

future tourism.beyond recovery

**Werde,  
wer Du sein  
willst!**



# Über die Pflicht zur Gestaltung Zukunft findet statt – ob wir es nun wollen oder nicht

**Die Frage lautet vielmehr:**

**Sind wir bereit, Gestaltungsverantwortung zu übernehmen?**

**Klingt nicht nur nach Pflicht – ist es auch!**

¶ Regionaler Tourismus greift auf naturräumliche, soziale, kulturelle wie öffentliche Ressourcen von Regionen und Ländern zu und setzt diese in Wert. Es kann daher nicht die einzige Pflicht der Unternehmer\*innen sein, Steuern zu zahlen und Gesetze einzuhalten. Gestalterische Freiheit bedeutet auch, für die regionalen Ressourcen, deren Erhalt und Weiterentwicklung, Verantwortung zu übernehmen.

¶ Im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Freiheit einerseits und gesellschaftlicher Verantwortung andererseits liegt für alle Akteur\*innen daher diese moralische Gestaltungspflicht. Nur wenn man sich darauf verlassen kann, dass der jeweils andere seine Pflicht erfüllt, wird man auch selbst pflichtgemäß handeln. Schert einer|eine der Akteur\*innen aus, treten Trittbrettfahrer\*innen auf den Plan, die Profit schlagen – auf Kosten der Region und ihrer Menschen.

**All das verlangt**

**verantwortungsvolles Handeln von uns.**

**Gefragt ist der|die**

¶ Politiker\*in, der|die alle am Prozess Beteiligten gleichermaßen fair behandelt und die Zukunft jenseits der Legislaturperiode im Blick hat.

¶ Bürger\*in, der|die zwischen Privatheit und Öffentlichkeit sowie zwischen Meinung und Fakten unterscheidet und sich aktiv in den regionalen Zukunftsdiskurs einbringt.

¶ Tourismusunternehmer\*in, der|die sich als Teil eines nachhaltigen regionalen Eco-Systems sieht, zu dem er|sie beitragen will und erkennt, dass eine Destination mehr ist als die Summe der Betriebe – und der|die mit eigenen Betrieb von einer dynamischen Region ebenso profitiert wie alle anderen.

¶ Auf den folgenden Seiten finden Sie einen Vorschlag für einen Tourismus der nächsten Generation, der inhaltlich beim »forum future tourism. beyond recovery 2021« von rund einhundert geladenen Experten durch prototypische Impulse konkretisiert wird.

## **Vom Ego-System zum verbundenen Eco-System**

¶ Konsum kann Weltverbundenheit weder herstellen noch ersetzen. Ebenso münden unsere »Ego-Systeme« weder in ein gelingendes Leben, noch in einen zukunfts-fähigen Tourismus. Was also bedeutet es, in einer vernetzten und komplexen Welt verantwortlich zu gestalten? Und welches Wissen, welche Haltung liegen dem Tourismus der Zukunft zugrunde?

¶ **Gemeinsam.** Wir wissen, dass Politik, Zivilgesellschaft und Tourismus im regionalen Kontext zusammenwirken müssen, schließlich ist der Tourismus tief in der Lebenswelt der Menschen verankert.

¶ **Partnerschaftlich.** Wir denken die Beziehungen zwischen Gast, Gastgeber\*innen, Mitarbeiter\*innen und Einheimischen neu: nämlich partnerschaftlich.

¶ **Systemisch.** Wir erkennen, dass der technische Fortschritt (etwa die Digitalisierung) auch eines kulturellen Wandels bedarf, um ein Unternehmen langfristig zum Erfolg zu führen.

¶ **Verantwortungsvoll.** Wir sehen, dass die Erfolgsgeschichte des Tourismus an ökologische, kulturelle, soziale und/oder ökonomische Grenzen stößt und wir einen neuen Modus entwickeln müssen, um diesen Erfolg fortzuschreiben.

¶ **Schöpferisch.** Wir wissen, dass Zukunft zu allererst eine innere Haltung ist. Ihre schöpferische Kraft belohnt uns mit »Wirksamkeit statt Effizienz«, »Optimismus statt Ohnmacht«, »Potenzial statt Problem«, »Gestaltungslust statt Rückzug«, »Innovation und Kreativität statt Beschränkung und Verbot«. Sie speist unser Leben mit Lebendigkeit.

