, bei denen die Entwicklung der regionalen Wissensbasis sowie die Koordinierung der regionalen Weiterbildungsangebote im Mittelpunkt steht, (b) innovationsorientierten Ansätzen, bei den Lerning by interacting sowie Informationsaustausch und Innovationsdiffusion im Mittelpunkt stehen sowie (c) einem Policy-Netzwerk-Ansatz, bei dem es um eine neue Planungskultur und um neue Kooperationsprozesse durch Netzwerke in der Region geht.

kartellartiges Verhalten oder Gruppendenken in den Entscheidungsgremien sowohl die Problemwahrnehmung als auch die Suchrichtung der Problembearbeitung gravierend reduzieren; (2) *materielle Selektivitäten* der innovatorischen Prozesse, indem von vornherein Lösungen ausgeschlossen werden, die als problembeladen gelten sowie (3) *soziale Selektivitäten* der Prozesse, welche die Sucher und Träger unkonventioneller Ideen ausgrenzen (als „Abweichler", „Spinner", als „Scharlatane" etc.). Erfolg oder Scheitern regionaler Innovationen bereits während der Inventions-Phase hängen damit entscheidend von der Offenheit und der Flexibilität der regionalen Netzwerke und Kooperationsprozesse ab. Sind diese nach innen und nach aussen abgeschottet und nicht mehr zugänglich, ist keine Innovation möglich und entsprechende Ansätze drohen zu scheitern.

Scheitern von regionalen Veränderungs- und Innovationsprozessen

Im Zweiten Fall werden Innovationsprozesse erfolgreich initiiert und verschiedene Optionen für Neuerungen formuliert. Jedoch werden diese Neuerungen nicht in konkrete Aktivitäten und Massnahmen umgesetzt. Die begonnenen Innovationsprozesse scheitern in der Umsetzung. Ursächlich für eine blockierte Umsetzung ist die Tatsache, dass Neuerung und Innovation oftmals zu Verteilungskonflikten führen, da durch sie ein bestehendes System in Ungleichgewicht gebracht wird, was wiederum Akteure dieses Systems in unterschiedlichem Masse betrifft. Die regionalen Institutionen und Netzwerke sind meist nicht in der Lage diese Verteilungskonflikte zu lösen. In der Folge kann es dazu kommen, dass jede Innovation blockiert wird, da (potenzielle) Verlierer einer Innovation jede Form der Veränderung zu verhindern versuchen. Die begrenzte Konfliktfähigkeit von Netzwerken und die (begrenzten) Sanktionsmöglichkeiten des Gesamtsystems gegenüber einzelnen Akteuren des Systems sind hierfür verantwortlich. Ebenso können die Verteilungskonflikte auch dazu führen, dass Innovationen inhaltlich reduziert werden und man sich auf einen „kleinsten gemeinsamen Nenner" einigt. Verantwortlich hierfür ist die starke Konsensorientierung von regionalen Netzwerken. Fürst und Knieling (2002 S. 3) sprechen von einem Dilemma zwischen Konsensbildung und Innovationsfähigkeit und weisen daraufhin, dass Konsensorientierung gegenüber Innovationsprozessen restriktive Wirkung hat und notwendige Reformprozesse be- oder verhindert. Gelingt es innerhalb eines Innovationsprozesses nicht, bei der Umsetzung Verteilungskonflikte zu vermeiden oder zu lösen, wird die Realisierung scheitern. „Schönwetter"-Netzwerke, mit geringer Konfliktlösungsfähigkeit können deshalb nur begrenzt innovativ sein und werden nur wenige Neuerungen tatsächlich umsetzen können. Besonders problematisch sind Verteilungseffekte, wenn verschiedenen Werte-Dimensionen und damit Logiken tangiert sind (beispielsweise die Macht der Politik auf der einen, wirtschaftliche Werte auf der anderen Seite).

Das Scheitern von Innovationsprozessen in der Regionalentwicklung lässt sich aber nicht allein auf einen dieser beiden Problembereiche zurückführen, da sich diese in der Praxis vermischen: „Je stärker

Innovationsprozesse mit der Frage der Verteilung von Kosten und Nutzen der Innovation verknüpft werden, umso mehr geraten sie in den Schatten der Verteilungskonflikte und um so mehr reduziert sich ihre Findungsoffenheit. Denn Innovationsprozesse, die absehbar zu erheblichen Änderungen des Status quo führen, mobilisieren Widerstände derer, die dadurch ihre *property rights* entwertet sehen, neue Kosten der Anpassung auf sich nehmen müssen oder generell höhere Risiken ausgesetzt werden" (Fürst und Knieling 2002, S. 8).

Die Initiierung von Veränderungsprozessen und damit von Innovation in der Regionalentwicklung sieht sich darum erheblichen Widerständen gegenüber. Diese resultieren einerseits aus dem „Nicht-Erkennen" der Notwendigkeit von Veränderungen aufgrund der Rahmenbedingungen innerhalb der bestehenden regionalen Institutionen. Anderseits resultieren die Widerstände auch aus einem „Nicht-Wollen" von Veränderung, da diese immer zu Verschiebungen des bestehenden ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Gleichgewichtes in einer Region führt. Aus diesem Grund entsteht die teilweise erhebliche Veränderungsresistenz regionaler Institutionen.

Gleichwohl lassen sich eine Reihe von Ansätzen identifizieren, wie Veränderungsprozesse in nicht-innovativen Regionen initiiert werden können. Scherer (1995, S. 75f) weist darauf hin, dass sich diese Ansätze meist darauf beziehen, die in einer Region existierenden Netzwerke durch bewusste Aktivitäten in ihrer Struktur zu verändern. Er unterscheidet zwischen zwei grundlegenden Strategieansätzen:

- **Evolutionäre Ansätze:** Diese zielen nach innen auf eine langfristige Veränderung der Netzwerkstruktur durch den aktiven Einbezug neuer Akteure aus der Region selbst und nach aussen auf eine verstärkte Zusammenarbeit mit Akteuren aus anderen Regionen und anderen Systemen. Dadurch soll neues Wissen und vor allem auch neue Ideen in das bestehende regionale System gebracht werden. Denkbare Instrumente für diesen langfristig wirkenden Ansatz sind (a) Öffnung des Entwicklungsprozesses und Integration von Akteuren ausserhalb des Kernsystems, (b) Empowerment-Projekte zur Erweiterung des in der Region aktiven Personenkreises, (c) die Integration von kreativen Köpfen und Querdenkern in den regionalen Entwicklungsprozess (d) der institutionalisierte Wissensaustausch mit anderen Regionen und Institutionen ausserhalb der Region (z.B. ERFA-Gruppen, Coaching, Regionspartnerschaften etc.) und (e) die gesellschaftliche Öffnung, die mit der Schaffung neuer Austauschplattformen (Clubs, Interessengruppenen etc.). Diese langfristig wirkenden Ansätze können aber nur dann erfolgreich wirken, wenn bereits ein Potenzial an innovativen Akteuren in den bestehenden regionalen Netzwerken vorhanden ist und nicht das gesamte regionale System vollständig blockiert ist.
- **Revolutionäre Ansätze:** Diese zielen auf eine kurzfristige und grundlegende Veränderung und Neukonfiguration des regionalen

Akteurssystems. Sie resultieren meist aus systemexternen Impulsen. Aufgrund externer Impulse auf das System Region werden die bestehenden wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Strukturen, die bislang verkrustet waren, aufgebrochen und es werden überkommene Werte und Normen in Frage gestellt (vgl. Fürst und Knieling 2002, S. 21). Diese externen Impulse können zum einen aus einer fundamentalen Krisensituation, mit der die Region konfrontiert ist, resultieren (z.B. Schliessung des dominierenden Grossbetriebes in der Region, Lawinen- oder Hochwasserkatastrophe). Zum anderen kann der Impuls auch von einem Wettbewerb zwischen Regionen oder der Neuausrichtung eines Regionalförderprogramms ausgehen.[19] In der Folge kann es zu einem „unfreezing" und anschliessenden „re-freezing" der in der Region bestehenden Strukturen und Prozesse kommen. Das heisst, dass es für einen bestimmten Zeitraum möglich ist, eine neue Konstellation der Akteure zu erreichen oder Akteursnetze gezielt zu öffnen. Anschliessend spielen sich die Kräfteverhältnisse wieder ein und es entstehen neue oder veränderte Strukturen.[20]

Die revolutionären Ansätze sind dann notwendig, wenn das in einer Region bestehende System blockiert und zu keiner selbstreferentiellen Steuerung mehr in der Lage ist. Dann müssen notwendige Veränderungsimpulse explizit von ausserhalb des regionalen Akteurssystems kommen. Beispiele sind in der Systemtheorie einzuordnen in eine Veränderung der Kanten oder Knoten. Eine Kantenveränderung findet z.B. durch Verschiebungen der Machtkonstellation statt, wenn der "Dorfkönig", der Interaktionen monopolisiert hat, entmachtet wird. Eine Veränderung der Knoten findet dagegen z.B. dann satt, wenn ein neues starkes Unternehmen in der Region ansässig wird.

Veränderungsprozesse, wie sie in unserem Managementmodell für Regionalentwicklung vorgesehen sind, können also auch in nicht-innovativen und blockierten Regionen aktiv gefördert werden. Entscheidend ist dabei immer, dass eine Region sich öffnet und bereit für

---

19 Vgl. die Erfahrungen in der Bundesrepublik Deutschland mit den beiden Wettbewerben INNOREGIO und BIOREGIO (vgl. Koschatzky, K. (2003). Innovative Impulse für die Region - Aktuelle Tendenzen und Entwicklungsstrategien. Stuttgart, Fraunhofer IRB-Verlag. oder die Erfahrungen mit EU-Strukturfondsförderung in Österreich (vgl. Hummelbrunner, R. (2003).

20 Bratzel, S. (1999). "Innovationsbedingungen kommunaler Verkehrspolitik. Voraussetzungen, Inhalte und Folgen von umweltorientiertem Policy-Wandel." Archiv für Kommunalwissenschaften(2): 282-303.Der Autor teilt am Beispiel einer umweltorientierten Verkehrspolitik diesen Prozess in drei Phasen ein: In Phase 1 gerät das dominierende Akteurssystem in Schwierigkeiten seine Politik, die zunehmend auf Widerstand stösst zu legitimieren (unfreezing). In Phase 2 kommt es in der Folge der ausgelösten Konflikte oder aufgrund einer Krisensituation zu einem Wechsel bzw. zu einer Neukonstellation des Akteursregimes, da nur ein Wechsel bestehende Machtstrukturen aufbrechen kann (change). Phase 3 steht für die Institutionalisierung der neuen Politik, so dass Verhaltens- und Planungssicherheit für die beteiligten Akteure entstehen (re-freezing).

