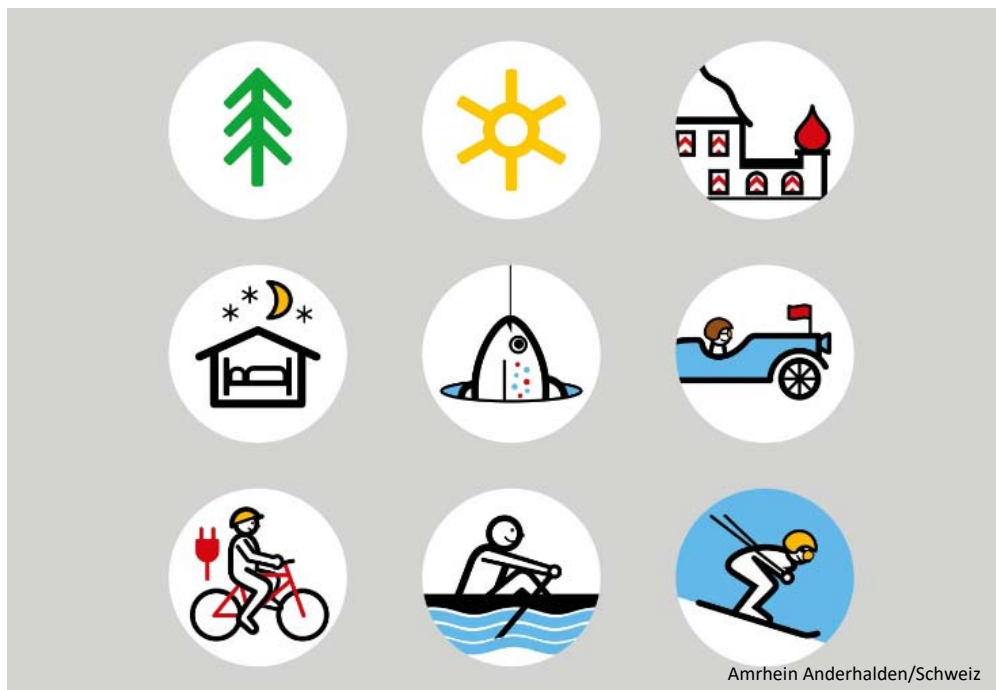


Projektpapier

STAKEHOLDER IM TOURISMUS

Green Travel Transformation



Bearbeitung:

Simone Krause
Boris Dresen

Fraunhofer UMSICHT
Osterfelder Straße 3, 46047 Oberhausen

Oberhausen, 9. September 2016

Inhalt

1	Stakeholder	1
1.1	Definition	1
1.2	Klassifikation	1
1.2.1	Primäre Stakeholder	1
1.2.2	Sekundäre Stakeholder	1
1.2.3	Interne Stakeholder	2
1.2.4	Externe Stakeholder	2
1.3	Stakeholder Mapping	2
1.4	Stakeholder Matrix	2
2	Stakeholder im Tourismus	3
2.1	Touristen	4
2.1.1	Definition	4
2.1.2	Reisemotive	4
2.1.3	Klassifikation von Touristen nach Lebensstilen	5
2.1.4	Zielgruppen im Tourismus nach »INVENT«	5
2.1.5	Zielgruppen im Tourismus nach González und Bello	8
2.2	Lebensstile nach Zukunftsinstitut	9
2.3	Beherbergungs- und Verpflegungsbetriebe	11
2.3.1	Varianten	11
2.3.2	Spezialisierungen	11
2.4	Reiseveranstalter (engl. Tour operators)	12
2.5	Reisebüros (engl. Travel Agencies)	12
2.6	Medien	13
2.7	Kapitalgeber	13
2.8	Tourismusorganisationen	13
2.9	Physikalische Umwelt	13
2.10	Umweltschutzorganisationen	13
2.11	Regierung und Kommune	13
2.12	Non-Governmental Organisations (NGOs)	14
2.13	Fremdenverkehrsamt (engl. Visitor centre)	15
2.14	Lokale Unternehmen	15
2.15	Forschungsinstitute	15
2.16	Gemeinde (engl. Community)	16
2.17	Destinationsmanagementorganisation (DMO)	16
2.18	Transportunternehmen	16
3	Interessenkonflikte im Tourismus	17
4	Partizipation von Stakeholdern	18
4.1	Grade der Partizipation	18
4.2	Partizipation von Stakeholdern im Tourismus	19
4.3	Community Based Tourism (CBT)	19
5	Abbildungsverzeichnis	21
6	Tabellenverzeichnis	21
7	Quellenverzeichnis	21

1 Stakeholder

1.1 Definition

Das Prinzip des Stakeholders geht auf [Freeman-1984] zurück. Hier wird ein Stakeholder wie folgt beschrieben:

»Ein Stakeholder ist eine beliebige Gruppe oder Person, die auf das Erreichen eines Unternehmenszwecks Einfluss nehmen oder von dem Erreichen eines Unternehmenszwecks beeinflusst werden kann.«

Diese Definition ist sehr weit gefasst und schließt auch Gruppen und Personen mit ein, die keine offiziellen, formalen oder vertraglichen Verbindungen zu der Organisation haben. Die Argumentation ist hier, dass auch externe Gruppen die Fähigkeit haben, eine Organisation zu beeinflussen und daher im strategischen Management berücksichtigt werden sollten.

Weitere Definitionen eines Stakeholders sind enger oder weiter gefasst. So sah [Shankman-1999] die gesamte Gesellschaft als Stakeholder an, während [Chockran-1994] den Begriff des Stakeholders auf Gruppen und Personen mit direkten ökonomischen Beziehungen zu der Organisation begrenzte. [Starik-1994] weitete die Definition so aus, dass auch die Umwelt als Stakeholder aufgefasst wurde. [Chinyio/Olomolaiye-2010]

1.2 Klassifikation

In [Clarkson-1988] wird zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterschieden. Diese Einteilung erfolgt anhand des Einflusses und des Wirkungsgrades der betroffenen Gruppe. Auch die Reichweite des Stakeholders wird bei der Klassifizierung berücksichtigt. [epc-2013]

Weiterhin wird zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden. [Gabler-2016a]

1.2.1 Primäre Stakeholder

Als primäre Stakeholder werden diejenigen Personen und Gruppen verstanden, ohne deren fortlaufenden Beitrag das Unternehmen nicht bestehen könnte. Primäre Stakeholder üben mittlere Einflussmacht mit einem geringen Wirkungsgrad aus. [epc-2013] Übliche primäre Stakeholder sind:

- Shareholder
- Investoren
- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Staat und Gesellschaft [Clarkson-1995]

1.2.2 Sekundäre Stakeholder

Sekundäre Stakeholder sind die Personen und Gruppen, die zwar das Unternehmen beeinflussen und wiederum beeinflusst werden, jedoch nicht kritisch für das Überleben desselbigen sind. Obwohl sie nicht in direkten Transaktionen mit dem Unternehmen verwickelt sind, spielen sie

eine Rolle bei der Bildung der öffentlichen Meinung und können dadurch der Organisation beachtlichen Schaden zufügen. Sekundäre Stakeholder sind typischerweise:

- Medien
- Weitere Interessengruppen [Clarkson-1995]

1.2.3 Interne Stakeholder

- Eigentümer
- Management
- Mitarbeiter [Gabler-2016a]

1.2.4 Externe Stakeholder

- Fremdkapitalgeber
- Lieferanten
- Kunden
- Konkurrenz
- Staat und Gesellschaft [Gabler-2016a]

1.3 Stakeholder Mapping

»Stakeholder Mapping« ist ein Verfahren, mit dem die wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens bestimmt werden. In [BSR-2011] wird Stakeholder Mapping in vier Phasen aufgeteilt:

- **Identifizierung**
Auflistung der relevanten Gruppen, Organisationen und Personen
- **Analyse**
Perspektiven und Interessen der einzelnen Stakeholder verstehen
- **Mapping**
Visualisierung von Zielen und Beziehungen zu anderen Stakeholdern
- **Priorisierung**
Ordnen der Stakeholder nach Relevanz

1.4 Stakeholder Matrix

In einer Stakeholder Matrix werden Eigenschaften von Stakeholdern in einer Matrix gegenübergestellt. Stakeholder können dann in diese Matrix eingeordnet und so miteinander verglichen werden. In dem prominenten Beispiel von [Savage/Blair-1991] werden das Potential eines Stakeholders, mit der Organisation zu kooperieren und das Potential, die Organisation zu bedrohen, gegenübergestellt. Je nachdem, in welchen Quadranten ein Stakeholder in der Matrix fällt, wird er entweder als »Mixed Blessing (dt. zweifelhafter Segen)«, »Supportive (dt. Unterstützer)«, Nonsupportive (dt. Nicht-Unterstützer)« oder als »Marginal (dt. Unwichtig)« eingestuft.

