

Resilienz und Nachhaltigkeit in der Tiroler Hotellerie (2025)

Ergebnisse des Projekts Ressourcenallokation in Hotelbetrieben zur
Steigerung von Resilienz und Nachhaltigkeit aus dem Jahr 2025

Hintergrund und Zielsetzung

Das Forschungsprojekt *Ressourcenallokation in Hotelbetrieben zur Steigerung von Resilienz und Nachhaltigkeit* der FH Kufstein Tirol, gefördert von der Tiroler Nachwuchsforscher:innenförderung, untersucht den Zusammenhang zwischen Resilienz und ökologischer Nachhaltigkeit in Tiroler Hotelbetrieben. Ziel ist es, den aktuellen Stand in den Betrieben sichtbar zu machen, nachzuvollziehen, wie Hotelbetriebe ihre vorhandenen Ressourcen einsetzen, um Resilienz zu stärken und nachhaltige Ziele zu erreichen, sowie konkrete, praxisrelevante Ansatzpunkte für eine strategische Weiterentwicklung aufzuzeigen.

Datengrundlage und Methodik

Die Untersuchung folgt einem sequentiellen Mixed-Methods-Design. In einem ersten Schritt wurde von Mai bis Juni 2025 eine quantitative Online-Befragung unter Tiroler Beherbergungsbetrieben (Schwerpunkt 3- und 4-Sterne) durchgeführt. Ausgewertet wurden 56 vollständig ausgefüllte Fragebögen. Resilienz wurde anhand von sechs Dimensionen (ökonomisch, sozial, human, physisch, kulturell, natürlich) erfasst, ökologische Nachhaltigkeit anhand von acht Dimensionen (Energie, Wasser, Abfall, Lieferkette, Mobilität, Biodiversität, Lebensmittelabfälle, Umweltbildung). Auf Basis der quantitativen Ergebnisse wurden anschließend sieben gezielt ausgewählte, kontrastierende Betriebe untersucht. Zwischen Juli und Oktober 2025 wurden dazu qualitative, leitfadengestützte Interviews geführt. Die qualitative Auswertung erfolgte mittels strukturierter Inhaltsanalyse, die sich an der ressourcenbasierten Sichtweise (Resource-Based-View) orientiert, um Unterschiede in der Ressourcennutzung und deren Bedeutung für Resilienz und ökologische Nachhaltigkeit systematisch zu analysieren.

Zentrale Ergebnisse

Quantitative Ergebnisse. Die quantitative Analyse zeigt, dass Resilienz in Tiroler Hotelbetrieben insgesamt stärker ausgeprägt ist als ökologische Nachhaltigkeit. Gleichzeitig wird ein klarer Zusammenhang zwischen beiden Bereichen sichtbar: Betriebe, die stärker in ökologische Nachhaltigkeit investieren, sind in der Regel auch widerstandsfähiger gegenüber Krisen und externen Veränderungen. Nachhaltigkeit und Resilienz treten damit nicht als getrennte Themen auf, sondern verstärken sich gegenseitig in der betrieblichen Praxis.

Die Ergebnisse für ökologische Nachhaltigkeit sind in *Abbildung 1* dargestellt. Die Durchschnittswerte reichen von 1,35 bei der Biodiversität bis 2,87 bei der Abfallwirtschaft, wobei Energie (2,68), Mobilität (2,47), Lebensmittelabfälle (2,46) und Wasser (2,21) im mittleren Bereich liegen. Während Maßnahmen in den Bereichen Abfall und Energie bereits vergleichsweise gut umgesetzt sind, bestehen insbesondere beim Schutz der Biodiversität (1,35) und bei nachhaltigen Lebensmittelversorgungsketten (1,66) noch deutliche Entwicklungspotenziale.

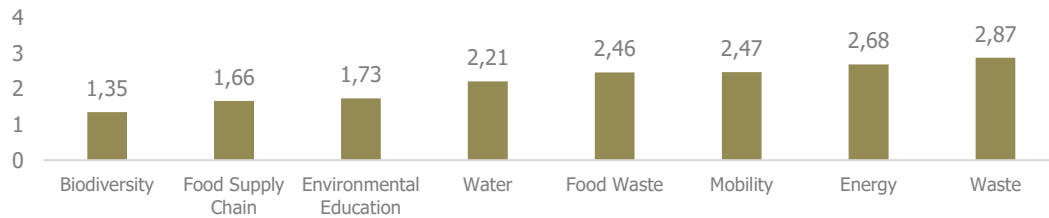


Abbildung 1: Durchschnittswerte in den Dimensionen der ökologischen Nachhaltigkeit (N=56). Quelle: Eigene Untersuchung

Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse auf Dimensionsebene für Resilienz. Hier wird die höchste Punktzahl bei der physischen Resilienz (3,48) beobachtet, gefolgt von der kulturellen (3,11), der natürlichen (2,90) und der sozialen Resilienz (2,51). Die wirtschaftliche Resilienz (2,06) liegt im unteren Mittelfeld, während die menschliche Resilienz (1,55) den geringsten Ausprägungsgrad aufweist.