Neuerung ist. Nur wenn hierfür der entsprechende Wille bei wichtigen Akteuren besteht, kann die Region innovativ und lernfähig werden und sich diese Fähigkeit auch langfristig erhalten. Sie muss dabei den Blick nach aussen bewahren und sich mit anderen Regionen vergleichen. Denn Innovation kommt, gerade auch bei der Regionalentwicklung, immer auch aus der Berührung und aus der Auseinandersetzung mit dem Anderen und dem Neuen.

6.3 Der institutionelle Rahmen

Ein regionaler Strategieprozesses bedarf eines institutionellen Rahmens und einer wenigstens minimalen Organisationsstruktur. Dabei gibt es Rahmenbedingungen, die das Entstehen einer regionalen Managementstruktur sowie die Interaktionen und Entscheidungsprozesse beeinflussen. Für den Entstehungsprozess eines Managements der regionalen Entwicklung sind vor allem äussere Rahmenbedingungen von Bedeutung, zum Beispiel das Zusammenspiel der bestehenden Institutionen und Hierarchien (öffentlich-privat, Bund-Kanton, rechtlich-marktgeregelt). Wichtig für die Interaktionen und Entscheidungsprozesse sind dagegen vor allem die internen Rahmenbedingungen, wie etwa bestehende Management- oder Führungsstrukturen oder gemeinsame Normen und Werte.

Institutionelle Rahmenbedingungen innerhalb der Region

Damit ein Management der regionalen Entwicklung überhaupt stattfinden kann, muss das regionale Steuerungssystem einen Mindestgrad an Institutionalisierung aufweisen. Diese institutionellen Rahmenbedingungen gewährleisten, dass der notwendige Austausch zwischen den Akteuren stattfinden kann und dass Leitplanken für die Entscheidungsprozesse vorhanden sind. Die folgenden Kriterien beschreiben die institutionelle Mindestausstattung, um einen regionalen Strategieprozess steuern zu können:

- *Organisatorischer Kern:* Es muss eine organisatorische Einheit geben, die Verwaltungsaufgaben erledigen kann und die sicherstellt, dass einzelne Prozessschritte durchgeführt werden und Ergebnisse erzielt werden (Controlling-Funktion). Diese Kernorganisation kann auch die Moderation zwischen den verschiedenen beteiligten Interessen besorgen und übernimmt so Führungsfunktion innerhalb des Managements der regionalen Entwicklung.
- *Regelsystem:* Das Vorhandensein eines regionsinternen Systems von Normen und Werten bezüglich der Zugänglichkeit des Systems regelt die Frage, wer an einem Strategieprozess beteiligt ist, bzw. in den Augen der Akteure beteiligt sein müsste. Zum Regelsystem gehört auch ein Konfliktlösungsmanagement, das heisst ein bewusster Umgang mit Streitfällen oder Interessenkonflikten, etwa über Verteilungsfragen. Ebenso Teil des Regelsystems ist, in wie

weit ein regionales System Neuerungen zulassen kann oder ob Innovationen systematisch blockiert werden, die wiederum zur Konservierung bestehender Strukturen führen.

- *Legitimation der Entscheidungen:* Kooperationen zur Steuerung regionaler Entwicklungsprozesse produzieren Entscheidungen und Ergebnisse. Diese Ergebnisse brauchen eine institutionalisierte Rückkoppelung zu den legitimierten politischen Gremien und Verfahren. Zum Beispiel stellen die Akteure gemeinsam politische Ziele für das Regionalmanagement auf oder es müssen Ressourcenentscheidungen gefällt werden. Es ist also zwingend notwendig, dass Gremien wie Gemeinderäte oder -versammlungen oder Verfahren wie Volksentscheide in die Prozessplanung integriert werden.

- *Trennung von Legitimation und Entscheidungsvorbereitung:* Für den Prozess sind zwei Gruppen von Akteuren zu unterscheiden: die Entscheidungsträger oder „Machtpromotoren“ (Gemeindepräsidenten, Regionsvorstände, Geschäftsführer von Kammern, Unternehmer) und die Experten oder „Fachpromotoren“, die Entscheidungen fachlich und professionell vorbereiten können. Da beide Gruppen unterschiedlichen Logiken folgen, ist es sinnvoll, sie separat zu organisieren: die Experten oder können sich freier entfalten, wenn sie nicht immer institutionelle Interessen berücksichtigen müssen; die Entscheidungsträger sind eher kontrollorientiert, weil sie die vorgeschlagenen Massnahmen politisch absichern und in die Umsetzung bringen müssen. Die Experten rekrutieren sich aus den regionalen Institutionen und werden nach fachlichen und persönlichkeitsbezogenen Kriterien ausgewählt. Die Entscheider sollten repräsentativ für die regionalen Akteursgruppen ausgewählt werden. Es ist darauf zu achten, dass die Parität nicht für zu grosse Gruppen sorgt. Es haben sich kleinere Lenkungsgruppen bewährt, welche die Dinge vorantreiben.

- *Grad der Formalisierung:* Eine regionale Kooperationsstruktur kann unterschiedlich stark formalisiert sein – vom lockeren Netzwerk bis zur staatsvertraglich geregelten Partnerschaft ist alles möglich. Welches der Grad der Formalisierung ist, hängt von der Grösse und der Heterogenität des regionalen Kooperationssystems ab. In der Regel gilt: je mehr Akteure beteiligt sind und je heterogener deren Struktur, desto formalisierter muss die Organisationsstruktur sein. Wo nur wenige Akteure aus dem selbem Umfeld zusammenarbeiten (z.B. Touristikernetzwerk) reicht eine lose Netzwerkstruktur. Wo viele Akteure aus unterschiedlichen Bereichen und unterschiedlichen politischen Ebenen zusammenkommen, muss eine stärkere Formalisierung dafür sorgen, dass die regionale Institution entscheidungsfähig bleibt und die Transaktionskosten nicht explodieren. Für die Steuerung regionaler Entwicklungsprozesse kommt es auf die wohldosierte Mischung aus stark formalisierten Rahmenbedingungen (z.B. ordnungsstaatliche

Politiken, wie die Raumplanung), projektorientierten Strukturen (z.B. Programme, Impulsprojekte) und innovativen Netzwerkstrukturen an.

Die internen Rahmenbedingungen gewährleisten, dass das System zugänglich bleibt und dass Konfliktlösungsstrategien existieren. Zudem sind sie die Grundlage für die Existenz einer Kernorganisation, die administrative Aufgaben und Netzwerkmanagement übernimmt sowie von Akteuren die Führungsfunktionen innerhalb des Systems übernehmen. Die politische Legitimation der Managementstrukturen muss sichergestellt sein, wobei darauf zu achten ist, dass nicht die politischen Akteure die Managementstrukturen aufgrund ihrer Legitimationsmacht dominieren.

Institutionelle Rahmenbedingungen ausserhalb der Region

Das Entstehen einer Trägerstruktur für ein Management der regionalen Entwicklung hängt auch extern von rechtlichen und politisch-administrativen Rahmenbedingungen ab. Benz und Fürst (2003, S. 43) nennen folgende wichtige Rahmenbedingungen von aussen:

- *Übergeordnete Steuerung:* die regionalen Management- und Steuerungssysteme werden durchwirkt von externen Hierarchien und Regelsystemen. Dazu gehören die Sektoral- und Querschnittspolitiken des Bundes und der Kantone, die gesetzlichen und institutionellen Rahmensetzungen, Qualitätsanforderungen oder vorgeschriebene Konfliktregelungs- und Lastenausgleichsverfahren.
- *Handlungsspielräume:* es ist zu beachten, welche Organisationsstrukturen der beteiligten Akteure vorgegeben sind und welche rechtlichen, finanziellen, personellen oder politischen Handlungsspielräume sich daraus ergeben. In der Schweiz macht es zum Beispiel einen Unterschied, ob eine Region im Berggebiet liegt und auf Basis des Investitionshilfegesetzes Mittel und Instrumente für das regionale Management zur Verfügung hat oder ob es diese Handlungsspielräume nicht hat.
- *Mehrebenenproblem:* Für das Entstehen einer Steuerungsstruktur für die regionale Entwicklung ist so genannte Mehrebenenproblem von Bedeutung, d.h. die Schwierigkeit der Abstimmung zwischen unterschiedlichen Ebenen, etwa der kantonalen und der Bundesebene. Sind Akteure verschiedener Ebenen in eine Steuerungsstruktur eingebunden, so kann es passieren, dass sie den Prozess aufhalten, in dem sie sich immer wieder mit ihrer Herkunftsinstitution abstimmen müssen, bevor Zusagen in der Kooperation machen können. Dieses Problem betrifft neben den staatspolitischen Ebenen generell Repräsentanten von externen Organisationen.
- *Ausweicheffekte:* Kooperationsprozesse zur Steuerung der regionalen Entwicklung können ins Stocken geraten, wenn

alternative Foren der Problembearbeitung existieren, die es erlauben, das gemeinsame Vorhaben mit niedrigeren Transaktionskosten anzugehen. Durch bundesstaatliche Rahmenbedingungen kann so – zumindest theoretisch – eine regionale Kooperationsstruktur ad absurdum geführt werden.

Im Endeffekt gewährleisten die exogenen Rahmenbedingungen, inwiefern die regionalen Organisationen über notwendige Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen und inwiefern sie von Weisungen oder dem Wohlwollen übergeordneten Stellen abhängig sind. Dabei ist es sehr hilfreich, thematische Freiräume besetzen zu können, die bislang keiner anderen Institution zugewiesen sind.

6.4 Systemische Instrumente[21]

Das Management von Systemen wird vor allem durch die hohe Komplexität der Systeme erschwert. In Regionen sind Situationen oftmals deswegen komplex, weil verschiedene Menschen bzw. Gruppen mit unterschiedlichen Interessenlagen, Werten und Absichten handeln. Komplexe Situationen unterscheiden sich von „einfachen" Situationen in folgenden Merkmalen (Königswieser und Lutz 1990):

Einfache Situation	**Komplexe Situation**
• Wenige, gleichartige Elemente	• Viele verschiedenen Elemente
• Geringe Vernetztheit	• Starke Vernetztheit
• Wenige Verhaltensmöglichkeiten der Elemente	• Viele verschiedene Verhaltensmöglichkeiten der Elemente
• Determinierte, stabile Wirkungskreisläufe	• Viele veränderliche Wirkungsverläufe
• Vollständig analysierbar	• Beschränkt analysierbar
• Quantifizierbares Verhalten	• Beschränkt quantifizierbare Muster
• Prognostizierbar	• Erkennbar
• Konstruierbar	• Beschränkt lenkbar
• kontrollierbar	• Verstehend nachvollziehbar

Zum Verständnis komplexer Situationen ist es erforderlich, Muster zu erfassen, die das Verhalten eines Systems adäquat abbilden. Dabei gilt es vor allem, das Eigenverhalten der Systeme zu verstehen, um daran

21 Das Kapitel stützt sich im Wesentlichen auf die von Hummelbrunner, R., R. Lukesch, et al. (2002). Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Endbericht. Graz identifizierten Instrumente und deren Bericht Leichte Abwandlungen und Ergänzungen wurden vorgenommen wo notwendig und zweckdienlich.

anknüpfend durch indirekte Steuerungsformen in das System einzugreifen. Die indirekten Steuerungsformen nutzen Eigenverhalten und Selbstorganisation von Systemen bewusst aus, verzichten aber im Gegenzug auf direkte Eingriffe von aussen, sowie auf die Bestimmung von Details.