## **02 Reisen neu denken: Passion und Balance**

---

- 05 Wer wir waren
- 07 Wer wir sind
- 11 Was wir nützen
- 13 Was wir uns vornehmen

## **22 Über vier Brücken musst du gehen: Transition und Transformation**

---

- 29 Digital Transition
- 32 Sustainability Transition
- 35 Cultural Transition
- 38 Systemic Transition

## **42 Future Travel – Was Reisende bewegt**

---

- 44 Sehnsucht nach Resonanz
- 45 Weshalb wir reisen
- 46 Bühne frei: Der Gast als »Produkt« seiner|ihrer Reise
- 49 Digital, green, cultural und systemic:  
Hygienefaktoren für einen nachhaltigen Erfolg

## **50 Mehr als die Summe der Betriebe: Destination im Lebensraum verankern**

---

- 56 Balanced Tourism
- 58 Sustainable Governance
- 60 Cultural Reflection
- 62 Integrated Eco-Region

## **64 Mit prototypischen Impulsen Zukunft konkret entwerfen**

---

- 68 Use Case Balanced Tourism
- 69 Use Case Sustainable Governance
- 70 Use Case Cultural Reflection
- 71 Use Case Integrated Eco-Region

The image is a vertical split composition. The left half shows a library with rows of bookshelves, a table with a white tablecloth, and black chairs. A warm lamp is visible on the table. The right half shows a close-up of a black grand piano keyboard, with a lamp positioned above it. The overall atmosphere is intellectual and artistic.

# Reisen neu denken: Passion und Balance



## Wer wir waren

Gefangene im Effizienz-Spiel,  
getrieben von Optimierung,  
Standardisierung  
und Verfügbarmachung der Welt.  
Produzenten  
von bis zur Erstarrung  
plattgebügelten Urlaubsprodukten,  
die frei waren von Überraschung –  
das Gegenteil von Lebendigkeit  
und Resonanz Erfahrung.  
Ressourcen-verschlingend,  
auf Beharrung getaktet,  
im alten Denken verharrend.  
Weil es ja »immer so funktioniert hat«.



## Wer wir sind

Es ist ein neues Bewusstsein, das den Tourismus in Österreich nach dem Innehalten durchströmt. Eine Bereitschaft, die ausgetretenen Pfade einseitigen Effizienz- und Optimierungsstrebens zu verlassen und unbekanntes Terrain zu erkunden: enthusiastisch, innovationsfreudig, risikobereit.

Sowohl Reisenden als auch Bereisten ist bewusst, dass sie gleichermaßen verbunden sind mit dem Lebensraum, der sie – temporär oder dauerhaft – umgibt, und dass sie ihn nur gemeinschaftlich gestalten und erfahren können. Grundiert wird dieses Bewusstsein von einer ebenso verantwortungsvollen wie wertschätzenden Haltung gegenüber Gesellschaft und Umwelt: Wer das, was er findet, mitkreierte hat, der zerstört es nicht.



Gast, Gastgeber\*in  
Einheimische, Mitarbeiter\*innen?  
Die Rollen sind fluid; in ihrer Suche  
nach authentischen Begegnungen  
und hochemotionalen Augenblicken  
aber ähneln sie einander.  
Sie alle sind Entdecker,  
Forscherinnen, Glücksritter;  
strebend nach Entfaltung  
und der Erfahrung von Selbstwirksamkeit.  
Der Tourismus nach der Pause  
ist einer, der sich was traut.  
Dem man vertraut.  
Der die Leidenschaft und Entdeckerlust  
aller Beteiligten anregt  
und dabei soziale, ökonomische  
und ökologische Limitierungen einfordert  
und respektiert.



## **Was wir nützen.**

Der Tourismus der Zukunft weiß um seine Begrenzungen und seine Chancen, weiß um die wahren Sehnsüchte aller Akteur\*innen.

Doch was braucht es, um dieses Bewusstsein zu schaffen? Vier zentrale Veränderungen sind es, die dem Tourismus der Zukunft den Weg bereiten: digital transition, green transition, cultural transition und systemic transition.



## Was wir uns vornehmen.

Diese Veränderungstreiber führen den Tourismus in ein neues Normal:

### **Balanced Tourism**

Digitalisierung schafft Nachhaltigkeit. Mit Hilfe von Datenplattformen und nachfragelenkendem Experience Design werden Angebot und Nachfrage auf der Basis messbarer Parameter ausbalanciert, Übernutzung vermieden und hochwertige Erlebnisse garantiert. Erreichbar sind die Destinationen dank umweltfreundlicher Mobilität.

## Sustainable Governance

Politik, Zivilgesellschaft und Tourismus arbeiten regional, partnerschaftlich und verantwortungsvoll an der Gestaltung des Lebensraums zusammen.

Jede und jeder übernimmt Verantwortung für Gesellschaft und Natur, gleichzeitig wird privater Abschöpfung durch Trittbrettfahrer und Lobbys ein Riegel vorgeschoben.