Neben den oben genannten Einteilungen der Stakeholder werden in [Ford et al.-2009] noch weitere beschrieben. Diese lauten:

- Critical friends (dt. entscheidende Verbündete)

- Weak friends (dt. schwache Verbündete)
- Quiet competitors (dt. leise Konkurrenten)
- Indifferents (dt. Gleichgültige)
- Aggressive Competitors (dt. aggressive Konkurrenten)
- Envious (dt. Neider)

Eine Stakeholder Matrix kann auch drei Dimensionen besitzen. Weitere Eigenschaften, die in einer Stakeholder Matrix gegenübergestellt werden können, sind nach [Theuvsen-2001], [Murray-Webster/Simon-2006] und [BSR-2011] beispielsweise:

- Macht
- Interesse
- Einstellung
- Legitimität
- Dringlichkeit
- Einfluss
- Notwendigkeit der Beteiligung
- Expertise

2 Stakeholder im Tourismus

Die Liste der potentiellen Stakeholder in der Tourismusindustrie kann beliebig lang weitergeführt werden, da keine klare Abgrenzung zwischen Stakeholdern und nicht-Stakeholdern existiert. Darüber hinaus hängt die Auswahl der Stakeholder von der Organisation ab, die betrachtet wird.

Nach [Freyer-2009, zitiert in [Soller-2012]] können die Anspruchsgruppen im Tourismus den folgenden Überbegriffen zugeordnet werden:

- Betriebsinterne Anspruchsgruppen
- Marktbezogene Anspruchsgruppen
- Anspruchsgruppen im Bereich Politik und Verwaltung
- Soziale oder soziokulturelle Anspruchsgruppen
- Zukünftige Anspruchsgruppen
- Medien

Die folgende Liste nach [Soller-2012], [Presenza/Cipollina-2010], [Simpson-2008] und [Robson-1996] gibt eine Übersicht über wichtige Stakeholder im Tourismus. Diese werden im weiteren Verlauf des Kapitels kurz beschrieben.

- Touristen
- Beherbergungs- und Verpflegungsbetriebe
- Reiseveranstalter
- Reisebüros
- Medien
- Kapitalgeber
- Tourismusorganisationen
- Umweltschutzverbände
- Physikalische Umwelt
- Regierung und Kommune
- Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

- Fremdenverkehrsamt
- Lokale Unternehmen
- Forschungsinstitute
- Bevölkerung
- Destinationsmanagementorganisationen (DMOs)
- Transportunternehmen

2.1 Touristen

2.1.1 Definition

»Ein Tourist ist ein Reisender, der eine Reise zu einem Hauptziel außerhalb seiner gewohnten Umgebung für weniger als ein Jahr unternimmt und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen persönlichen Zwecken aufhält, aber nicht in diesem Land dafür entlohnt wird. Ein (inländischer, ein- oder ausreisender) Tourist wird als Tourist (oder Übernachtungsbesucher) eingestuft, wenn seine Reise eine Übernachtung beinhaltet, ansonsten gilt er als Tagesbesucher (oder Ausflügler)« [Alpenkonvention-2013]

2.1.2 Reisemotive

In [Hartmann-1962, zitiert in [Braun-1993]] werden vier Gruppen von Reisemotiven identifiziert.

- **Erholungs- und Ruhebedürfnis**
Ausruhen, Abschalten, Herabsetzung geistig-seelischer Spannung, Minderung des Konzentrationsgrades, Abwendung von Reizfülle, keine Hast und Hetze.
- **Bedürfnis nach Abwechslung und Ausgleich**
Tapetenwechsel, Veränderung gegenüber dem Gewohnten, Neue Anregungen bekommen, etwas Neues und ganz anderes erfahren und erleben als das Alltägliche, neue Eindrücke gewinnen, im Alltag nicht beanspruchte Fähigkeiten verwirklichen, sich selbst entfalten, zu sich selbst kommen.
- **Befreiung von Bindungen**
Unabhängigkeit von sozialen Regelungen, tun, was man will, sich frei und ungezwungen bewegen, auf niemand Rücksicht nehmen, Befreiung von Pflichten, Ausbrechen aus den alltäglichen Ordnungen.
- **Erlebnis- und Interessenfaktoren**
Erlebnisdrang, Neugierde, Sensationslust, Reiselust, Fernweh, Wanderlust, Interesse an fremden Ländern, Menschen und Kulturen, Kontaktneigung, Geltungsstreben, »oben sein«, sich bedienen lassen.

In [Ferner/Pötsch-2011, zitiert in [Schwenoha-2012]] werden die folgenden Reisemotive vorgestellt:

- **Körperliche Motivation**
Bei der körperlichen Motivation stehen Erholung, Gesundheit und Sport im Mittelpunkt.
Beispiele: Erholungstourismus (z.B. Wandern), Gesundheitstourismus (z.B. Kuraufenthalt), Sporttourismus (z.B. Skiurlaub)

- **Geistige Motivation**

Bei der geistigen Motivation verspürt der Reisende den Wunsch, aus dem Alltag auszubrechen und nach neuen Erlebnissen, nach Anschluss und nach Natur

Beispiele: Erlebnistourismus (z.B. Cluburlaub, Bustourismus, Gruppentourismus, Naturtourismus oder auch z.T. Wellness-Reisen)

- **Kulturelle Motivation**

Bei der kulturellen Motivation steht das Interesse für Kunst, Sprache und Kultur im Vordergrund.

Beispiele: Bildungstourismus (z.B. Sprachreisen, Eventreisen zu Festspielen und Festivals, Städtetourismus)

- **Berufliche Motivation**

Berufliche Gründe können ebenfalls die Motivation für Reisen darstellen.

Beispiele: Seminar- und Kongresstourismus (Incentive-Reisen, Kongressaufenthalte)

- **Emotionale Motivation**

Hier steht das Bedürfnis, »etwas Gutes zu tun« oder »mit sich selbst in Einklang zu sein« im Vordergrund.

Beispiele: »Volunteer«-Tourismus, Sensationslust, Yoga-Reisen

- **Religiöse Motivation**

Beispiele: Pilgerfahrten, Wallfahrten

2.1.3 Klassifikation von Touristen nach Lebensstilen

Die stetigen Wandel innerhalb der heutigen Gesellschaft führen dazu, dass Konsumentenverhalten immer weniger anhand von traditionellen Kriterien wie sozio-ökonomischen und ökonomischen Faktoren erklärt werden kann. Dieses Phänomen ist besonders im Tourismus stark vertreten. Aus diesem Grund werden weitere Variablen wie z.B. der »Lebensstil« hinzugezogen, um den Markt zu segmentieren und das Angebot besser auf die Zielgruppe abstimmen zu können. [González/Bello-2000]

2.1.4 Zielgruppen im Tourismus nach »INVENT«

Im Rahmen des Projektes INVENT (Innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote) wurden Touristen nach gewissen Charakteristika in sieben Kategorien eingeteilt. Diese lauten: »Traditionelle Gewohnheitsurlauber, anspruchsvolle Kulturreisende, Kinder- und Familienorientierte, Sonne-Strand-Pauschalurlauber, junge Fun- und Action-Urlauber, unkonventionelle Entdecker und Natur- und Outdoor-Urlauber«. [Götz-2004] Im Folgenden sind diese Kategorien stichpunktartig beschrieben.

- **Traditionelle Gewohnheitsurlauber**

- Überdurchschnittlich viele Frauen
- Meist Ältere: Die Mehrheit ist älter als 60 Jahre
- Hoher Anteil an Verheirateten oder Verwitweten
- Einfache Schulabschlüsse sind überrepräsentiert
- Viele Nicht-Berufstätige und RentnerInnen

- Geringstes Einkommensniveau im Typenvergleich
 - Grundorientierung: Bescheidenheit und Sicherheit
 - Starke Barrieren gegenüber moderner Informationstechnologien
 - Vertraute und gewohnte Ziele, bevorzugt am gleichen Urlaubsort
 - Sicherheit des Reiseziels und Sauberkeit der Unterkunft haben höchste Bedeutung
 - Vorliebe für Urlaub im deutschsprachigen Raum
 - Unsicherheit angesichts fremder Länder und Kulturen
 - Bevorzugte Urlaubsarten: Erholungsreisen und Urlaub in der Natur
- **Anspruchsvolle Kulturreisende**
 - Altersgruppen ab 50 Jahre sind überrepräsentiert
 - Hohes Bildungsniveau
 - Überdurchschnittlich: Beamte und Selbstständige sowie Personen im Ruhestand
 - Mittlere und hohe Einkommen überwiegen
 - Ausgeprägte kulturelle Interessen
 - Sensibilität für ökologische und soziale Fragen
 - Interesse und Respekt für andere Kulturen, Anpassung an die Kultur des Reiselandes in Bezug auf Sprache, Essen, Umgangsformen etc.
 - Bildungsanspruch und ausführliche Vorbereitung auf die Urlaubsregion
 - Interesse an ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit von Urlaubsreisen
 - Dabei Wertschätzung von Service und Komfort
 - Überdurchschnittlich bevorzugte Urlaubsarten: Urlaub in der Natur / in den Bergen, Kulturreisen, individuelle Rundreisen
- **Kinder- und Familienorientierte**
 - Etwa zwei Drittel sind Frauen
 - Altersschwerpunkt: 30-49 Jährige
 - Meist verheiratet, bei 3/4 leben Kinder unter 18 Jahre im Haushalt
 - Teilzeit-Beschäftigte und Hausfrauen sind überrepräsentiert
 - Mittlere bis höhere Haushaltseinkommen
 - Hohe Bedeutung von Familienwerten: Familie und Kinder bilden den Mittelpunkt des Lebens
 - Heftig abgelehnt werden egoistische Einstellungen
 - Oft Stress und Überforderung
 - Bei der Auswahl der Urlaubsziele ist Familien- und Kinderfreundlichkeit am wichtigsten
 - Wunsch nach Entlastung, Entpflichtung und »Faulsein«, auch durch spezielle Angebote für Kinder
 - Sehr hohe Bedeutung: Die Sicherheit des Reiseziels und Gepflegtheit der Unterkunft
 - Lust auf Sommer, Sonne, Strand
 - Klare Urlaubsfavoriten: Badeurlaub und Erholungsreisen
- **Sonne-Strand-Pauschalurlauber**
 - Personen ab 40 Jahre sind überrepräsentiert
 - Viele sind verheiratet, aber auch hoher Anteil von Ledigen und Geschiedenen
 - Schwerpunkt bei einfacher und mittlerer Bildung