Die sich aus der Komplexität der Systeme ergebenden Schwierigkeiten und Anforderungen werden in der Praxis häufig ignoriert oder gedanklich weit reduziert, damit sie handhabbar werden. Diese starke Vereinfachung führt dazu, dass die Realität nur noch als simples Input-Output Modell gesehen wird. Das heisst, dass zur Lösung einer Problemsituation oder zur Erreichung vorher definierter Ziele bestimmte Aktivitäten mit bestimmten Mitteln geplant werden. Dabei wird übersehen, dass es solche "linearen" Lösungsansätze oftmals gar nicht geben kann, da jedes Eingreifen durch die Vernetzung der Systembestandteile und Systeme auch Prozesse auslösen kann, die ursprünglich nicht intendiert waren.

Weitere gravierende Fehler im Umgang mit komplexen Systemen sind nach Dörner (zitiert nach Hummelbrunner, Lukesch et al. 2002) auch:

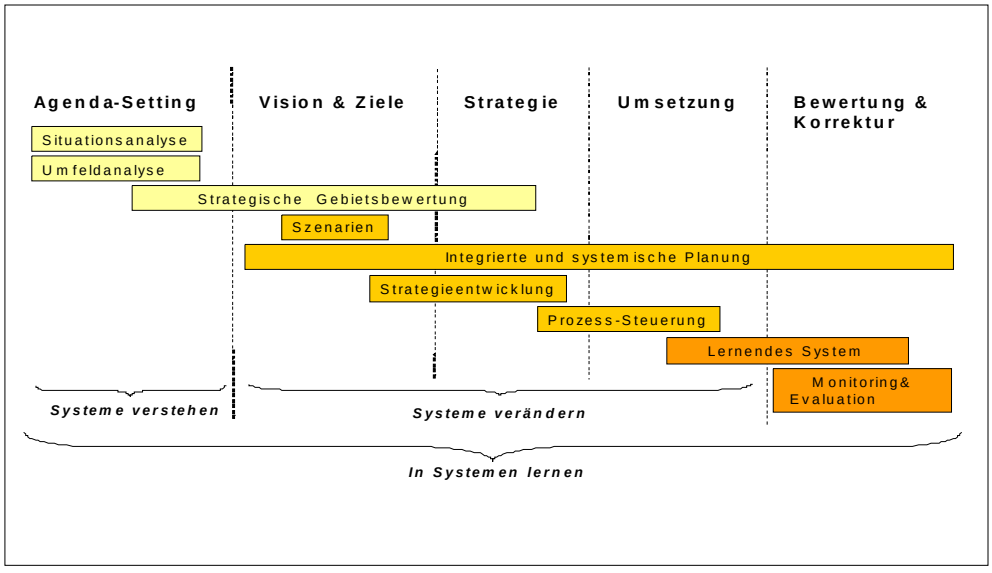
- Reparaturverhalten: Einzelprobleme werden identifiziert und isoliert bearbeitet. Dadurch verzettelt man sich oft in nebensächliche Details bzw. Symptome oder beschränkt sich darauf, das jeweils Einfachste, Naheliegendste zu erledigen.
- Unvernetzte Situationsanalyse: Es werden zwar viele Information und Daten erhoben, aber nicht in Beziehung zueinander gesehen und ausgewertet. Dadurch werden wichtige Systemeigenschaften und die kybernetische Dynamik nicht erkannt.
- Irreversible Schwerpunktbildung: Ein Schwerpunkt wird zunächst (oft durchaus richtig) erkannt und bearbeitet. Auf Grund anfänglicher Erfolge wird daran festgehalten und anderweitige Signale (z.B. Widersprüche, Fehlentwicklungen) werden tendenziell ausgeblendet.
- Unbeachtete Nebenwirkungen: Auf Grund einer linear-kausalen Denkweise werden Handlungen im Vertrauen auf ihre Richtigkeit gesetzt, ohne weiter reichende Konsequenzen zu beachten. In der Folge kann eine Lösung dann jedoch selbst wieder zum Problem werden.
- Tendenz zur Übersteuerung: Da Systeme auf Grund ihrer Eigendynamik auf Eingriffe nur mit Verzögerung reagieren, erfolgen diese häufig zu intensiv oder werden zu rasch verstärkt – bei Gegenreaktionen aber auch wieder (zu) drastisch reduziert.
- Tendenz zu autoritärem Verhalten: Der Wille ein System direkt beeinflussen zu wollen (oder der Glaube, sein Verhalten durchschaut zu haben), führt zu diktatorischen Vorgangsweisen und zu einer Missachtung der Selbstorganisationskräfte von Systemen.

Viele der derzeitig angewendeten Instrumente der Regionalentwicklung gehen nach wie vor von einem linearen Entwicklungsverständnis aus. Sie sind daher für den Umgang mit der erhöhten Komplexität von Regionen

nicht bzw. teilweise nur sehr beschränkt geeignet. Nach Hummelbrunner, Lukesch et al. (2002) erfordert ein Handeln in Systemen die Berücksichtigung ihrer Besonderheiten, nämlich die Anerkennung prinzipieller Grenzen von Informationen, Gestaltbarkeit, Beherrschung und Kontrolle.

Eine Reihe von innovativen Instrumenten für den Umgang mit komplexen Systemen wurden in den verschiedensten Disziplinen erarbeitet. Hummelbrunner et. al fällt der Verdienst zu, diese Instrumente inventarisiert und sie damit auch für die Regionalentwicklung nutzbar gemacht zu haben. Die folgenden Ausführungen stützen sich daher schwergewichtig auf ihre Analyse und Bewertung (Hummelbrunner, Lukesch et al. 2002). Die weiteren Ausführungen stellen eine Auswahl dieser Methoden vor, die sich auf all jene beschränkt, die in der Regionalentwicklung bereits genutzt werden oder aber einen besonders hohen Nutzen versprechen. Instrumente und Methoden werden in drei Bereiche eingeteilt. Solche, die (1) helfen, Systeme zu verstehen, (2) Systeme verändern können und (3) aufzeigen, wie in Systemen gelernt werden kann. Systeme zu verstehen bildet die Grundlage für den weiteren Managementprozess. Vor allem während des Agenda-Settings sind die dafür vorgeschlagenen Instrumente hilfreich. Systeme zu verändern ist ein Kernbereich des Managements. Die dazu vorgeschlagenen Instrumente finden damit über den gesamten weiteren Managementprozess Anwendung. Instrumente, die geeignet sind, im System zu lernen, können vor allem in der Bewertungs- und Korrekturphase eingesetzt werden.

Abbildung 19: Systemische Instrumente und ihre Anwendbarkeit in den Kernphasen des Managements



6.4.1 Instrumente für das Agenda Setting

Um mit Hilfe indirekter Steuerungsformen in ein System eingreifen zu können, bedarf es eines umfassenden Verständnisses des Systems und der

in diesem System bestehenden Wechselwirkungen und Verknüpfungen. Dazu müssen bestehende Muster erkannt werden. Vor allem das Eigenverhalten von Systemen und die in ihnen ablaufenden Prozesse sind oftmals schwer zu erkennen. Noch schwieriger ist es, dieses zu verstehen. Eine Vorhersage schliesslich ist gänzlich unmöglich. Das Monitoringsystem (vgl. Bericht II) kann in dieser Phase mit einer geordneten Aufstellung von Daten zum Stand der Entwicklung Hilfe leisten.

Neben dem Verständnis für das System und dessen endogene Potenziale ist es ferner notwendig, das Umfeld, in und mit dem das System interagiert, zu kennen und zu verstehen. Instrumente, die helfen, die Zusammenhänge in Systemen, die Wechselwirkungen mit der Umwelt und die Entwicklung der Umwelt zu verstehen und die den Anwender in die Lage versetzen, Ansatzpunkte für Interventionen aufzudecken, können den Gruppen (1) Situationsanalyse, (2) Umfeldanalyse und (3) Strategische Gebietsbewertung zugeordnet werden. Da es in der Phase des Agenda-Settings auch darum geht, ein breites Problemverständnis und eine Sensibilisierung zu schaffen, sind solche Instrumente geeignet, die es erlauben, Vertreter der Anspruchsgruppen bereits in dieser frühen Phase zu integrieren.

Als erster Schritt in einem Problemlösungszyklus dient die Situationsanalyse. Dabei geht es darum, Sachverhalte gedanklich zu zerlegen und zu durchdringen, Zusammenhänge zu ermitteln, Ursachen für bestimmte Entwicklungen aufzuspüren und Informationen für künftiges Handeln zu gewinnen. Zur Situationsanalyse eignen sich die folgenden Methoden:

Systemische Problemanalyse

Ziel

Identifizierung von Lösungsansätzen und geeigneten Ansatzpunkten in komplexen Problemsituationen.

Inhalte/Schritte

- Identifizierung der am Zustandekommen des Problems beteiligten Personen und Kommunikationen
- Unterscheidung der Problemtypen:
- Plus Symptom = ein Phänomen, das nicht erwartet/erwünscht ist, wird beobachtet, d.h. es gibt nicht intendierte Nebenwirkungen einer Handlung.
- Minus-Symptom = Ein erwartetes oder erwünschtes Phänomen wird nicht beobachtet.
- Untersuchung zusätzlicher Funktionen eines Problems: Was wären die Konsequenzen aus der Lösung des Problems?

- Untersuchung bisheriger Lösungsansätze: Lösungsversuche der Vergangenheit sind oft Schlüssel für aktuelle Probleme, weil sie entweder zu einfach, unrealistisch oder kontraproduktiv waren.
- Ableitung der Problemlösungsmethodik:
- Plus-Symptom: Der zum Problem führende Mechanismus muss unterbrochen werden, d.h. Aktionen unterlassen oder Strukturen aufgelöst werden.
- Minus-Symptom: Mechanismus zur Herstellung einer Lösung einführen, d.h. Aktionen setzen oder Strukturen entwickeln.