Dies sichert die Erhaltung wichtiger Gemeingüter – etwa Seezugänge, hochwertige öffentliche Räume oder Kunst und Kultur als Nahversorgung. Eine ökologische Lebensraum-Agenda zielt darauf ab, wertvolle Ressourcen für die nächsten Generationen zu erhalten.



## Cultural Reflection

Ein Kulturschub stellt Schnittstellen zwischen Kunst und Alltag her. Er macht Zugehörigkeit|en sichtbar, überbrückt Gräben mittels Kunst-|Interventionen, respektiert das Nebeneinander unterschiedlicher Lebensformen und Generationen und lädt zur Entwicklung neuer – auch temporärer – Modelle des Arbeitens, Wohnens und Lebens ein.





## **Integrated Eco-Region**

Tourismus als Teil der Zukunftsregion zielt nicht auf das neue kurzfristige Urlaubsprodukt ab, sondern kennzeichnet einen ganzheitlichen Gestaltungsanspruch, der zu nachhaltiger Prosperität führt. Wer sich als Teil eines vernetzten Systems dynamischer Innovatoren begreift, der strebt nach Kollaboration und nach der nachhaltigen Entwicklung von Destinationen als diversifizierte, dynamische Wirtschaftsräume. Der nutzt vorhandene Ressourcen. Nicht um sie auszubeuten, sondern um damit Lebensmodelle der Zukunft zu prägen. So wird die Destination auch für junge oder neue Einheimische attraktiv.

## **Was jetzt zu tun ist.**

»Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu schaffen«, sagte der Management-Vordenker Peter F. Drucker. Jetzt in visionsgetragener Pragmatik zu handeln, ist wesentlich. Der Tourismus in Österreich macht die Bühne frei für jene, die die Welt als das begreifen, was sie im besten Falle ist: ein Spielplatz für Visionäre und Innovatoren, die verantwortungsvoll, schöpferisch und weltzugewandt agieren.

## **Wer das ist?**

Wir alle.

Jede und jeder Einzelne von uns nimmt teil an den Prozessen des Übergangs und ist eingeladen, die Zukunft mitzuprägen. Mit Passion und dem Wissen, dass wir uns verabschieden müssen von einem Denken in Ego-Systemen – weil uns nur ein Denken in Ökosystemen und Netzwerken nachhaltigen Erfolg bescheren wird.

# Über vier Brücken musst du gehen: Transition und Transformation

Gesellschaft ist immer im Werden –  
sie verändert sich permanent.  
Zukunft ist ebenso Teil der Gegenwart  
wie jene Erfolgsmodelle,  
die schon lange Bestand haben  
und deren Wirksamkeit langsam verblasst.  
Diese Gleichzeitigkeit  
von Vergangenheit und Zukunft  
in der Gegenwart  
erfordert einen analytischen Blick,  
der in der Lage ist,  
Erfordernisse und Chancen  
rasch zu identifizieren.





Der Stoff,  
aus dem Zukunft gemacht wird, sind Ideen:  
Erzeugt doch der Erfindergeist  
des Menschen immer wieder auch  
jene Probleme, die neue Erfindungen  
bewältigen müssen.

Hört der Mensch auf zu erfinden,  
geht er an den Erfindungen  
der Vergangenheit zugrunde:  
Denken wir nur an die Dampfmaschine,  
das Automobil,  
die industrielle Landwirtschaft – oder  
den industriellen Hochfrequenztourismus  
in manchen Alpenregionen  
und Städten.

Wenn wir also den Tourismus  
der nächsten Generation gestalten wollen,  
müssen wir ihn zunächst  
als ein Abbild gesellschaftlicher Entwicklung  
verstehen und damit begreifen,  
wie er werden konnte, was er heute ist.  
Um dann schließlich  
jene Dynamiken zu identifizieren,  
die in die Zukunft führen.

Wir gehen heute davon aus, dass es vier zentrale Übergänge gibt, die die Zukunft der Gesellschaft und gerade die Zukunft des Tourismus in den kommenden Jahren prägen werden. Wir bezeichnen sie als »Transitions«:

**1.**

#### **Digital Transition**

steigert die operative Effizienz durch die Möglichkeiten, die Digitalisierung offeriert.

**2.**

#### **Sustainability Transition**

benennt das Innovations- und Anpassungspotenzial, das uns die Klimakrise abverlangt.

**3.**

#### **Cultural Transition**

fordert Humanismus, Solidarität und Gemeinsinn sowie Kunst und Kultur als Kreativkraft ein.