- Eher unterdurchschnittliches Einkommensniveau
 - Ein gepflegtes Äußeres spielt eine wichtige Rolle
 - Wunsch nach dem Besonderen innerhalb des konventionellen Rahmens
 - Zentrale Ansprüche: Sommer, Sonne, Strand
 - Entspannungssuche: Man möchte sich um nichts kümmern müssen und sich verwöhnen lassen
 - Wertschätzung von gutem Service und Komfort
 - Wunsch nach gut durchorganisierten und verlässlichen Urlaubsangeboten
 - Preis-Leistungsverhältnis ist zentral (Schnäppchenjäger-Mentalität)
 - Eindeutige Vorlieben: Badeurlaub und Erholungsreisen
- **Junge Fun- und Action-Urlauber**
 - Jüngster von allen Typen
 - Etwa zwei Drittel sind Männer
 - Die Mehrheit ist ledig und wohnt alleine
 - Schwerpunkt: Mittlere Bildung
 - Meist ganztags berufstätig oder noch in Ausbildung
 - Unterdurchschnittliche Einkommen
 - Ich-bezogene und lustbetonte Grundorientierung: Etwas erleben, Spaß und Abwechslung haben
 - Die Nutzung neuer Technologien macht Spaß und ist selbstverständlicher Teil des Alltags
 - Action, Sport und Abwechslung
 - Tagsüber Strandleben und Sport, abends Party und Nightlife
 - Urlaub als Gelegenheit, um Kontakte zu knüpfen
 - Entscheidung für den Urlaub fällt oft spontan
 - Ausgeprägte Preis- und Schnäppchenorientierung
 - Klar bevorzugte Urlaubsart: Preiswerter Strandurlaub mit einladendem Nachtleben
 - Außerdem: Städte- und Shoppingurlaub sowie Sport- und Fitnessreisen
- **Unkonventionelle Entdecker**
 - Männer sind etwas überrepräsentiert
 - Mittlere und jüngere Altersgruppen
 - Überwiegend kinderlos, die Hälfte lebt allein
 - Höhere Bildung
 - Hoher Anteil an Berufstätigen, aber auch an Schülern und Studenten
 - Experimentierfreudige, individualistische und aufgeschlossene Einstellung
 - Ablehnung traditioneller Wertemuster und unkritischer Anpassung
 - Weltenbummler abseits vom Mainstream
 - Hohe Bereitschaft Neues zu erleben und fremde Kulturen kennen zu lernen
 - Niedrigere Sauberkeits-, Service- und Komfortstandards werden dafür in Kauf genommen
 - Die Sicherheit des Reiselandes hat eine untergeordnete Priorität
 - Interesse an den Gepflogenheiten des Landes und an Kontakt mit den Einheimischen

- Überdurchschnittlich bevorzugte Urlaubsarten: Individuelle Rundreisen, Studienreisen und Städtereisen
- **Natur- und Outdoor-Urlauber**
 - Durchschnittliches soziodemografisches Profil mit leichter Tendenz zu jüngeren und mittleren Altersgruppen
 - Haushalte mit Kindern sind leicht überrepräsentiert
 - Höhere und mittlere Bildung, überwiegend berufstätig
 - Mittlere bis höhere Einkommen
 - Modernes Ökologieverständnis kombiniert mit sozialem Engagement
 - Selbstverständlicher Umgang mit I+K Technologien - keine Technik-Skepsis
 - Interesse an nachhaltigen Urlaubsangeboten: Umweltfreundlich und sozial gerecht
 - Dafür ist man auch bereit, mehr Geld auszugeben
 - Im Urlaub sucht man Aktivität und Abwechslung, Sport und Bewegung an der frischen Luft
 - Kombination von Familien- und Erlebnisorientierung
 - Freude am aktiven Badeurlaub
 - Außerdem: Urlaub in der Natur, Fahrrad- oder Wanderreisen, Wellness- und Fitness, Winterurlaub im Schnee

2.1.5 Zielgruppen im Tourismus nach González und Bello

In [González/Bello-2002] werden fünf relevante Zielgruppen (in Spanien) identifiziert. Diese lauten »Heimat-liebend«, »Idealistisch«, »Unabhängig«, »Hedonistisch« und »Konservativ«.

- **Heimat-liebend**
 - Familienleben mit Kindern spielt eine große Rolle
 - Ein glückliches, ruhiges Privatleben wird angestrebt
 - Inflexibel
 - Risikoscheu
 - Absicherung der Zukunft ist wichtig
 - belesen
 - Interessen: Kulturelle Aktivitäten, Ausstellungen, außerordentliche natürliche Schauplätze, etc.
 - Wenig Kurzreisen (unter vier Übernachtungen)
 - Hauptsächlich längere Reisen (vier oder mehr Übernachtungen) innerhalb des Heimatlandes
- **Idealistisch**
 - Entschlossenheit, die Welt zu verbessern und gegen Ungerechtigkeit anzugehen ist die Basis jeglichen persönlichen Erfolges
 - Flexibel
 - Verantwortungsbewusst
 - Tolerant
 - Keine großen Ausgaben für Unterkunft
 - Interessen: Sport, Musik, Konzerte und Theater, Tanzveranstaltungen
 - Kurzreisen und längere Reisen meist im Inland; Aufenthalt in Gasthäusern bei Verwandten oder Freunden

- **Unabhängig**
 - Erfolg geht mit individueller Freiheit und Unabhängigkeit einher
 - Das Leben soll genossen werden
 - Flexibel
 - Interessen: Kinobesuche, Nachtleben
 - Kein Interesse an kulturellen Veranstaltungen
 - Lesen keine Zeitung
 - Keine großen Ausgaben für Unterkunft
 - Hauptsächlich Kurzreisen in Städte mit Freunden, sowohl im In- als auch im Ausland
 - Lange Urlaube in kleinen Dörfern am Meer

- **Hedonistisch**
 - Erfolg fußt auf zwischenmenschliche Beziehungen und Arbeit
 - Selbsterfüllung nimmt einen großen Stellenwert ein
 - Tolerant
 - Interessieren sich für Marktneuheiten
 - Starke Tendenz zum nachhaltigen Handeln
 - Urlaubsziel: Städte im Inland und an der Küste; Touren
 - Reisen mit Freunden
 - Bereitschaft, mehr für Unterkunft auszugeben
 - Unterkunft auf Wochenendreisen in »high-class-hotels«
 - Längere Reisen größtenteils im Ausland, vor allem Europa

- **Konservativ**
 - Familienleben ist von großer Wichtigkeit
 - Einfaches, nicht besonders interessantes Arbeitsleben
 - Materialistisch
 - Abneigung gegen Nachtleben, moderne Musik und Kino
 - (Wenige) Wochenendreisen und längere Reisen im Zweitwohnsitz mit Familie

2.2 Lebensstile nach Zukunftsinstitut

In [Zukunftsinstitut-2016a] werden zehn Lebensstile vorgestellt, die auf Basis von Markt-Media-Daten identifiziert wurden. [Zukunftsinstitut 2016b] Diese lauten »Creativiteens«, »Businessfreestyler«, »Proll-Professionals«, »Gutbürger«, »Tigerwomen«, »Superdaddys«, »Mainstreamstars«, »Sinnkarrieristen«, »Silverpreneure und »Forever Youngsters«.

- **Creativiteens**

wachsen in einem Meer an Möglichkeiten auf und nutzen diese Chancen. Erfahrungen sind wichtiger als Pläne, Talente und Leidenschaften der Kern ihres Lebenswandels und Karrierehandelns. Die neuen Medien sind das zentrale Werkzeug, um sich die Welt zu erschließen.
- **Businessfreestyler**

sind die optimistischen Protagonisten der Generation Y. Angesichts des sich verschärfenden Nachwuchsmangels spielen die gut ausgebildeten Fachkräfte selbst-

bewusst die Demografie-Karte und gehen professionell ihre Ping-Pong-Biografien an, die andere als prekär bezeichnen würden.