Nutzen und Leistungsfähigkeit

Die Systematische Problemanalyse hilft, oberflächliche Lösungsansätze zu vermeiden, in dem auch die tieferen Schichten von Problemen analysiert werden. Über die Anwendung dieses Ansatzes in der Regionalentwicklung ist bislang nichts bekannt. Vor allem im Fall hartnäckiger Probleme und wenn über diese kaum gesprochen wird, ist der Ansatz geeignet, da er hilft, Wahrnehmungsunterschiede die durch gezielte Kommunikation bearbeitet werden können, zu beheben.

Vernetzte Problemanalyse

Ziel:

Analyse der Beziehungen zwischen Elementen eines Problemsystems, Ableitung von Erkenntnissen über deren Eigendynamik, Identifikation von Ansatzpunkten für Eingriffe und Lösungen.

Inhalte/ Schritte:

- Abgrenzung des Problems und Auflistung der für die Problemlösung bedeutsamen Elemente aus verschiedenen Perspektiven (verhindert einseitige und nur symptombezogene Erfassung).
- Auswahl problem- und aufgabenstellungsrelevanter Elemente.
- Ermittlung der Vernetzung zwischen den im ersten Schritt identifizierten Elementen. Aufzeigen der Verbindungen durch Pfeile, die den kausalen Zusammenhang zwischen diesen angeben. Ein (+) steht für gleichläufige ein (-) für gegenläufigen Charakter. Daraus wir ein Wirkungsnetz erarbeitet, das alle Elemente erfasst und geschlossene Wirkungsketten zeigt. Eventuell müssen neue Elemente hinzugefügt bzw. überflüssige Elemente weggelassen werden.
- Ermittlung der Wirksamkeit der Elemente z.B. mittels Papiercomputer. Es werden aktive, reaktive, kritische und puffernde Elemente identifiziert. In einer Feinanalyse werden Wirkungsverläufe zwischen ausgewählten Elementen analysiert und das Zeitverhalten der Wirkungsverläufe in kurz-, mittel- und langfristig unterschieden. Für das Verständnis des Systems sind vor allem zu erwartende Verzögerungen bzw. Beschleunigungen von Bedeutung (exponentielle Kurven, Kippeffekte).

- Interpretation der Verhaltensalternativen z.B. in Form von Szenarien um auch zukünftige Entwicklungen in die Gestaltung von Massnahmen einzubeziehen.
- Bestimmung der Einflussmöglichkeiten, d.h. Klärung der Frage, wer mit welchen Mitteln wo eingreifen kann (Frage von Kompetenzen, Ressourcen). Die Elemente der Problemsituation, die tatsächlich beeinflusst werden können, werden ausgewählt. Zusätzlich werden Elemente identifiziert, die eine Veränderung der Problemsituation rasch anzeigen. Sie dienen als Indikatoren für die zukünftige Überwachung.
- Gestaltung der Problemlösung. Dabei sind nicht nur die gewünschten Wirkungen zu berücksichtigen, sondern auch mögliche (ungewünschte oder gewünschte) Kettenreaktionen.

Nutzen und Leistungsfähigkeit

Die vernetzte Problemanalyse hilft zu einem Überblick, ohne zu sehr an einzelnen Symptomen hängen zu bleiben. Sie arbeitet mit einfachen visuellen Hilfsmitteln und ist daher in der Lage, auch Problemsituationen mit vielen Einflussfaktoren zu strukturieren.

Prozessanalyse/Prozessoptimierung

Ziel

Verfahren zur Ermittlung und Optimierung von Geschäfts- und Leistungserstellungsprozessen im Dienstleistungsbereich. Geschäftsprozesse sind dabei alle Aktivitäten, die zur Erstellung und Vermarktung eines Produktes/eines Dienstleistung oder zur Steuerung und Vermarktung von Ressourcen oder zur Beeinflussung der Umwelt (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit) notwendig sind und die miteinander in Form einer Prozesskette verknüpft sind.

Inhalte/ Schritte

1. Schritt: Definition und Auswahl relevanter Prozesse

- Identifikation der verbesserungsbedürftigen Prozesse.
- Erfassen von Input- und Outputgrößen; Sammeln von kritischen Ereignissen und Fehlern.
- Formulieren von Zielvorgaben für die Verbesserung; Messgrößen definieren.

2. Schritt: Prozessdiagramm erstellen, kritische Muster erkennen

- Stationen und Schnittstellen eines Prozesses benennen und darstellen (Flussdiagramm etc.)
- Bewährte Prüffragen anwenden.
- Plausibilitätsüberlegungen anstellen, Kreativitäts- und Problemlösungstechniken einsetzen.

3. Schritt: Gestalten des verbesserten Sollprozesses

- Feststellen, ob eine radikale oder graduelle Veränderung nötig ist.
- Neue Prozesse festlegen und im Detail beschreiben.
- Verantwortliche benennen und ein Funktionsdiagramm erstellen.
- Festlegen von Zielen und Leistungen in der Prozesskette; Standards definieren, Messgrößen und Vorschriften formulieren.
- Wo notwendig, Entscheidungen für die Umgestaltung herbeiführen.

4. Schritt: Neue Prozesse einführen, MitarbeiterInnen damit vertraut machen

- Information, Qualifikation und Training der Betroffenen vor bzw. bei Einführung
- Visualisieren kritischer Prozessschritte, damit sie sicher gehandhabt werden (z.B. wie hat die Dateiablage in der EDV zu erfolgen).
- Aufbau eines prozessorientierten Controllings, periodische Soll-Ist-Vergleiche.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Die Analyse von Prozessen dient zunächst dazu, ein vertieftes und ganzheitliches Verständnis für die ablaufenden Prozesse zu bekommen. Die anschliessende Neu- oder Umgestaltung von Geschäftsprozessen führt zu einer verstärkten Orientierung an den tatsächlichen Bedürfnissen der jeweiligen "Kunden".

Wertschätzende Untersuchung (Appreciative Inquiry)

Ziel:

Aus bisherigen Erfolgen soll Energie für den weiteren Wandel gezogen werden.

Inhalt/Schritte:

- Verstehen des Erfolges (Discovery): Die persönlichen Erfahrungen werden dahingehend ausgewertet, dass die Merkmale und Bedingungen für bisherige Erfolge herausgearbeitet werden.
- Entwicklung einer Vision (Dream): Als nächstes werden Zukunftsperspektiven überlegt, die die bisherigen Erfahrungen mit Erfolgen berücksichtigen und mit der künftig die Potenziale voll ausgeschöpft werden können.
- Gestalten der Vision (Design): Die Vision wird konkretisiert in Bezug auf notwendige Partner, Kommunikationen und Interaktionen sowie unterstützende Rahmenbedingungen.

- Verwirklichung (Delivery): Abschließend werden die Ziele und Maßnahmen zur Erreichung der Vision festgelegt, und zwar sowohl die mittelfristig erforderlichen als auch die konkreten nächsten Schritte.

Nutzen und Leistungsfähigkeit

Der Appreciative Inquiry kann sehr flexibel sowohl auf individueller Ebene in Interviewform als auch als Grossgruppenverfahren angewendet werden. Die Ausrichtung auf Erfolge führt zu einer Bündelung positiver Energie für weitere Veränderungsprozesse. Vor allem bei bestehenden negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit oder bei stark belasteten Beziehungen zwischen den Beteiligten besteht ein grosser Nutzen dieses Verfahrens.

Systemanalyse

Ziel:

Erfassung von Grundstrukturen und Funktionsweisen eines Systems mit graphischer Darstellung in einer Funktionskarte.

Inhalt/Schritte:

- Analyse der Kontextkonstellation

Hier interessieren besonders die Wirkungen und Dynamiken dieser Kontextfelder sowie die diese prägenden Grundkulturen. Für regionale Wirtschaftssysteme sind zumindest fünf Kontextfelder von Bedeutung die auf verschiedenen territorialen Ebenen (regional, national, international) analysiert werden können:

  - Nachfrage: Marktdynamik, Anspruchsniveau der Kunden
  - Wettbewerb: Konkurrenzdruck im System, weltweite Wettbewerbssituation
  - Faktorbedingungen / Support: v.a. in Bezug zu Qualifikation, Finanzierung, Technologie
  - Forschung und Entwicklung: Wissen als Innovationsfaktor wird besonders betont
  - Politik – Verwaltung: allgemeine Rahmenbedingungen und Muster, Förderungen

- Erhebung der Systempotenziale

Im System vorhandene Synergiepotenziale werden bestimmt, die nur oder am besten über kooperative Strategien mobilisiert werden können und den Systempartnern wesentlichen Zusatznutzen zu Einzelstrategien bringen können. Systempotenziale entstehen als externe Effekte dabei vor allem durch Agglomerations- und Verdichtungseffekte und die Verflechtung

komplementärer Kompetenzen. Sie können statischen oder dynamischen Charakter haben.

- Funktionale Systemanalyse

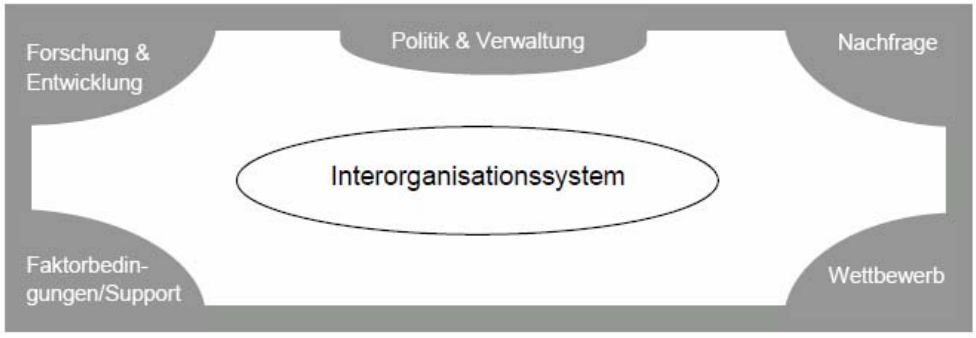
Sie erfasst die für ein (Wirtschafts-)System relevanten Funktionsfelder, bestimmt deren Leistungsfähigkeit und das Koordinations- und Kooperationsvermögen zur Nutzung der im System angelegten Synergiepotenziale. Diese Analyse macht die funktionalen Strukturen und Zusammenhänge transparent und vorhandene Dynamiken und Blockaden diskutierbar, welche die Mobilisierung von Systempotenzialen bestimmen.