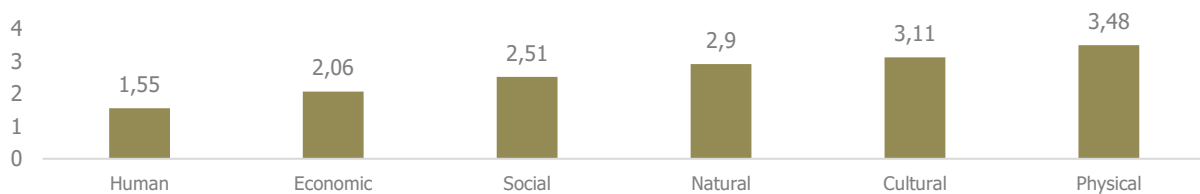


Abbildung 2: Durchschnittswerte in den Dimensionen der Resilienz (N=56). Quelle: Eigene Untersuchung

Die Analyse der Hotelmerkmale zeigt keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen 3-Sterne- und 4-Sterne-Hotels. Damit deutet die Untersuchung darauf hin, dass Resilienz und Nachhaltigkeit weniger von Größe oder Kategorie eines Betriebs abhängen, sondern stärker von internen Entscheidungen und Prioritätensetzungen.

Qualitative Ergebnisse. Die qualitativen Ergebnisse vertiefen die Befunde der quantitativen Analyse und zeigen deutliche Unterschiede in der betrieblichen Ressourcennutzung. In Betrieben mit geringerer Nachhaltigkeitsausprägung werden ökologische Maßnahmen überwiegend als abhängig von aktuell verfügbaren, insbesondere finanziellen Ressourcen verstanden. Nachhaltigkeit ist hier selten strategisch verankert, sondern wird vor allem reaktiv im laufenden Tagesgeschäft umgesetzt. Immaterielle Ressourcen wie Wissen, Netzwerke oder Reputation spielen dabei eine untergeordnete Rolle.

Demgegenüber weisen Betriebe mit hoher Nachhaltigkeitsausprägung eine integrative und langfristige Orientierung auf. Nachhaltigkeit ist als Bestandteil der Unternehmensstrategie etabliert und wird durch die aktive Einbindung der Mitarbeitenden sowie durch Kooperationen mit regionalen Partnern unterstützt. Nachhaltigkeitsaspekte werden damit nicht nur im Betrieb selbst, sondern auch entlang regionaler Wertschöpfungsstrukturen berücksichtigt.

Ähnliche Muster zeigen sich im Bereich der Resilienz. Resilientere Betriebe verfügen über stabilere finanzielle Strukturen, langfristige Beschäftigungsverhältnisse und ausgeprägte regionale Netzwerke. Resilienz wird als übergreifendes Organisationsprinzip verstanden, während weniger resiliente Betriebe stärker auf kurzfristige Prozessoptimierung und operative Krisenbewältigung fokussieren. Insgesamt verdeutlichen die qualitativen Ergebnisse, dass Resilienz und ökologische Nachhaltigkeit weniger von strukturellen Betriebsmerkmalen als von der strategischen Ausrichtung und dem bewussten Umgang mit Ressourcen abhängen.

Handlungsempfehlungen

Der Übergang von einer reaktiven zu einer proaktiven Haltung ist für Resilienz und Nachhaltigkeit zentral. Während weniger nachhaltige und weniger resiliente Betriebe Maßnahmen vornehmlich zur Schadensbegrenzung einsetzen, integrieren fortschrittliche Betriebe Nachhaltigkeit und Resilienz als präventive und langfristig ausgerichtete Managementansätze.

Aus den Ergebnissen und der Auseinandersetzung mit aktuellen Sekundärquellen lassen sich mehrere Implikationen für die betriebliche Praxis ableiten:

1. Integration von Nachhaltigkeit und Resilienz in die Unternehmensstrategie:

Beide Konzepte sollten nicht als getrennte Programme, sondern als miteinander verknüpfte Managementsysteme verstanden und in strategische Entscheidungsprozesse integriert werden.

2. Förderung von Mitarbeiterkompetenzen:

Schulungen, Beteiligungsformate und gezielte Personalentwicklung stärken nicht nur das ökologische Bewusstsein, sondern erhöhen auch die betriebliche Anpassungsfähigkeit, Resilienz und Umweltpraxis der Betriebe.

3. Aufbau regionaler Netzwerke:

Kooperationen mit Zulieferern, Gemeinden und Brancheninitiativen stärken immaterielle Ressourcen, reduzieren Abhängigkeiten und erhöhen die Flexibilität sowie Innovationsfähigkeit der Betriebe.

4. Institutionalisierung von Lernprozessen:

Systematische Reflexion von Krisenerfahrungen, betrieblichen Herausforderungen und Nachhaltigkeitsmaßnahmen fördert organisationale Lernprozesse und unterstützt eine langfristig resiliente Unternehmensentwicklung.

5. Finanzielle und politische Unterstützung:

Förderprogramme und steuerliche Anreize können Anreize für Investitionen in nachhaltige und resiliente Strukturen erleichtern, insbesondere für kleinere und mittlere Hotelbetriebe.

Kontaktinformationen

Lea Carnuth, MA | lea.carnuth@fh-kufstein.ac.at

Selina-Maria Schiller, MSc | selina.schiller@fh-kufstein.ac.at

Junior Researcher im Studiengang Leadership und Business Management / FH Kufstein Tirol