- **ProllProfessionals**

sind nicht klug, aber schlau. Sie haben Spaß an der Selbstinszenierung mit dicken Autos und Bling-Bling-Accessoires, weil es ihrem Lebensgefühl entspricht. Zugleich wissen sie, dass man ohne Anstrengung im Leben nichts erreicht. Doch wer erfolgreich ist, darf es zeigen.

- **Gutbürger**

übernehmen Verantwortung und stoßen aktiv Veränderungen an. Familienorientierung und Selbstverwirklichung sind für sie kein Widerspruch. Dieser Avantgarde-Lebensstil verkörpert einen erwachsenen Community-Gedanken und einen zukunftsweisenden Öko-Pragmatismus.

- **Tigerwomen**

verkörpern das moderne Rollenbild der Frau: unabhängig, berufstätig, selbstständig. Ihr Leistungs- und Erfolgsstreben macht sie aber nicht zum weiblichen »Lonely Wolf«. Im Gegenteil: Ihr Ziel ist ein neues, paritätisches Lebens- und Gesellschaftsmodell, in dem Partnerschaft hohen Stellenwert hat.

- **Superdaddys**

programmieren die Gesellschaft der kommenden Jahre um. Die Familie ergänzt die Arbeit als sinnstiftendes Element der männlichen Lebenswelt. Über die Rolle des aktiven Vaters wird die massive Veränderung im Rollenbild der Geschlechter in der Gesellschaft deutlich.

- **Mainstreamstars**

möchten aus der breiten Masse, zu der sie gehören, herausstechen. Sie integrieren Glamour und Extravaganz in ihr häuslich-bodenständiges Leben und wollen sich nicht verstecken. Obwohl sie so gut wie nicht angesprochen werden, bilden sie mit ihrem Konsum einen größtenteils unsichtbaren Markt.

- **Sinnkarrieristen**

verfallen nicht in Lethargie, wenn sich in der Lebensmitte erste Krisentendenzen auftun. Sie wagen den Neuanfang, lassen alte Routinen hinter sich und steigen aus dem Hamsterrad aus – um endlich zu sich selbst zu finden. Selbstverwirklichung und Sinnstiftung werden zum neuen Leitmotiv.

- **Silverpreneure**

setzen auf aktives Altern. Das heißt für sie vor allem, auch im Rentenalter noch berufstätig zu sein. Motiviert durch Leidenschaft, Lebensklugheit und das gute Gefühl, Erfahrungen und Wissen weiterzugeben, setzen sie mit ihrem Engagement wichtige Impulse für ein neues Altersbild in der Gesellschaft.

- **Forever Youngsters**

betrachten den Start ins Rentenalter als Beginn der besten Lebenszeit. Voll Neugier und Tatendrang stürzen sie sich in neue Aktivitäten, testen ihre Grenzen, ergreifen Initiativen, verwirklichen Träume. Und achten extrem auf ihre Gesundheit. Denn nur wer fit ist, kann richtig Gas geben.

2.3 Beherbergungs- und Verpflegungsbetriebe

2.3.1 Varianten

Für die zahlreichen Varianten von Beherbergungs- und Verpflegungsbetrieben gibt es weder national noch international eine einheitliche Definition. In der folgenden Abbildung sind einige Beherbergungsarten aufgeführt.

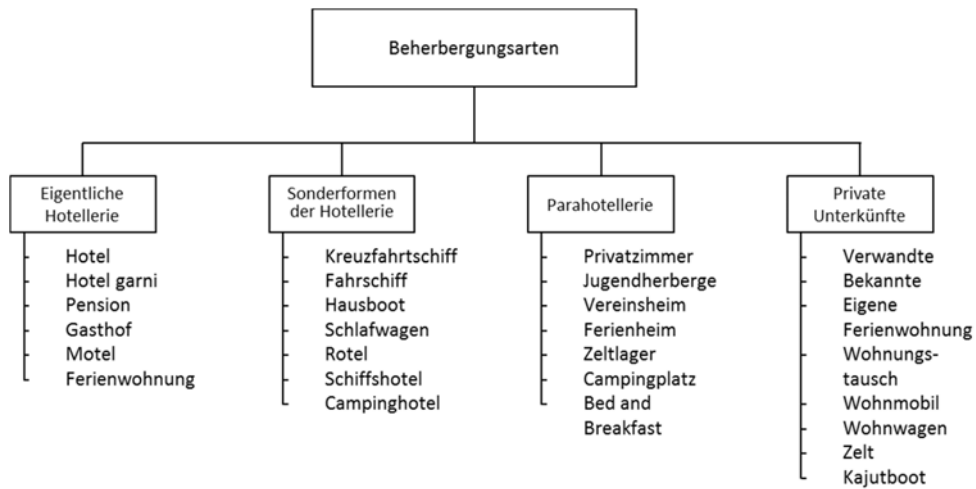


Abbildung 2-1: Beherbergungsarten
Eigene Darstellung nach [Pompl-2013]

2.3.2 Spezialisierungen

Es ist eine Vielzahl von Hotelkategorien bekannt: Manche Hotels sind auf Touristen mit einem gewissen Aufenthaltsgrund spezialisiert; Andere wiederum heben sich über ein gewähltes Thema hervor. Beispiele hierfür sind in der folgenden Tabelle aufgelistet.

Tabelle 2-1: Hotelarten
Eigene Darstellung nach [Pompl-2013]

Hotels nach Aufenthaltsgrund	Hotels nach Thema
<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsreisehotels ■ All-Suite-Hotels ■ Tagungshotels ■ Motels ■ Ferien- und Urlaubshotels ■ Clubhotels ■ Touristenhotels ■ Sporthotels ■ Kurhotels ■ Aparthotels ■ Residenzhotels ■ »Boardinghouses« 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ökohotels ■ Biohotels ■ Frauenhotels ■ Nichtraucherhotels ■ Schönheitsfarmen

2.4 Reiseveranstalter (engl. Tour operators)

»Unternehmen, die eigene Leistungen sowie Leistungen dritter Leistungsträger (z.B. Hotels, Fluggesellschaften) zu touristischen Angeboten (Pauschalreise, Bausteinreise) zusammenfassen bzw. kombinieren und über Kataloge (offline/online), auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko vertreiben.« Die Angebote von Reiseveranstaltern werden u.a. von Reisebüros vertrieben, welche eine Provision für abgeschlossene Verträge erhalten. [Gabler-2016b]

2.5 Reisebüros (engl. Travel Agencies)

Das Reisebüro ist ein touristisches Unternehmen, das sowohl als Reisemittler, -makler, und -händler sowie manchmal auch als Reiseveranstalter tätig ist. Es werden folgende Formen von Reisebüros unterschieden, wobei ein Reisebüro gleichzeitig in mehrere dieser Kategorien fallen kann.

■ Voll-Reisebüro

Das Voll-Reisebüro verfügt nicht nur über umfangreiche Reiseveranstalterlizenzen sondern auch über Verkaufslizenzen der Beförderungsträger für Schienen-, Luft-, Straßen- und Wasserverkehr.

■ Mehrbereichs-Reisebüro

Ein Mehrbereichsreisebüro verfügt lediglich über einen Teil der Verkaufslizenzen eines Voll-Reisebüros.

■ Spezial-Reisebüro

Ein Spezial-Reisebüro ist auf ein enges, dafür aber vertieftes Verkaufssortiment beschränkt. Die Spezialisierung kann hierbei nach unterschiedlichen Themen und Kriterien erfolgen (z.B. nach Zielgebiet, Art der Beförderung).

■ Buchungsstelle

Eine Buchungsstelle vermittelt ausschließlich die Angebote eines einzigen Reiseveranstalters.

■ Ungebundenes Einzelreisebüro

Diese Art Reisebüro wird von einem Inhaber geführt und ist als Einzelunternehmen weder einem Reiseveranstalter, einer Kette noch einem Franchisegeber verpflichtet.

■ Reisebüroketten

Reisebüros einer Reisebüroketten können sowohl unabhängig als auch abhängig von Reiseveranstaltern und Konzernen sein.

■ Kooperationsreisebüro

Hierbei handelt es sich um Einzelreise- oder Kettenreisebüros, welche aus Wettbewerbsgründen einer Reise-Kooperation beigetreten sind. Von der Kooperation betroffen sind meist Bereiche wie Einkauf, Marketing, Vertrieb und Verwaltung. Dabei bleibt die wirtschaftliche Selbstständigkeit des Reisebüros erhalten.

■ Franchise-Reisebüro

Die teilnehmenden Reisebüros geben ihre Selbstständigkeit auf. [AGHZ-2016]

2.6 Medien

»Sammelbezeichnung für Kommunikationsmittel mit Breitenwirkung, so Film, Funk, Fernsehen und Presse als Einrichtungen der Informationsverbreitung.« [Pons-2016] Medien haben als subjektive und objektive Berichterstatter einen großen Einfluss auf das Verhalten von Organisationen, Touristen und Bevölkerung.

2.7 Kapitalgeber

Kapitalgeber (z.B. Banken und Investoren) von Unternehmen in der Tourismusbranche sind wichtige Stakeholder im Tourismus. Durch sie wird die Finanzierung einer Unternehmung ermöglicht.