- Strukturell – kausale Systemanalyse

Herausarbeitung der wichtigsten realen Verflechtungen des betrachteten Systems, um die dominanten Beziehungs- und Kommunikationsmuster sowie Lücken in funktionalen Zusammenhängen zu ermitteln. Daraus können Bedarf und Ansatzpunkte für Interventionen abgeleitet werden.

- Bestimmung des Systemniveaus

Entscheidend für die Leistungsfähigkeit und Kreativität eines Systems ist das Niveau seiner Organisiertheit. Dieses wird über die Ausprägung von vier Systemdimensionen bestimmt: Systemdiskurs, Innenvernetzung, Außenvernetzung und Koordination. Diese Analyse wird in Form einer aktivierenden Befragung von Repräsentanten der relevanten Systeme durchgeführt. Die Befragung ist zirkulär angelegt und konfrontiert die Interviewpartner auch mit Ergebnissen aus Interviews mit anderen Beteiligten. Auf diese Weise bilden sich schrittweise Grundmuster vorhandener Bilder und Systemeinschränkungen heraus, die in einer Funktionskarte (System Chart) dargestellt werden. Darin werden die Haupteinflussfelder und Interaktionsmuster eines Interorganisationssystems abgebildet:



In diesen Karten können auch Probleme und positive Effekte in der Systemdynamik, fehlende Strukturen und Beziehungen oder bedeutende Ereignisse sichtbar gemacht werden. Mit ihrer Hilfe können die unterschiedlichen Erfahrungen strukturiert und schrittweise gemeinsame oder klar unterscheidbare Bilder der Beteiligten herausgearbeitet und in ihren Konsequenzen diskutierbar und reflektierbar gemacht werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Die Systemanalyse ist ein theoretisch fundiertes Verfahren zur Analyse von Interorganisationssystemen. Das grafische Modell ermöglicht in Kombination mit aktivierender Befragung eine schrittweise Erfassung und übersichtliche Darstellung der relevanten internen und externen Elemente und Beziehungen von hochkomplexen Systemen.

Innovationskompass

Ziel:

Bewertung der eignen Region und damit verknüpft die Herausarbeitung von Entwicklungsstrategien. Beruht auf der Nutzung des Wissens lokaler AkteurInnen.

Inhalte /Schritte:

Der Innovationskompass betrachtet neun Komponenten und führt zu diesen neben einer Gegenwartsbeurteilung auch eine Vergangenheitsanalyse durch, die die Veränderung über die Zeit erlaubt. Die neun betrachteten Komponenten sind:

- Physische Ressourcen, Finanzressourcen, Governance als Langfristkapital
- Humanressourcen, Märkte, Kompetenzen als Flüsse
- Identitäten, Images und Unternehmen als Katalysatoren

Für jede der neun Komponenten gibt es fünf Subkomponenten die anhand von jeweils drei Fragen bearbeitet werden. Aus diesen Bewertungen wird ein Spinnendiagramm erstellt, aus welchem anschliessend Gebietsstrategien abgeleitet werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit

Die Fragen, sowie gegebenenfalls einige Subkomponenten müssen situativ der untersuchten Region angepasst werden. Das Instrument ist dann in Regionen bis zu ca. 500'000 Einwohner anwendbar. Faustregeln erleichtern die Interpretation.

Engpassanalyse

Ziel:

Analyse zur Einschätzung vorhandener Engpässe in ausgewählten Schlüsselbereichen. Ermittlung von Ansatzpunkten für innovative Verbesserungsaktionen.

Inhalt/ Schritte:

- Grundannahme dieser Methode ist, dass die Entwicklung einer Region immer durch einen Minimumfaktor, d.h. einen bestimmten Engpass, begrenzt ist. Fünf Schlüsselbereichen spricht der Ansatz eine tragende Rolle für das Vorwärtskommen des Gebietes zu. Dies sind:
- räumliche Aufwertung der Lebensbedingungen
- Neue Erwerbsfelder - Ländliche Dynamik
- Erlebnisorientiert-strategisches Erschliessung neuer Märkte
- Kooperativer Erwerb von Fachkenntnissen
- Partnerschaftliche und zweckmässige Strukturen
- Belebend-inspirierende regionale Identität und Kultur
- Image der Region
- Soziale und wirtschaftliche Attraktivität
- Bewertung der Schlüsselbereiche von Akteuren der Region anhand entsprechender Fragen auf Basis vorliegender Daten und subjektiven Empfindens
- Ausgabe der Bewertungen im Spinnwebdiagramm. Im Diagramm zeigen sich "Trümpfe" und "Schwachpunkte" der Region. Die Schwachpunkte gilt es mit den vorhandenen Potenzialen aufzuwerten.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Das Instrument kann zur ersten Gebietsbewertung ebenso wie zur Fortschrittsbewertung genutzt werden. Es unterstützt damit die generelle Auseinandersetzung mit regionsinternen Ressourcen und Schwachstellen.

6.4.2 Instrumente für Visionen, Strategie und Umsetzung

Die Veränderung von Systemen benötigt eine langfristige, zukunftsgerichtete Strategie. Eine gemeinsam erarbeitete Grundlage in Form einer Vision oder eines gemeinsamen Selbstverständnisses ist notwendig. Klar formulierte, gemeinsame Zielvorstellungen motivieren die Beteiligten während des Prozesses. Instrumente, die helfen, den Blick auf potenzielle Entwicklungspfade zu richten (Szenarien), sind in dieser Phase hilfreich.

Da die Zukunft nur begrenzt vorhersehbar ist, ist eine laufende Planung und Anpassung, die eine hohe Flexibilität des Systems erfordert, eine grundlegende Anforderung für die Entwicklung von Regionen. Für die meist "offenen Aufgabenstellungen" mit denen die Regionalentwicklung beschäftigt ist, d.h. die Aufgaben, bei denen das Ziel klar, der Weg zum Ziel jedoch offen ist, ist das Denken in Prozessen hilfreich. Planung und Anpassung erfordern es, dass ein Monitoring und die Evaluation der

Entwicklungen stattfinden, um daraus weitere Schritte zur Systemveränderung ableiten zu können.

Um Systeme zu verändern, können die im Folgenden beschriebenen Instrumente herangezogen werden:

Balanced Scorecard

Ziel:

Steuerung von langfristigen Strategien und kurzfristigen Änderungen

Inhalt/Schritte:

Es werden vier Perspektiven gleichberechtigt betrachtet. Dabei werden monetäre und nicht monetäre Kennzahlen gleichberechtigt berücksichtigt. Es wird sowohl die interne Perspektive (über die Betrachtung der Prozesse) als auch die externe Perspektive (über Kapitalgeber, Kunden, Markt) integriert.

- Finanzielle Perspektive
- Kunden-Marktperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Das Instrument scheint geeignet für Planung und Kontrolle kommunaler bzw. regionaler Entwicklungsstrategien.

Szenariotechnik

Ziel:

Gewinnung von Aussagen, Modellen und Bildern für zukünftige Probleme, Entwicklungen oder Veränderungen.

Inhalt/Schritte:

- Planung: Definition und Analyse des Untersuchungsgegenstandes und Festlegung des Zeithorizontes.
- Erstellung: Identifikation, Auswahl und Analyse zukünftig relevanter Einflussfaktoren (Schlüsselfaktoren-Analyse). Die Schlüsselfaktoren können anhand einer Matrix nach wichtig/unwichtig und gewiss/ungewiss bewertet werden. Dann erfolgt die Erarbeitung mehrerer, alternativer Entwicklungsmöglichkeiten der Schlüsselfaktoren (Zukunftsprojektionen), die im nächsten Schritt bewertet werden. Zur Bewertung dienen einfache Gegensatzpaare, die die

Variationsbreite der möglichen internen und externen Umweltbedingungen repräsentieren: z.B. (intern) Wille zur Veränderung oder Widerstand gegenüber Veränderung und (außen) offene Märkte und geschützte Märkte. Die Entwicklungsmöglichkeiten werden sodann zu einer begrenzten Anzahl realistisch erscheinender Zukunftsbilder verdichtet: Szenarien-Formulierung.

- Transfer: Entwicklung von Zielen, Leitbildern oder auch Strategien auf der Basis der erstellten Szenarien und Erarbeitung von Veränderungsmaßnahmen.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

In der Praxis finden meist vereinfachte Verfahren wie Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen Anwendung, da die Szenariotechnik sehr komplex, begleitungs- und ressourcenintensiv ist.

Kontextsteuerung

Ziel:

Festlegung von Rahmenbedingungen und dadurch Vorgabe von möglichen Entwicklungspfaden unter gleichzeitiger Rücknahme des Steuerungsanspruchs. Damit findet eine explizite Anerkennung der systemendogenen Kräfte statt.

Inhalt/Schritte:

Der Schwerpunkt von Planung und Steuerung muss sich mit zunehmender Komplexität du Dynamik des Umfeldes auf die Schaffung geeigneter entwicklungsfördernder Rahmenbedingungen verschieben. Der Ansatz basiert damit auf der Einsicht, dass direkte Interventionen in evolvierende, selbstreferentiell geschlossene und eigengesetzliche Systeme erfolglos bleiben müssen. Als Alternative wird daher ein zielgerichtetes Einwirken auf die Rahmenbedingungen sowie die Beeinflussung von Regelstrukturen und Ressourcenausstattungen gesehen. Es geht also um die Steuerung durch die Beeinflussung der Kontexte. Die Selbstregulierungskapazität des Systems wird zugleich zu einer Grundvoraussetzung erfolgreicher Kontextsteuerung.

Teubner/Wilke unterscheiden drei verschiedene Formen der Kontextsteuerung:

- Residuale Kontextsteuerung: Die öffentliche Hand nimmt eine unterstützende Funktion für die Selbststeuerung der Systeme ein.
- Direktive Kontextsteuerung: Erkennt die Autonomie der Systeme an und wirkt mittels Geld (Fördertöpfe) und Recht auf die Programme des Systems ein.

- Dezentrale Kontextsteuerung: Legt den Fokus auf die Beziehungen der Systeme oder AkteurInnen. Dies geschieht durch: Inszenierung von Diskursen oder Kooperationsformen bzw. Netzwerkbildung rund um Fragestellungen, Ziele oder Projekte, sowie Metareflexion dieser Inszenierungen als ständigem Lernprozess.