2.8 Tourismusorganisationen

Tourismusorganisationen sind ein »Zusammenschluss touristischer Institutionen mit dem Ziel der generellen Förderung und Entwicklung des Tourismus in den jeweiligen Marktsegmenten.« Tourismusorganisationen existieren in verschiedenen Größenordnungen (national, international). Ein prominentes Beispiel für eine Tourismusorganisation ist die UNWTO (United Nations World Tourism Organisation). Typische Aufgabengebiete von Tourismusorganisationen sind:

- Lobbyfunktion
- Leitbildfunktion
- Planung
- Strategiefunktion
- Angebotskoordination
- Marktforschung
- Marketing
- Information
- Kontrolle [Gabler-2016c]

2.9 Physikalische Umwelt

Während eine gemäßigte, gut verteilte Entwicklung des Tourismus dazu beitragen kann, die natürliche und historische Umwelt sowie kulturelle Monumente zu erhalten, so kann der Massentourismus die Umwelt auch auf negative Art und Weise verändern. Dies trifft besonders in Entwicklungsländern zu, wenn exotische Umgebungen als unerschöpfliche Ressource angesehen und dementsprechend behandelt werden. Gleichzeitig beeinflusst die physikalische Umgebung auch die Tourismusbranche, da exotische Umgebungen zu den wichtigsten Touristenattraktionen zählen. [Cohen-1978]

2.10 Umweltschutzorganisationen

Umweltschutzorganisationen setzen sich für Umweltschutz ein [Duden-2016] und haben aus diesem Grund ein Interesse an allen Aktivitäten (u.a. Tourismus), welche die natürliche Umwelt positiv oder negativ beeinflussen.

2.11 Regierung und Kommune

Die Regierung gibt Rahmenbedingungen und Vorschriften für den Tourismus vor und profitiert über Steuern von dem Erfolg der Tourismusunternehmen. Auch werden Steuern speziell für

Touristen erhoben. Beispiele dafür sind die »Bettensteuer« (auch »City tax« genannt), die »Kurtaxe« (auch »Ortstaxe« genannt), die »Touristensteuer«, und die »Mietwagensteuer«.

- **Bettensteuer**

Für jede Übernachtung in einem ortsansässigen Beherbergungsbetrieb wird von dem Übernachtenden eine Abgabe verlangt. [Herold/Vogel-2010]

- **Kurtaxe**

»Kurorte, Erholungsorte und sonstige Fremdenverkehrsgemeinden können eine Kurtaxe erheben, um ihre Kosten für die Herstellung und Unterhaltung der zu Kur- und Erholungszwecken bereitgestellten Einrichtungen und für die zu diesem Zweck durchgeführten Veranstaltungen sowie für die, gegebenenfalls auch im Rahmen eines überregionalen Verbunds, den Kur- und Erholungsgästen eingeräumte Möglichkeit der kostenlosen Benutzung des öffentlichen Personennahverkehrs zu decken.« [KAG-§43 (1)]

- **Touristensteuer**

Pro Person und Tag wird von Gästen sämtlicher Touristenunterkünfte eine Abgabe verlangt. [Mallorca Zeitung-2015]

- **Mietwagensteuer**

Pro Tag und Mietfahrzeug wird ein Betrag fällig, der sich am Schadstoffausstoß des Fahrzeugs orientiert. [Zwippgruppe-2012]

2.12 Non-Governmental Organisations (NGOs)

Eine NGO ist eine »(...) private Organisation, die gesellschaftliche Interessen vertritt, aber nicht dem Staat oder der Regierung unterstellt ist.« [NGO-2015] Da der Begriff »NGO« jedoch nicht klar definiert ist, wird in der Wissenschaft der Term »Non-Profit-Organisation (NPO)« bevorzugt. [Gabler-2016f] NGOs können im Auftrag der Regierung oder aus eigenem Antrieb handeln. [NGO-2015]

NGOs setzen zahlreiche Projekte auf europäischer Ebene um und zählen somit in der Verfolgung von gesellschaftlich bedeutsamen Zielen zu Bündnispartnern der Europäischen Union. Ziele wie Menschenrechte, Erhaltung der Natur und Stärkung marginalisierter Gruppen sind auch im Tourismus von Bedeutung, weswegen NGOs zu einem Stakeholder des Tourismus gezählt werden können. [NGO-2015]

Eine NGO weist folgende Eigenschaften auf:

- **»Öffentlichkeit** durch Rechtsform, Selbstverwaltung und Internationalität:

NGOs agieren nicht im Geheimen, sondern öffentlich sichtbar. Sie verfügen über eine private Rechtsform, sind also z.B. als Verein registriert und verwalten sich selbst laut ihren Statuten. Ihre Ausrichtung erfolgt international, auch wenn die Tätigkeit der Organisation regional sein kann. Ob im Austausch mit Organisationen im Ausland oder durch die Behandlung globaler Probleme, eine NGO schaut über den Tellerrand der Region! Ein Gartenbauverein ist also noch keine NGO, aber wenn seine Mitglieder internationale Projekte mit globalen Themen durchführen, kann auch ein regionaler Gartenbauverein zu einer NGO werden.« [NGO-2015]

- **»Ausrichtung auf gesellschaftliches Gemeinwohl:**

NGOs verfolgen keine schädigenden oder diskriminierenden Tätigkeiten (Ku-Klux-Klan oder eine rechtsradikale Gruppierung könnten also niemals eine NGO sein...), ihre Aktivitäten richten sich auf das Wohl der Welt, für Menschen, Tiere, Umwelt oder Politik.« [NGO-2015]

- **»Unabhängigkeit**

NGOs sind inhaltlich und finanziell unabhängig vom Einfluss des Staates und der Wirtschaft, sie wählen ihre Themen und Tätigkeiten selbst, ausschließlich orientiert am erklärten ZIEL der Organisation. Das bedeutet nicht, dass keine finanziellen Unterstützungen angenommen werden (...). Aber abgesehen von diesen finanziellen Unterstützungen sind NGOs im Kern und im Bestehen nicht auf öffentliche Stellen oder Unternehmen angewiesen, sie könnten auch ohne Fördergelder oder Sponsoren tätig sein.« [NGO-2015]

- **»Freiwilligkeit**

NGOs können wie andere Organisationen über bezahltes Personal verfügen, aber im Vorstand oder durch ehrenamtliches Engagement von Mitgliedern wird ein bedeutender Anteil der Arbeit durch Eigenleistung erbracht. Dies geht über den Aspekt der formalen Nicht-Gewinn-Orientierung hinaus und stellt ein wichtiges Charakteristikum dar: Menschen schließen sich dem Zweck der Organisation ohne finanzielle Gegenleistung an.« [NGO-2015]

- **»Überpersönlichkeit**

Das ist vielleicht das wichtigste Erkennungsmerkmal für eine NGO: Die Interessen der Mitglieder gehen über den persönlichen Zweck hinaus und gelten einer größeren Sache als dem Eigeninteresse.« [NGO-2015]

2.13 Fremdenverkehrsamt (engl. Visitor centre)

Das Fremdenverkehrsamt wird auch als »Tourismusinformation«, »Tourist-Information«; »Tourismusbüro«, »(Fremden-)Verkehrsbüro«, und »touristische Informationsstelle« bezeichnet. Touristen erhalten hier Informationen über mögliche Aktivitäten und Unterkünfte. Tourismusbüros sind in Tourismusdestinationen zu finden und werden oft von der jeweiligen Gemeinde betrieben. [Gabler-2016d]

2.14 Lokale Unternehmen

Tourismus kann große Auswirkungen auf die Wirtschaft einer Destination haben. Dadurch, dass »auswärtiges« Geld von den Touristen im Urlaubsort ausgegeben wird, werden zusätzliche Einnahmen generiert. In [Ryan et al.-1999] wurde festgestellt, dass Tourismusdestinationen mehr als doppelt so viele Einzelhandelsunternehmen als vergleichbare Orte ohne Tourismus aufweisen. Lokale Unternehmen wie z.B. Einzelhändler sind damit wichtige Stakeholder im Tourismus.

2.15 Forschungsinstitute

Tourismusunternehmen können die von Forschungsinstituten erarbeiteten Ergebnisse nutzen und dadurch profitieren. Eine Liste mit Forschungsinstituten, die sich mit dem Thema Tourismus befassen, kann unter [CIRET-2007] eingesehen werden.