Für die dezentrale Kontextsteuerung sind folgende Steuerungsformen nützlich:

- Steuerung durch Anregung
- In komplexen Kontexten bedeutet Steuerung vor allem ein prozessorientiertes "Anregen", "Stören" und "Irritieren", um die Ressourcen und Möglichkeiten der Organisation erfolgreich einsetzen zu können.
- Steuerung durch Vielfalt
- Einem kybernetischen Leitsatz entsprechend sind, um komplexen Verhältnissen gerechtwerden zu können, komplexe Vorgangsweisen einzusetzen. Das bedeutet, dass für angemessenes Handeln in vielfältiger Umwelt auch vielfältige "Landkarten" zu verwenden sind.
- Steuerung über Zukunft
- Die Vielfalt der Prozesse ist nicht mehr ohne weiteres handhabbar. Handeln erscheint widersprüchlich, ja geradezu disintegriert. Integration kann durch die Ausrichtung auf eine gemeinsam getragene Zukunftsvorstellung, eine Vision erfolgen. Und diese Zukunftsvorstellung ist nicht oktroyierbar, sondern muss gemeinsam erarbeitet bzw. vereinbart werden.
- Steuerung durch Wirklichkeitskonstruktion
- Die Wirklichkeit ist das Resultat von Beobachtungen, die durch die Beobachter selbst beeinflusst sind. Indem Wirklichkeit beobachtet und beschrieben wird, beeinflusst sie die Konstrukteure. Daher besteht die erste Aufgabe einer Führungskraft darin, die Realität zu definieren.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Kontextsteuerung wird schon seit geraumer Zeit verwendet, z.B. durch die Bereitstellung von Fördertöpfen für erwünschte Leistungen oder durch inszenierte Kooperationen. Noch fehlen Indikatoren zur Beobachtung der Wirkungen dieser Steuerungsform. Ihre Bedeutung nimmt aber dennoch zu, da sie hilft, Systeme in eine Richtung innerhalb eines bestimmten Korridors zu lenken und gleichzeitig endogene Kräfte und Potenziale zu nutzen.

Netzwerksteuerung

Ziel:

Steuerung sozialer Systeme bei gleichzeitiger Stärkung ihrer Leistungs- und Handlungsfähigkeit.

Inhalt/Schritte:

Al passendes Steuerungsmedien spielen Netzwerke mit raschem und offenen Informationsfluss, einer Interessenintegration und prozeduralen Festlegungen eine grosse Rolle, da sie eine breite Streuung der Steuerungsressourcen wie die Fähigkeit der Problemwahrnehmung, das Wissen über Wirkungszusammenhänge sowie die Umsetzungs- und Implementationskompetenz ermöglichen. Sie sind dadurch in der Lage, eine systemische Wettbewerbsfähigkeit (Messner, 1996) zu gewährleisten. Für erfolgreiche Netzwerksteuerung hilfreich sind:

- Verhandlung und Überzeugung

Die Form der Koordination von Aktivitäten in Netzwerken ist die Verhandlung und die Überzeugung. Steuerung aus dieser Perspektive bedeutet, die tatsächlichen Interessen der Netzwerkpartner herauszuarbeiten und kreative Verhandlungslösungen zu suchen. Dieser Steuerungsaufgabe ist eine besondere Herausforderung, da nicht immer erwartet werden kann, dass die autonomen Netzwerkteilnehmer immer ihre ganzen Absichten und Strategien preisgeben (können).

- Kommunikations- und Lernprozesse

Netzwerke sind stärker dezentral organisiert als Hierarchien. Die beteiligten Akteure/innen haben eigene Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen. Dieses Wissen ist großteils implizites Wissen in den Köpfen der teilnehmenden AkteurInnen bzw. deren Organisationen. Steuerung von Netzwerken bedeutet aus dieser Perspektive die Inszenierung kreativer und spannender Kommunikationsprozesse, um dieses Wissen zugänglich zu machen und vor allem neues Wissen zu generieren.

- Kooperation

Netzwerke sind lose gekoppelt, d.h. die AkteurInnen haben zwar ein gewisses Maß an gemeinsamen Überzeugungen und Interessen, aber sie haben eben auch andere, stärkere Zugehörigkeiten zu ihren Herkunftssystemen. Steuerung soll hier vor allem auf die Beziehungen einwirken (weg von Konkurrenz, hin zu Kooperation), aber auch auf die Ausgestaltung der Kooperation, beispielsweise durch die Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den NetzwerkteilnehmerInnen.

- Vertrauen

Vertrauen ist ein häufig zitiertes Merkmal von Netzwerken. Es ist nach Luhmann die wirkungsvollste Form Komplexität zu reduzieren. Steuerung muss auf den Aus- und Aufbau von Vertrauen hinzielen.

- Selbstverpflichtung

Dieses Merkmal baut auf Vertrauen auf. Eine Steuerung, die auf dem Merkmal Selbstverpflichtung ansetzt, zielt darauf ab, wechselseitige Bindungen aufzubauen und ein langfristiges Interesse an einer Partnerschaft zu signalisieren.

- Verlässlichkeit

Dieses Merkmal schließt die Möglichkeit mit ein, sich bei der Entwicklung und Steuerung von Netzwerken auf die Interessen des Anderen, dessen Klugheit oder auf die Bewährtheit der Organisation anderer Netzwerkpartner zu verlassen. Auch durch die Auswahl von geeigneten Netzwerkpartnern wird Verlässlichkeit signalisiert.

- Dauerhafter Beziehungszusammenhang

Steuerung von Netzwerken kann aus dieser Perspektive darauf abzielen, die Optionen des Netzwerkes und die Handlungsmöglichkeiten der NetzwerkteilnehmerInnen zu erweitern.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Bei einer Steuerung über Netzwerke ist ein elementarer Vorteil, dass sie als Diskurs-, Kooperations- und Verhandlungssysteme eine hohe Leistungsfähigkeit aufweisen. Probleme entstehen in Netzwerken durch Machtasymmetrien, langwierige Aushandlungsprozesse, und strukturkonservatives Verhalten in Problemsituationen.

Gestaltung von Microprozessen

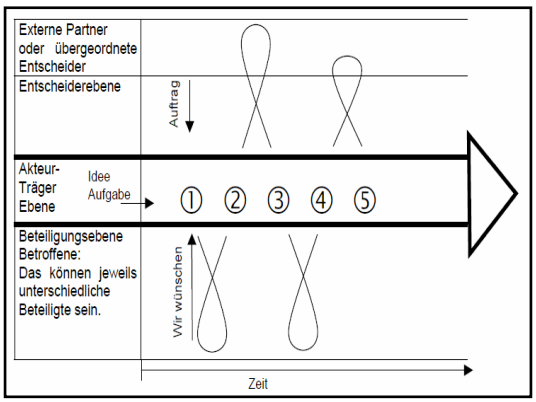
Ziel:

Ermittlung und Visualisierung von Abläufen, Kernaufgaben und Beziehungsgestaltung für **Teilaufgaben eines Akteursystems.**

Inhalt/Schritte:

Es wird mit Hilfe eines Grundmusters klargestellt:

- Wer der Träger eines Prozesses ist
- Wer die Entscheidersysteme sind (unmittelbar Vorgesetzte, übergeordnete Entscheider)
- Welche Systeme aus fachlichen Gründen sowie aus Gründen der Abstimmung oder der Mitfinanzierung eingebunden werden muss.



- Wer wann welche Aufgaben macht.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Eignet sich für die Visualisierung und spontane Entwicklung von Abläufen mit relativ breiter Beteiligung.

Prozessorientierte Projektgestaltung

Ziel:

Entwurf einer passenden Projektarchitektur.

Inhalt/Schritte:

- Anerkennung einer permanenten Kundenorientierung (Erreichung der gesetzten Ziele in gewünschter Qualität zum verabredeten Zeitpunkt mit den vereinbarten Kosten)
- Gestaltung der Transformationsprozesse unter Berücksichtigung vorhandener Steuerungsgrössen.
- Systemisch-ganzheitlicher Projektansatz mit Berücksichtigung des relevanten Projektumfeldes
- Funktionale Planung und Steuerung in Form einer Entwicklung von Schritten abseits der Standardabläufe bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Ziels.
- Qualitätsmanagement als Klärung der Frage, ob das Projekt den gestellten Anforderungen in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität entspricht.
- Kontinuierliche Verbesserung durch ständige Lernbereitschaft der Projektmitglieder.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Die Gestaltung der Prozessarchitektur sollte jedem regionalen Projekt vorgeschaltet sein. Der Erfolg des Projektes kann damit massgeblich beeinflusst werden.

6.4.3 Instrumente für Bewertung und Korrektur

In der Bewertungs- und Korrekturphase geht es schwergewichtig um zwei Aufgaben: die Bewertung der Zielerreichung und die Bewertung des Prozesses. Die Daten aus dem Monitoringsystem geben vor allem Aufschluss über die Zielerreichung und die Qualität der Entwicklungsprozesse. Gleichzeitig soll es in dieser Phase jedoch auch darum gehen, aus den Erfahrungen zu lernen, Fehler zu erkennen und daraus zu lernen. Mit dem Lernen verändert das System auf dieser Ebene nicht mehr nur das Verhalten, sondern sein gesamtes Repertoire an

Wahrnehmungs- und Handlungsweisen. Wird aus einer Region eine Lernende Region so verfügt sie über:

- Mehr Selbständigkeit, Selbstorganisation, Eigenverantwortlichkeit und Selbstreflexion in Unternehmen, Organisationen und regionalen Einrichtungen.
- Erhöhte Flexibilität und Dynamik.
- Mehr Offenheit und Transparenz.
- Gestärkte Konsensbereitschaft und Kooperation.
- Durchgängige Handlungs- und Projektorientierung.

Team Lernen

Ziel:

Das Lernen auf der persönlichen Ebene soll mit einem Organisationslernen verbunden werden, so dass auch tägliche Erfahrungen dem Unternehmen nutzbar gemacht werden können. Es geht vor allem darum, Unterschiede in Perspektiven zu verstehen und diese konstruktiv zu nutzen (grenzübergreifendes Verständnis), zu akzeptieren, dass die eigene Rolle nicht eindeutig definiert ist (Rollenambiguität) und um die Entwicklung, zwischenmenschlicher Kommunikationsfähigkeiten.

Inhalt/Schritte:

Team Lernen wird vor allem durch zwei Methoden forciert:

- Dialog: hier geht es darum, mehr als nur individuelle Einsichten zu erlangen. Er setzt sich aus vier Stufen zusammen: Einladung, intensives zuhören, Selbstbeobachtung und "Suspendierung" eigener Vorannahmen.
- Qualifizierte Diskussion: Dabei geht es nicht um das Verfechten des eigenen Standpunktes. Vielmehr wir auf ein Ergebnis, eine Entscheidung hingearbeitet.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Team Lernen dient der Feinsteuerung der Kommunikation und dem kollektiven Lernen. Es kann z.B. als Werkzeug in der Vernetzungsarbeit genutzt werden.