2.16 Gemeinde (engl. Community)

Als Gemeinde kann eine Bevölkerung eines Ortes verstanden werden, welche grundsätzlich gemeinsame soziale Züge aufweist und ähnliche Ziele verfolgt. Diese sozialen Gemeinsamkeiten können sowohl in geographischer, als auch in sozialer, psychologischer und ideologischer Hinsicht variieren. Die durch den Begriff implizierte Homogenität einer Gemeinde ist jedoch irreführend: Individuelle Unterschiede, Ethnien, Konfession, Herrschaftsstrukturen und Ansprüche der Einzelnen spielen je nach betrachteter Region eine große Rolle. Aus diesem Grund sollte der Kontext bei der Betrachtung einer Gemeinde stets berücksichtigt werden. [Schmid-2007 und dort zitierte Quellen]

Tourismus hat je nach Ort und Ausprägung einen starken Einfluss auf das Leben der einheimischen Bevölkerung. In [Smith/Krannich-1998] wird die Wahrnehmung des Tourismus diskutiert: Die Wirtschaft eines Ortes kann mit der Entwicklung des Tourismus einen Aufschwung durch zusätzliche Steuereinnahmen, Arbeitsplätze und gesteigerte ökonomische Vielfalt erfahren. Neben den wirtschaftlichen Vorteilen können jedoch auch negative Auswirkungen wie Veränderungen des Wertesystems, Verlust von unbebauten Flächen, Preiserhöhungen und Störungen des sozialen Gefüges auftreten, welche eine negative Einstellung der Bevölkerung gegenüber Touristen hervorrufen.

2.17 Destinationsmanagementorganisation (DMO)

»Eine Destinationsmanagementorganisation (DMO) ist ein privatrechtliches Unternehmen, eine öffentlich-rechtliche Organisationseinheit, oder seltener ein PPP-Konstrukt (Public-Private-Partnership).« [Gabler-2016e] Neben der traditionellen Rolle als Vermarkter eines Zielortes werden einige DMOs in der Gesellschaft als »Stimme der Branche« angesehen. Zudem vermitteln sie zwischen lokalen Unternehmen und externen Konsumenten (Tourismusunternehmen, individuellen Touristen, etc.). Ein nicht zu vernachlässigender Anteil des Budgets von DMOs wird aus dem öffentlichen Sektor bezogen. Dies wird in [Bonham/Mak-1996] damit gerechtfertigt, dass die Promotion eines Gebietes nicht nur der DMO, sondern auch der Öffentlichkeit zu Gute kommt. DMOs werden in städtischen Gebieten (USA) auch als »convention and visitor bureau« bezeichnet. [Sheehan/Ritchie-2005]

Zu den Aufgaben einer DMO gehören:

- Koordination des Destinationsproduktes
- Anbahnung und Unterstützung von Kooperationen unter den Leistungsträgern in der Destination
- Erstellen eines Tourismuskonzeptes für die Destination
- Ausarbeitung und Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie
- Vermarktung der Destination als Ganzes
- Betreibung eines Computerreservierungssystems
- Erstellung und Vermarktung von Pauschalen

2.18 Transportunternehmen

Transport stellt ein Schlüsselement im Tourismus dar, wobei der internationale Flugverkehr von besonderer Bedeutung ist. Auch der Transport innerhalb einer Tourismusdestination spielt

eine große Rolle: Wie gut Touristen von einer Attraktion zur nächsten gelangen, kann die Urlaubserfahrung stark beeinflussen. Mögliche Wege der Fortbewegung sind:

- Straßenverkehr (Automobil und Omnibus)
- Schienenverkehr
- Lufttransport
- Kreuzfahrtschiff [Rodrigue-2013]

3 Interessenkonflikte im Tourismus

Mit der Entwicklung von Tourismus werden einer Region zusätzlich zu bereits existierenden Stakeholdern neue, mächtige Stakeholder hinzugefügt, deren Werte nicht mit den bestehenden übereinstimmen oder sich sogar widersprechen können. Aus diesem Grund ist Tourismus, und Kulturtourismus im besonders hohen Maße, ein idealer Katalysator für Konflikte. Dabei sind Konflikte, welche aufgrund von verschiedenen Werten auftreten, von Konflikten, die aus Eigennutzmaximierung entstehen, abzugrenzen. Werte sind häufig nicht verhandelbar, was die Beseitigung von auf unterschiedlichen Werten gründenden Konflikten erschwert. Die folgende Liste zeigt mögliche Konflikte im Tourismus auf [McKercher et al.-2005 und dort zitierte Quellen]:

- **Erhaltung und Umweltschutz/ Entwicklung und Ausbeutung**

Als Beispiel für einen solchen Konflikt kann der Ausbau eines Skigebietes genannt werden. Für die Umwelt zieht ein solcher Ausbau schwerwiegende Folgen mit sich, weswegen Umweltschutzorganisationen sich gegen einen solchen aussprechen. Für die Managementorganisation des Skigebiets stellt der Ausbau hingegen eine neue Möglichkeit dar, Touristen anzuziehen und somit einen höheren Profit zu erwirtschaften. [Holden-2000]

- **Profit/ Sozialer und kultureller Verfall**

Tourismus kann kulturelle Veränderungen und soziale Stresssituationen in den Zielorten hervorrufen und das soziale Gefüge eines Ortes wesentlich beeinflussen. Somit entsteht ein Interessenkonflikt zwischen der Gemeinde und anderen Stakeholdern, die vom Tourismus profitieren. [Gössling-2002]

- **Insider/ Outsider**

Unterschiedliche Grade der Verbundenheit mit einem Ort /Stadt/ etc. führen zu den Kategorien »Insider« und »Outsider«. Insider schätzen gewisse Stätten oder Orte gewöhnlich mehr als Outsider, was ein großes Konfliktpotential darstellt. [Chang-2000]

- **Wettbewerb um Ressourcen**

Touristen mit unterschiedlichen Vorstellungen von Erholung und Urlaub können um die Nutzung von Ressourcen im Wettbewerb stehen. Bei einer übermäßigen Anhäufung von Touristen an einem Ort z.B. konkurrieren Touristen um die Ressource »Platz«. [Anderson/Brown-1984]

- **Kompatibilität von Aktivitäts-Stilen**

Je nach der Art und Weise, wie eine Aktivität im Tourismus verfolgt wird, kann es unter den Touristen selbst zu Konflikten kommen. Touristen, für die die Aktivität ei-

nen hohen Stellenwert innehat, haben meist ausgeprägte Vorstellungen davon, wie die Aktivität durchgeführt werden sollte. Je nach Erfahrung und Ausrüstung bildet sich zudem eine Hierarchie aus, die von unterschiedlichen Teilnehmern jedoch anders wahrgenommen werden oder nicht akzeptiert werden kann. All dies kann zu Konflikten führen. Die Akzeptanz von anderen Aktivitätsstilen spielt eine große Rolle. [Jacob/Schreyer-1980]

- **Erhalt/ Verlust von traditionellen Rechten**

In dem Fall, dass aufgrund der Tourismusentwicklung bestehende Rechte von z.B. Einwohnern aus diversen Gründen eingeschränkt werden, liegt ein Interessenkonflikt vor.

4 Partizipation von Stakeholdern

4.1 Grade der Partizipation

Allgemein können unterschiedliche Grade der Partizipation eines Stakeholders unterschieden werden. Arten der Partizipation nach [Pretty-1995] sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Tabelle 4-1: Arten der Partizipation
Eigene Darstellung nach [Pretty-1995, zitiert in [Epp-2013]]

Art der Partizipation	Beschreibung
Passive Partizipation	Informationen über in der Vergangenheit liegende Ereignisse und getroffene Entscheidungen werden dem Stakeholder mitgeteilt.
Partizipation über Konsultation	Stakeholder werden konsultiert und beantworten Fragen. Es besteht für die Organisation keinerlei Zwang, die Meinung des Stakeholders zu berücksichtigen.
Bezahlte Partizipation	Stakeholder werden über geringfügige Entlohnung wie Essen, Bargeld oder Ähnliches dazu angehalten, sich zu beteiligen.
Funktionelle Partizipation	Zwecks Erreichen eines Ziels (z.B. Kostenminimierung) wird mit anderen Organisationen zusammengearbeitet.
Interaktive Partizipation	Stakeholder beteiligen sich an Analyse, Entwicklung von Aktionsplänen, etc..
Initiative	Stakeholder beteiligen sich aus eigenem Antrieb, um etwas zu verändern. Kontakte mit externen Institutionen werden zwecks Ressourcen und technischer Beratung hergestellt, Kontrolle über die Verwendung der Ressourcen wird jedoch bewahrt.