Kompetenzentwicklung

Ziel:

Herausarbeiten von Kernkompetenzen durch deren Nutung und Weiterentwicklung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Inhalt/Schritte:

Kernkompetenzen stellen das Ergebnis eines kollektiven Lernprozesses dar und bestehen aus den Elementen: Management von komplexen, iterativen Prozessen; Bündelung von Technologien und Integration verschiedener Lernprozesse der Organisation.

Ob eine Kompetenz als Kernkompetenz angesehen werden kann, lässt sich anhand folgender Fragen beantworten:

- Stellt die Kompetenz eine bedeutende Quelle für Differenzierung dar und ist man damit den (regionalen) Wettbewerbern eindeutig überlegen?
- Ist es für die Wettbewerber schwierig, die Kompetenz zu imitieren? Wie lange würde es dauern, bis die Kompetenz imitiert werden kann? Wie schwierig ist es für andere die Grundlagen der Kompetenz zu verstehen?
- Erzeugt die Kompetenz einen Wert oder Nutzen, der verkauft werden kann. Wie gut wird sie honoriert gegenüber anderen Kompetenzen?
- Lässt sich die Kompetenz in verschiedenen Leistungsbereichen oder Stärkefeldern nutzen?

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Die Ermittlung von Kernkompetenzen stellt für die Strategieentwicklung eine wesentliche Grundlage dar. Sie geht weit über eine einfache SWOT-Analyse hinaus.

Systemischer Evaluierungsrahmen

Ziel:

Bewertung der Ergebnisse eines Vorhabens im Rahmen des jeweiligen Kontextes.

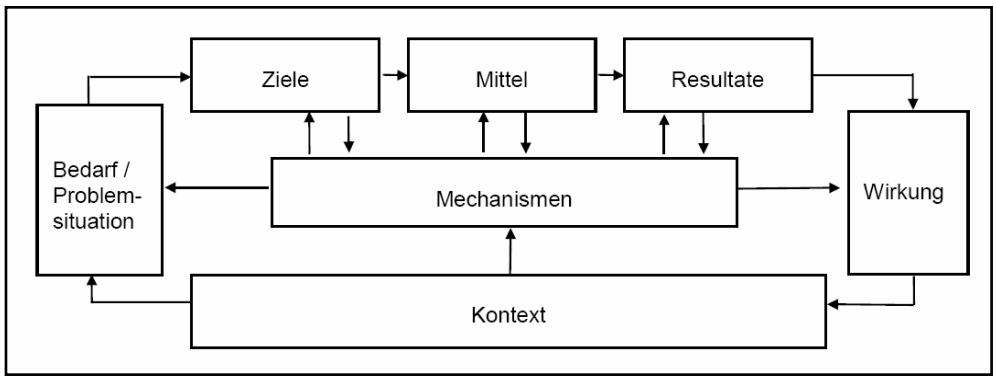
Inhalt/Schritte:

Zunächst wird das dem Programm zu Grunde liegende Handlungsmodell „rekonstruiert“:

- Darstellung der wesentlichen Mechanismen, d.h. der Prozesse und Komponenten für die Erklärung der beabsichtigten Transformationskette Ziele – Mittel – Resultate / Wirkungen
- Identifikation der für die Umsetzung relevanten Aspekte des Kontexts (z.B. Rahmenbedingungen, Eigenschaften der Zielgruppen, Annahmen)
- Anschließend werden die Resultate bzw. Wirkungen erfasst (z.B. auf Basis von Indikatoren), inkl. unbeabsichtigter Nebeneffekte. Sie werden dem Handlungsmodell gegenübergestellt und aus der

gemeinsamen Analyse werden die für das Programm typischen Wirkungsmuster herausgearbeitet. Die Zusammenhänge in diesem Wirkungssystem sind sowohl wechselseitig (in dem einzelne Komponenten sich gegenseitig beeinflussen können) als auch dynamisch (in dem einzelne Komponenten sich im Zeitablauf verändern können).

Aus dieser Analyse können differenzierte Erkenntnisse für das „(Nicht) Funktionieren" des Programms bzw. einzelner Teile abgeleitet werden. Bei dieser Differenzierung spielen auch Unterschiede bei den Erklärungen und Bewertungen einzelner Beteiligter („stakeholder") eine wichtige Rolle. Nicht



beabsichtigte Effekte erlauben Rückschlüsse auf zuwenig beachtete Aspekte des Programms oder seines Kontexts. Die Ergebnisse der Analyse können in einer Matrix zusammengefasst werden, bei der einerseits die Differenz geplante - erreichte Resultate dargestellt wird und andererseits die Erklärungen dafür jeweils den Programm-Mechanismen oder dem Kontext zugeordnet werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit:

Das Verfahren kann zur Beurteilung eines Programms als ganzes als auch für Detailbewertungen genutzt werden. Die Darstellungsform als Matrix unterstützt Ergebnisdiskussionen.

6.5 Fazit Instrumente

Systemische Instrumente können als geeignet angesehen werden, den Entwicklungsprozess von Regionen zu unterstützen. In den verschiedenen Kernphasen des strategischen Handelns sind es unterschiedliche Instrumente, die helfen, die Fülle von notwendigen Daten und Details über das betrachtete System zu erfassen und so die Komplexität zu vermindern. Die oben vorgestellten Instrumente zielen darauf ab, die den Teilsystemen inhärenten Eigendynamiken aufzugreifen und sie im Sinne einer nicht nur linearen Betrachtung für die Veränderung nutzbar zu machen. Sie erfordern und unterstützen dazu ein systemisches Denken, dass (1) das vernetzte Denken (in Rückkopplungskreisen und Wirkungskreisläufen), (2) das dynamische Denken (in Zeitabläufen und Eigendynamiken), (3) das Denken in Modellen und (4) ein systemgerechtes Handeln mit bewusster Reflexion von Eingriffen, fördert. Die folgende Abbildung versucht, die

beschriebenen Gruppen von Instrumenten den Kernphasen des Managements zuzuordnen. Dabei gibt es Instrumente, die phasenübergreifend genutzt werden können und solche, die sich vor allem für einzelne Phasen eignen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklungspfade von Bergregionen unter veränderten Rahmenbedingungen	13
Abbildung 2:	Wettbewerbsfähigkeit von Standorten nach Porter	17
Abbildung 3:	Der Lebenszyklus von Regionen	18
Abbildung 4:	Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus vor ca. 1990	22
Abbildung 5:	Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus seit 1990	25
Abbildung 6:	Dimensionen der Komplexität	33
Abbildung 7:	Tourismussystem nach Kaspar	36
Abbildung 8:	Die Tourismuswachstumsmaschine	37
Abbildung 9:	Entwicklung der Systemtheorie: Vom geschlossenen zum selbstreferentiellen System	39
Abbildung 10:	Das System Region und seine vier Kapitalarten	42
Abbildung 11:	Organisationsformen im Überblick	49
Abbildung 12:	Transaktionsvorteile von Netzwerken	50
Abbildung 13:	Das Viable System Modell	55
Abbildung 14:	Das neue St.Galler Managementmodell	63
Abbildung 15:	Managementmodell für die regionale Regional- und Tourismusentwicklung	66
Abbildung 16:	Die drei Hauptaufgaben des Regionalmanagements mit ihren jeweiligen Zielsetzungen	67
Abbildung 17:	Phasen des Managementprozesses, Aufgaben und phasen-spezifische Anforderungen	70
Abbildung 18:	Funktionen der Information aus dem Monitoringsystem entlang der Phasen des Managementprozesses	71
Abbildung 19:	Systemische Instrumente und ihre Anwendbarkeit in den Kernphasen des Managements	81

Literaturverzeichnis

Ackhoff (1994). The Democratic Corporation. New York und Oxford: Oxford University Press.

Ansoff, H. I. (1979). Strategic Management. New York: Halsted Press.

Argyris, R. L. and D. Schön (1978). Organizational Learning. Reading M.A.: Addison Wesley.

Ashby, W. R. (1958). An Introduction to Cybernetics. London: Chapman and Hall.

Bateson, G. (1973). Steps to an Ecology of Mind. London: Palladin Books.

Beer, S. (1985). Diagnosing the System for Organizations. Chichester: Wiley.

Belz, M. and T. Bieger (2004). Customer Value : Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile : Anleitung für die Praxis und Grundlage für den Master Marketing, Services and Communication an der Universität St. Gallen. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft, THEXIS.

Benz, A. and D. Fürst (2003). Region – Regional Governance – Regionalentwicklung; in: Adamschek, Bernd; Pröhl, Marga (Hrsg.): Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie; Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung; S. 11-66

Berger-Schmitt, R. and H. H. Noll (2000). Conceptual Framework and Structure of a European System of social indicators. EU-Reporting Working Paper No. 9. http://www.gesis.org/en/social_monitoring/social_indicators/EU_Reporting/pdf_files/paper9.pd.

Bieger, T. (1997). Destinationsmanagement. München: Oldenburg

Bieger, T. (1997). Tourismus Schweiz AG. Discussion- Paper des ITV. Universität St. Gallen.

Bieger Thomas, Beritelli Pietro, Weinert Robert. (2004). Do cooperations really pay? Contribution based on strategy process theory for the case of small and medium sized ski area companies. In: The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism AIEST: St.Gallen, S. 151-162.

Bieger, T. (2004). Tourismuslehre - Ein Grundriss. Bern: Haupt Verlag.

Bieger, T. and P. Beritelli (1996). Anpassungen von Destinationsstrategien an die Globalisierung: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für den strategischen Wandel. In: AIEST, Publikation 38 AIEST, St. Gallen, S. 427 - 450.

Bieger Thomas, Laesser Christian. (1997). Qualitätsanforderungen und -messung am Beispiel des alpinen Tourismus. In: AIEST: Qualitätsmanagement im Tourismus. Reports des 47. Kongresses von Cha-Am AIEST, St. Gallen, S. 193 - 222.

Bieger, T. and C. Laesser (1998). Neue Strukturen im Tourismus - Der Weg der Schweiz. Bern, Stuttrart, Wien: Paul Haupt.

Bieger T. and R. Scherer (2002). From Urban Tourism Marketing to Integrated Marketing of places: An institutional Analysis Based on Case Studies from Switzerland. In: Wöber Karl W. (Hrsg.): City Tourism Springer Economics: Wien, New York, S. 303-314.

Bieger, T. and R. Scherer (2003). Clustering - Das Zauberweortder Wirtschaftsförderung. Bern: Haupt.

Borner, S., M. Porter, et al. (1991). Internationale Wettbewerbsvorteile: Ein strategisches Konzept für die Schweiz. Zürich: Verlag NZZ.