Konkrete Möglichkeiten aus der Literatur, Stakeholder miteinzubeziehen, sind in [Byrd-2007] zusammengefasst. Formen der Partizipation nach [Beierle-1998], [Carter/Darlow-1997], [Fiorino-1990] und [Nanz/Steffek-2004] sind demnach:

- Öffentliche Anhörungen
- Beratende Ausschüsse
- Umfragen
- Fokus-Gruppen
- Öffentliche Beratungen
- Überprüfungsgremien
- Zusammenarbeit

- Untersuchungsausschüsse
- Durchführungsstudien
- Schriftliche Kommentare

4.2 Partizipation von Stakeholdern im Tourismus

Die Miteinbeziehung von Stakeholdern in die Entwicklung des Tourismus ist zwar von vielen Experten diskutiert, jedoch noch nicht vollständig implementiert worden. Eine weit verbreitete Auffassung ist, dass die Einbindung von Stakeholdern durch DMOs (Destinationsmanagementorganisationen) im Bereich des Tourismus aufgrund von limitierten Ressourcen schwer bis unmöglich durchführbar ist. Deren Aufgabe bestehe in der Entwicklung des Tourismus sowie in der Vermarktung der Destination, nicht aber im Stakeholder Management. [Byrd-2007]

4.3 Community Based Tourism (CBT)

4.3.1.1 Definition

»Eine Definition von Community Based Tourism lässt sich schwer vornehmen, da es als übergeordnetes Prinzip verschiedene Tourismusformen beinhalten kann: »Der Begriff Community Based Tourism lässt sich ebenso wenig wie der Begriff Ökotourismus klar definieren, da er als Instrument (...) ebenso wie der Ökotourismus flexibel einsetzbar sein muss und je nach Handlungsfeld verschiedene Komponenten mehr oder weniger stark beinhaltet. Wichtigste Komponente im Konzept des Community Based Tourism ist die Beteiligung der lokalen Bevölkerung in unterschiedlicher Intensität«[Palm-2000]«[Schmid-2007]

In [Armstrong-2012] wird CBT als ein Tourismus beschrieben, der von den betreffenden Gemeinden geregelt wird. Nach dem »Bottom-up-Prinzip« soll die vom Tourismus betroffene Bevölkerung die touristische Entwicklung selbst bestimmen. [Schmid-2007]

4.3.1.2 Vorteile

Wenn CBTs erfolgreich durchgeführt werden, kann dadurch ein vielfältiger Nutzen für die Kommune entstehen. Folgende Vorteile sind [Schmid-2007] und [Simpson-2008] entnommen.

Wirtschaftliche Vorteile

- (Direkte) Arbeitsplätze in Verwaltung, Fremdenführung, Transportwesen, Konstruktion oder im Verkauf von Konsumgütern
- (Indirekte) Arbeitsplätze im Umweltmanagement, in Unternehmen und anderen sekundäre Industrien
- Unterstützung von Non-Profit-Organisationen
- Stärkung und Entwicklung der lokalen Wirtschaft
- Bietet Alternativen zu sich wandelnden und traditionellen Industrien
- Steigerung von Grundstückswerten (und damit der an den Gemeinderat zu zahlenden Raten)
- Förderung kleiner und mittelgroßer Unternehmen

Sozio-kulturelle Vorteile

- Bessere Infrastruktur (Straßen, Kommunikation, Trinkwasser, Öffentliches Transportwesen, Gesundheitswesen, Bildung, Nahrungsmittel)
- Gesteigerte Sicherheit und Schutz

- Bessere Arbeitsbedingungen
- Förderung des Gemeinschaftsbewusstseins und Stolzes
- Förderung des kulturellen Verständnisses
- Unterstützung und Erhalt lokaler Handwerke und Kunstfertigkeiten
- Verringerung der Landflucht
- Erhöhtes Einkommen für die Konservierung archäologischer und historischer Stätten und Gebäude
- Selbstbestimmung

Vorteile für die Umwelt

- Mehr Umweltschutz und besseres Umweltmanagement
- Natürliche Ressourcen werden geschont
- Erhöhtes Bewusstsein für den Wert der natürlichen Umgebung, welche ein wesentliches Kapital für den Tourismus darstellt
- Besseres Abfallmanagement

Entwicklung von Fähigkeiten und Einfluss

- Einfluss auf die Politik der Regierung (national, regional und lokal)
- Entwicklung von Fachwissen in den Bereichen Verwaltung, Service, Instandhaltung und Touren
- Ermächtigung und Unabhängigkeit von Gender und Gemeinschaft (sozial, finanziell, politisch und psychologisch)

4.3.1.3 Kritik

Die Umsetzbarkeit von CBTs wird sehr kritisch gesehen. In [Krippendorf-1984, zitiert in [Schmid-2007]], wird folgende Einschätzung von CBTs gegeben:

»Die gut gemeinte Integration von Touristen in die Dorfgemeinschaft ist in Wirklichkeit nicht möglich und im Grunde auch nicht wünschenswert. Viel zu groß sind die kulturellen Distanzen und viel zu kurz die Zeiten, um sie zu überbrücken. Den Touristen bleibt der lehrreiche Einblick durch einen Türspalt, der sich für eine Weile geöffnet hat. Den Einheimischen bleibt das Geld. Sie verdienen an den Touristen und mögen sie deshalb. Völkerverständigung lässt sich nicht organisieren.«

Weiterhin kritisiert [Schmid-2007], dass Projekte auf Gemeindeebene zwar einen idealistischen Ansatz verfolgen, jedoch langfristig nicht tragbar sind. Dies liege an methodischen und strategischen Fehlern der beteiligten Akteure und daran, dass Projekte langfristig nicht wirtschaftlich seien. Fehlende Marktorientierung, mangelndes Marketing, nicht ausreichende Qualifikation, unzureichende Weiterbildung und fehlendes Monitoring führten so zum Scheitern vieler Projekte. CBTs würden häufig aus Prestige Gründen durchgeführt, ohne langfristige Auswirkungen zu bedenken und die erforderlichen Voraussetzungen zu betrachten.

Weitere Nachteile von CBTs nach [Schmid-2007] und [Simpson-2008] sind zudem:

- CBTs stellen eine Riskante Investition dar
- Infrastruktur wird lediglich für Touristen, nicht aber für Bewohner ausgebaut
- Die Kontrolle liegt bei Außenstehenden wie NGOs und Regierung

- Lokale Konflikte können verstärkt werden, vor allem wenn Nachbarorte nicht im selben Maße vom Tourismus profitieren
- Sich widersprechende Agenden
- Preiserhöhungen
- Instabile Nachfrage
- Abhängigkeit vom Tourismus
- Zu starke Nutzung von natürlichen Ressourcen
- Zu niedriger Nutzen des CBT, der zudem nicht weit genug verteilt wird
- Zu schnelle Entwicklung und Menschenmassen können die physikalische Umgebung und empfindliche Ökosysteme für lange Zeit prägen
- Vermehrter Abfall
- Nicht ausreichende Kapazitäten
- Sexuelle Ausbeutung und Drogenmissbrauch
- Erosion von sozialen Werten, Normen und Kultur

5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1:	Beherbergungsarten	11
----------------	--------------------	----

6 Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Hotelarten	11
Tabelle 4-1:	Arten der Partizipation	18

7 Quellenverzeichnis

[AGHZ-2016]	Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung: Reisebüro; 2016 http://www.ahgz.de/fachbegriff/Reisebuero,973.html (Stand 05.08.2016)
[Alpenkonvention-2013]	Ständiges Sekretariat der Alpenkonvention: Nachhaltiger Tourismus in den Alpen, Alpenzustandsbericht, ALPENKONVENTION; Alpensignale – Sonderserie 4; 2013
[Anderson/Brown-1984]	Anderson, D.; Brown, P.: The Displacement Process in Recreation; In: Journal of Leisure Research, Band 6, Ausgabe 1, S.61 – 73; 1984
[Armstrong-2012]	Armstrong, R.: An analysis of the conditions for success of community based tourism enterprises; 2012
[Beierle-1998]	Beierle, T.: Public Participation in Environmental Decisions: An Evaluation Framework Using Social Goals; 1998

- [Bonham/Mak-1996] Bonham, C.; Mak, J.: Private Versus Public Financing of State Destination Promotion; In: Journal of Travel Research (35), S. 3-10; 1996
- [Braun-1993] Braun, O.: Reisemotive; 1993
<http://soziologie.soz.uni-linz.ac.at/sozthe/freitour/skriptum/Reisemotive.doc> (Stand 16.08.2016)
- [BSR-2011] Business for social responsibility (BSR): Stakeholder mapping; 2011
- [Byrd-2007] Byrd, E.: Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development; In: Tourism Review, Band 62, Ausgabe 2, S. 6-13; 2007
- [Carroll-1979] Carroll, A.: A three-dimensional conceptual model of corporate performance; In: Academy of Management Review (4), S. 497-505; 1979
- [Carter/Darlow-1997] Carter, N.; Darlow, A.: Local Agenda 21 and Developers: Are We Better Equipped to Build a Consensus in the 1990s?; In: Planning Practice & Research, Band 12, Nr. 1, S. 45-58; 1997
- [Chang-2000] Chang, T.: Singapore's Little India: A Tourist Attraction as a Contested Landscape; In: Urban Studies, Band 37, Ausgabe 2, S.343 – 366; 2000
- [Chinyio/Olomolaiye-2010] Chinyio, E.; Olomolaiye, P.: Construction Stakeholder Management; 2010
- [Chockran-1994] Cochran, P.: The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory; In: Business & Society 33, S. 95-98; 1994
- [CIRET-2007] International Center for Research and Study on Tourism: List of centers; 2007
http://www.ciret-tourism.com/encyclopaedia/list_of_centers_a.html (Stand 30.08.2016)
- [Clarkson-1988] Clarkson, M.: Corporate social performance in Canada; In: Research in corporate social performance and policy, Band 10, S. 241-265; 1988
- [Clarkson-1991] Clarkson, M.: Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model; In: Research in corporate social performance and policy, Band 12,

- S. 331-358; 1991
- [Clarkson-1995] Clarkson, M.: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance; In: The Academy of Management Review, Band 20, Nr. 1, S. 92-117; 1995
- [Cohen-1978] Cohen, E.: The impact of tourism on the physical environment; In: Annals of tourism research, Band 5, Ausgabe 2; 1978
- [Duden-2016] Duden: Umweltschutzorganisation; 2016
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Umweltschutzorganisation> (Stand 09.08.2016)
- [epc-2013] epc Healthcare GmbH: Stakeholder Mapping & Management; 2013
[http://www.epc-healthcare.de/tl_files/epc/downloads/Flyer%20Stakeholder%20MM_RS_20130228%20\(3\).pdf](http://www.epc-healthcare.de/tl_files/epc/downloads/Flyer%20Stakeholder%20MM_RS_20130228%20(3).pdf) (Stand 27.07.2016)
- [Epp-2013] Epp, A.: Assessing the impact of stakeholder engagement on perceptions of DMO performance; International Centre for Responsible Tourism; 2013
- [Ferner/Pötsch-2011] Ferner, W.; Pötsch, K.: MarkenLust und MarkenFrustr im Tourismus: Technik, Strategien, Design und Praxis beim Aufbau und Management von Tourismusmarken, 2011
- [Fiorino-1990] Fiorino, D.: Citizen Participation an Environmental Risk: A Survey of Institutional Mechanisms; In: Science, Technology, & Human Values, Band 15, Nr. 2, S. 226-243; 1990
- [Freyer-2009] Freyer, W.: Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie; 2009
- [Ford-2009] Robert C. Ford, R.; Peeper, W.; Gresock, A.: Friends to Grow and Foes to Know: Using a Stakeholder Matrix to Identify Management Strategies for Convention and Visitors Bureaus; In: Journal of Convention & Event Tourism 10, S. 166-184; 2009
- [Freeman-1984] Freeman, R.E.: Strategic management: a stakeholder; In: Advances in Strategic Management; 1984
- [Gabler-2016a] Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort »Anspruchsgruppen«; 2016
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchsgruppen-v6.html> (Stand 30.08.2016)
- [Gabler-2016b] Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort »Reiseveranstalter«; 2016

- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/90231/reiseveranstalter-v9.html> (Stand 30.08.2016)
- [Gabler-2016c] Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort »Tourismusorganisation«; 2016
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/89696/tourismusorganisation-v10.html> (Stand 30.08.2016)
- [Gabler-2016d] Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort »Tourist Office«; 2016
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/90275/tourist-office-v8.html> (Stand 30.08.2016)
- [Gabler-2016e] Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort »Destinationsmanagementorganisation«; 2016
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/90264/destinationsmanagementorganisation-dmo-v8.html> (Stand 30.08.2016)
- [Gabler-2016f] Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort » Non-Governmental Organization (NGO)«
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11364/non-governmental-organization-ngo-v9.html> (Stand 07.09.2016)
- [Gonzales/Bello-2002] Bello, A.: The construct »lifestyle« in market segmentation; In: European Journal of Marketing, Band 36, Ausgabe 1, S. 51 – 85; 2002
- [Gössling-2002] Gössling, S.: Human-Environmental relations with tourism; In: Annals of Tourism Research, Band 29, Ausgabe 2, 539 – 556; 2002
- [Götz-2004] Götz, K.: Zielgruppen und Lebensstile im Reisemarkt; 2004
http://www.invent-tourismus.de/pdf/PM_INVENT_ITB_2004.pdf
- [Hartmann-1962] Hartmann, K.: Gruppierung von Urlaubsbedürfnissen aufgrund der DIVO; 1962
- [Häusler/Strasdas-2002] Häusler, N., Strasdas, W.: Training manual for community based tourism, Addendum to the ecotourism training manual for protected area managers; 2002
- [Herold/Vogel-2010] Herold, J., Vogel, H.: Kulturförderabgabe für Übernachtungen? Eine kurze rechtliche Bewertung der »Bettensteuer«; 2010
- [Holden-2000] Holden, A.: Winter Tourism and the Environment in Conflict: The Case of Cairngorm, Scotland; In: International Journal of tourism research, Band 2, S. 247 – 260; 2000

- [Jacob/Schreyer-1980] Jacob, G.; Schreyer, R.: Conflict in outdoor recreation: A theoretical perspective; In: Journal of Leisure Research, Band 12, Ausgabe 4, S.368–380; 1980
- [KAG-§ 43 (1)] Kommunalabgabengesetz; § 43 Absatz 1; Kurtaxe
- [Krippendorf-1984] Krippendorf, J.: Die Ferienmenschen – Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen; 1984
- [Mallorca Zeitung-2015] Feldmeier, F.: Touristensteuer auf Mallorca: Welche Urlauber wann wieviel zahlen sollen; In: Mallorca Zeitung; 2015
<http://www.mallorcazeitung.es/lokales/2015/10/11/touristensteuer-mallorca-kreuzfahrtpassagiere/39124.html> (Stand 31.08.2016)
- [McKercher et al.-2005] McKercher, B.; Ho, P.; Cros, H.: Relationship between tourism and cultural heritage management: evidence from Hong Kong; In: Tourism Management 26, S. 539–548; 2005
- [Murray-Webster/ Simon-2006] Murray-Webster, R., Simon, P.: Making Sense of Stakeholder Mapping; In: PM World Today Tips and Techniques; 2006
- [Nanz/Steffek-2004] Nanz, P.; Steffek, J.: Global governance, participation and the public sphere; In: Government and Opposition, Band 39, Nr. 2; 2004
- [NGO-2015] The World of NGOs: Was ist eine NGO?; 2015
<http://www.ngo.at/ngos/was-ist-eine-ngo> (Stand 07.09.2016)
- [Palm-2000] Palm, P.: Community Based Tourism als eine Form des nachhaltigen Tourismus in kommunalen Gebieten Namibias; 2000
- [Presenza/Cipollina-2010] Presenza, A.; Cipollina, M.: Analysing tourism stakeholders networks; In: Tourism Review, Band 65, Ausgabe (4), S.17 - 30; 2010
- [Pompl-2013] Pompl, W.: Touristikmanagement (1); 2013
- [Pons-2016] Pons Online Wörterbuch: Medien; 2016
<http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/deutscher-rechtschreibung/medien+wortfamilie> (Stand 05.08.2016)
- [Robson-1996] Robson, J.; Robson, I.: From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers; In: Tourism Management, Band 17, Ausgabe 7, S. 533-540; 1996
- [Rodrigue-2013] Rodrigue, J.: The Geography of Transport Systems; 2013
<https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch7en/appl7en/ch7a>

- 3en.html (Stand 30.08.2016)
- [Ryan et al.-1999] Ryan, B.; Bloms, J.; Hovland, J.; Scheler, D.: Tourism Retail Development – Attracting Tourists to local Businesses; 1999
- [Savage/Blair-1991] Savage, G.; Blair, J.: Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders; In: Academy of Management Executive; 1991
- [Schmid-2007] Schmid, D.: Community-Based Tourism als erfolgreiches Instrument der Entwicklungszusammenarbeit zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus in Entwicklungsländern?; 2007
- [Shankman-1999] Shankman, N.: Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm; In: Journal of Business Ethics 19, S. 319–334; 1999
- [Sheehan/Ritchie-2005] Sheehan, L.; Ritchie, J.R.: Destination Stakeholders – Exploring Identity and Salience; 2005
- [Simpson-2008] Simpson, M.: Community Benefit Tourism Initiatives—A conceptual oxymoron?; In: Tourism Management (29), S.1-18; 2008
- [Smith/Krannich-1998] Smith, M.; Krannich, R.: Tourism dependence and residence attitudes; In: Annals of Tourism Research, Band 25, Ausgabe 4, S. 783-802; 1998
- [Soller-2012] Soller, J.: Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus: Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement; 2012
https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=yJMVdWL4tGEC&oi=fnd&pg=PA5&dq=stakeholder+im+tourismus&ots=gs8tEtG46q&sig=wqUwZxPr2lfgJ_RZ0g3VhSL-KXU#v=onepage&q=stakeholder%20im%20tourismus&f=false
 (Stand 31.08.2016)
- [Starik-1994] Starik, M.: Reflections on stakeholder theory; In: Business & Society 33, S.82–131; 1994
- [Steinle-2014] Steinle, A.: Die Zielgruppe ist tot – es lebe der Lebensstil; 2014
<https://blog-marktforschung.de/zielgruppen-lebensstile/> (Stand 20.09.2016)
- [Theuvsen-2001] Theuvsen, L.: Stakeholder-Management - Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen; Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 16; 2001
- [Wartick/Cochran-1985] Wartick, S.; Cochran, P.: The evolution of the corporate social performance model; In: Academy of Management Review (4),

- S. 758-769; 1985
- [Zukunftsinstitut-2016a] Zukunftsinstitut: Lebensstile für morgen; 2016
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/lebensstile2014/>
- [Zukunftsinstitut-2016b] Zukunftsinstitut: Die Zielgruppe ist tot, es lebe der Lebensstil; 2016
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-zielgruppe-ist-tot-es-lebe-der-lebensstil/>
- [Zwippgruppe-2012] Zwippgruppe: Die Kurtaxe auf den Balearen; 2012
<http://mas.mallorcazeitung.es/spezial/kurtaxe.pdf> (Stand 31.08.2016)