Brackenburry, M. (1993). The Competitiveness of Long Haul Destinations - The Operator's Point of View. St. Gallen.

Bratzel, S. (1999). Innovationsbedingungen kommunaler Verkehrspolitik. Voraussetzungen, Inhalte und Folgen von umweltorientiertem Policy-Wandel. Archiv für Kommunalwissenschaften(2): 282-303.

Camagni, Roberto P. (Ed.) (1991): Innovation networks: spatial perspectives; GREMI – Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs; London/New York: Belhaven

Capello, R. (1996): Industrial Enterprises and Economic Space: the Network Paradigm. In: European Planning Studies 4, S. 485-498

Cool, K. and D. Schendel (1988). "Performance Differences among Strategic Group Members." Strategic Management Journal 9: 207-224.

D'Aveni (1995). Hyperwettbewerb. Frankfurt/M.: Cosmos Verlag.

De Wit, B. and R. Meyer (1998). Strategy: Process, Content, Context. London, International Thomson Business Press.

Döring, T. (1999): Airline-Netzwerkmanagement aus kybernetischer Perspektive; Beiträge zum Tourismus und Verkehr Band 2; Bern: Haupt

Floria, R. (1995). "Toward the learning region." Futures No. 5: 527-536.

Freyer, W. (1993). Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München/Wien: Oldenbourg.

Fürst, Dietrich (1997): Humanvermögen und regionale Steuerungsstile - Bedeutung für Regionalmanagement?, in: Staatswissenschaften und Staatspraxis, Jg. 8, Heft 1, S. 187-204

Fürst, Dietrich (2001): Regional Governance - Ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? in: Raumforschung und Raumordnung 59, S. 370-80

Fürst, D. and J. Knieling (2002). Konsens-Gesellschaft und innovationsorientierte Entwicklung. Neue Modelle der Wissenproduktion und -verarbeitung (Modus 2) am Beispiel der Lernenden Region. Expertise für die BMBF-Förderinitiative "Politik, Wissenschaft und Gesellschaft". Hannover.

Genesko, J. (1999). Netzwerke in der Regionalpolitik. Marburg: Schüren Presseverlag.

Gomez, P. and G. J. B. Probst (1997). Die Paxis des ganzheitlichen Problemlösnes: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Grabher, G. (1993). "Wachstums-Koalitionen und Verhinderungs-Allianzen. Entwicklungsimpulse und -blockierungen durch regionale Netzwerke." Informationen zur Raumentwicklung(11): 1-31.

Häussermann, H. and W. Siebel (1994). Wie organisiert man Innovationen in einem nicht innovativen Milieu? Bauplatz Zukunft. Dispute über die Entwicklung von Industrieregionen. R. u. a. H. Kreibich. Essen: 52-64.

Hotz-Hart, B. und Küchler, C. (1999): Wissen als Chance. Globalisierung als Herausforderung für die Schweiz; Zürich: Ruegger.

Hummelbrunner, R., R. Lukesch, et al. (2002). Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Endbericht. Graz.

Kaspar, C. (1996). Die Tourismuslehre im Grundriss. Bern: Haupt.

Kim (1993). "The Link Between Individual and Organizational Learning." Sloan Management Review(Fall 1993): 37-50.

Knieling, J., D. Fürst, et al. (2003). Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung. Zur Praxis der Regionalplanung in Deutschland. Dortmund, Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.

Königswieser, R. and C. Lutz (1990). Das systemisch evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. Wien: Orac.

Koschatzky, K. (2003). Innovative Impulse für die Region - Aktuelle Tendenzen und Entwicklungsstrategien. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag.

Krippendorf, J. (1986). Alpsegen - Alptraum: Für eine Tourismusentwicklung im Einklang mit Mensch und Natur. Bern: Kümmerly und Frey.

Learned, E. p., C. R. Christensen, et al. (1965). Business policy: text and cases. Homewood, Ill.: R. D. Irwin

Lukesch, Robert; Baumfeld, Leo; Hummelbrunner, Richard; Huber, Wolf (2003): Reforming Structural Funds: How to reconcile complexity with simplification? o.O.

Mäding, H. (1992). "Verwaltung im Wettbewerb der Regionen." Archiv für Kommunalwissenschaften: 205-219.

Maillat, D. (1996). From the industrial district to the innovative milieu: contribution to an analysis of territorialized productive organizations; Working Papers des IRER Nr. 9606b; Neuchâtel: Universität Neuchâtel

Mandel, T. and M. Schwaninger (1996). "Systems Primer", International Society for the Systems Sciences, Internet Abruf

Mayntz, R. and F. W. Scharpf (Hrsg.) (1995): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung; Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln, Bd. 23.; Frankfurt a.M.: Campus

Messerli, P. (1989). Mensch und Natur im alpinen Lebensraum - Risiken, Chancen, Perspektiven. Bern: Haupt.

Meyer, R. (2004). Airline-Kooperationsprozesse aus interaktionsökonomischer Perspektive. IDT. St. Gallen, Dissertation Universität St. Gallen (HSG).

Milling, P. (2004). Kybernetische Entscheidungen beim Entscheiden in komplexen Systemen , unter: http://iswww.bwl.uni-mannheim.de/Forschung/Publikationen/Entscheiden.pdf

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, et al. (1998). Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.

Müller, H. R. (1986). Tourismus in Berggemeinden: Nutzen und Schaden, Schlussberichte Nr. 19 zum Schweizer. MAB-Programm. Bern.

Müller, H. R. (1997). Freizeit und Tourismus - Eine Einführung in Theorie und Politik. Bern: FIF-Verlag.

Müller-Stewens, G. and C. Lechner (2003). Strategisches Management. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Pearce, D. (1993). Measuring Sustainable Development. London: Earthscan.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Simon & Schuster.

Porter, M. E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy." Strategic Management Journal 12: 95-117.

Rasche, C. (1994). Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Dissertation, Universität Wiesbaden.

Rasche, C. (1999). Multiple Positionierung. Universität Bayreuth Working Paper. Bayreuth.

Rey, M.(1998) Was kann die Regionalentwicklung von prozessorientiertem Management lernen? In: Tatort Region – Veränderungsmanagement in der Regional und Gemeindeentwicklung, herausgegeben von A. Thierstein, D. Walker, H. Behrendt, U. Egger. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Ring, P. S. and A. H. Van de Ven (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations." Strategic Management Journal 13(7): 483-498.

Ring, P. S. and A. H. Van de Ven (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships." Academy of Management Review 19(1): 90-118.

Rösch, A. (2000). "Kreative Milieus als Faktoren der Regionalentwicklung." Raumforschung und Raumordnung (2/3).

Rüegg-Stürm, J. (2002). Das neue St.Galler Management-Modell. Bern: Haupt.

Rust, R.T., and Oliver, R.L. 1994, *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, California: Sage Publications Inc.

Scharpf, F. (2000). Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen: Leske und Budrich.

Scherer, R. (2005). Regionale Innovationskoalitionen. Die Bedeutung von Netzwerken für die regionale Steuerungsfähigkeit, Dissertation St. Gallen, im Erscheinen.

Schläger-Zirlik, P. (2003). Der Ansatz der Lernenden Region in der Stadt- und Regionalentwicklung - dargestellt am Beispiel der Übertragung des Stadtmarketinggedankens auf ausgewählte Städte in Transformationsländern. Bayreuth: Dissertation Universität Bayreuth.

Schwaninger, M. (2000). Das Modell Lebensfähiger Systeme Ein Strukturmodell für organisationale Intelligenz, Lebensfähigkeit und Entwicklung. Diskussionsbeitrag No. 35, Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen. St. Gallen.

Schwaninger, M. (2004). Systemtheorie - Eine Einführung für Führungskräfte, Wirtschafts- und Sozialwissenschafter. Diskussionsbeiträge des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität St. Gallen. St. Gallen.

Simon, H. A. (1977). The New Science of Management Decision. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hill College Press.

Simon, H. A. (1982). Models of Bounded Rationality. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Stalder, U. (2001) Regionale strategische Netzwerke als lernende Organisationen. Regionalförderung aus Sicht der Theorie sozialer Systeme; Bern: Geographica Bernensia.

Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.

Teece, D., G. Pisano, et al. (1997). "Dynamic Capabilities and Srategic Management." Strategic Management Journal 18: 509-533.

Thierstein, A. and M. Walser (2000). Die nachhaltige Region. Beiträge zur Regionalwissenschaft; Band 1; Bern: Haupt

Tschurtschenthaler, P. (1996). Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus - Voraussetzungen und Wettbewerbskonsequenzen In: Weiermair K. (Hsg.), Alpine Tourism - Sustainibility: Reconsidered and Redesigned, Innsbruck 1996, S. 14-39

Ulrich, H. (1968). Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern: Haupt.

Ulrich, H. (2001). Systemorientiertes Management. Bern und Stuttgart: Haupt.

Ulrich, H. and W. Krieg (1974). St.Galler Management-Modell. Bern: Haupt.

Ulrich, H. and G. J. B. Probst (1991). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern und Stuttgart.

Vanhove, N. (1996). Globalisation of Tourism Demand. The underlying factors and the impact on marketing strategy. St. Gallen.

Vester, F. (1986). Unsere Welt - ein vernetztes System. München, Deutscher Taschenbuchverlag.

Voigt, Rüdiger (1995): Der kooperative Staat - Ein neues Steuerungsparadigma? In: Rüdiger Voigt (Hrsg.): Der kooperative Staat. Krisenbewältigung durch Verhandlung? Baden-Baden: Nomos, S. 33 -92

Weichhart (1999). Die Region - Chimäre, Artefakt oder Strukturprinzip sozialer Systeme? Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirische Ergebnisse. G. Brunn. Baden-Baden, Schriftenreihe des Instituts für Europäische Regionalforschung Band 1: 25-43.

Weiermair, K. (1996). Strukturwandel im alpinen Tourismus: Herausforderung und Chancen. Theorie und Praxis der Tourismus- und Verkehrswirtschaft im Wertewandel. G. Fischer and C. Laesser. Bern: 187-198.

Wilke H. (1987). Systemtheorie. Einführung in die Grundprobleme, Stuttgart: UTB.

Windhoff-Héritier, A. (1985): Politikarena und Policy Netz: zum analytischen Nutzen zweier Begriffe; Berlin: WZB

(WTO), W. T. O. (1993). Sustainable Tourism Development, Guide for Local Planners. Madrid.

World Bank (1993): Expanding the Measure of Wealth: Indicators of Environmentally Sustainable Development. Environmentally Sustainable Development Studies and Monograph Series, No 17, Washington D.C.