**4.**

#### **Systemic Transition**

lässt neue Denk- und Geschäftsmodelle entstehen, die von Kollaboration, intelligenter Prosperität und einer systemisch-integrativen Haltung geprägt sind.

Diese Transitions sind nicht einzeln zu betrachten:  
In einer hochvernetzten Welt bedingen und verstärken sie einander.

## **Digital Transition**

### Digitalisierung von Dienstleistungen – Seamless Augmented Tourism

Reinhard Lanner

**Die Zukunftsfähigkeit des Tourismus ist sehr stark durch den Einsatz von State-of-the Art-Technologien geprägt. Dienstleistungsunternehmen, die Teilprozesse digitalisieren, sind effizienter, krisenrobuster und durch Individualisierung des Angebots auch wettbewerbsfähiger.**

¶ Diese Automatisierung wird in den nächsten Jahren sowohl betriebsübergreifend als auch länderübergreifend verstärkt. Während erstere vor allem die Kooperationsfähigkeit regionaler Akteur\*innen vor Herausforderungen stellt, ist es auf internationaler Ebene nötig, Standards für das Sammeln, den Tausch und die Nutzung von Daten zu schaffen.

¶ Die aktuelle Covid-19-Situation beschleunigt diese Entwicklung. ID-Checks, Real-Time und Nachverfolgung von Reiserouten sowie Nutzung von biometrischen Daten werden in wenigen Jahren Teil des gesellschaftlichen Alltags sein – wie die Verwendung eines Bankomats. Ethische und juristische Fragen dazu sind von den Gesellschaften noch zu verhandeln. **Die Digitalisierung trägt auch einen wesentlichen Teil dazu bei, die aktuellen ökologischen und sozialen Probleme zu lösen.** Der Einsatz von digitaler Technologie im Bereich Transport, Unterkunft, Freizeiteinrichtungen usw. fördert ökologisch nachhaltige, neue Geschäftsmodelle und wird zum beachtenswerten Wettbewerbsvorteil von Reise-destinationen. Für den Tourismus nicht völlig neu ist eine dritte spannende Entwicklung – vom *transactional commerce* hin zu *relational commerce*. Nicht das fertige Produkt (das Essen), sondern der Prozess (die Zubereitung) steht im Fokus des Konsumenten. Co-Creation auf Basis sozialer Beziehungen und Bindungen an der Schnittstelle »Mensch-Maschine-Interaktion« lassen völlig neue Freizeit- und Urlaubsprodukte entstehen. Zukünfte können wir erahnen – was real wird, bestimmen die Akteur\*innen. Um im Wettbewerb weiterhin eine Spitzenposition einzunehmen, ist die »digitale Fitness« einer Branche essenziell.

Die Werte der aktuell stattfindenden Digital Transition sind überwiegend technologisch und businessgetrieben. Solange dies der Fall ist, sind die Menschen das Produkt und nicht die Nutzer\*innen von digitalen Produkten wie zahlreiche Expert\*innen postulieren (vergleiche Tim Berners-Lee, Evgeny Morozov, Paul Pangaro, Hannes Werthner et al.). Menschliche Werte sollten der Ausgangspunkt für technologische Entwicklungen sein. **Der Tourismus mit seiner Kernkompetenz, menschliche Begegnungen zu gestalten, kann Wegbereiter für eine neue Art des Wirtschaftens sein.** Dazu wird sich die Branche unter anderem mit folgenden drei Themenfeldern zu befassen haben:

**1.**

### **Seamless Travel**

Was ist zu tun, damit die Nahtstellen unterschiedlicher Anbieter aus der Gastsicht möglichst einfach überwunden werden können? Wie kann professionelles Datenmanagement für mehr Sicherheit und Wirtschaftlichkeit sorgen (Besucherlenkung, Vorhersagemodelle etc.)? Wo wird in einer Destination der Einsatz von IoT | Internet of Things relevant?

**2.**

### **Plattformökonomie**

Wie kann das derzeitige Modell von dezentralen, autonomen Organisationen durch ein »gemeinsames Betriebssystem | Framework« unterstützt werden? Welche Partner aus anderen Branchen und Disziplinen sind relevant für das Netzwerk? Wie schafft die Branche den Übergang von Geschäftsmodellen basierend auf Wettbewerb hin zu Modellen der Kollaboration?

**3.**

### **Technologische Innovationen im Freizeiterlebnis**

Wie können Innovationen zum Beispiel aus der Sport- und Freizeitindustrie zu einem Wettbewerbsvorteil für den Standort implementiert werden? Welche nahen digitalen Zukunftsentwicklungen können bestehendes Massengeschäft neu aufladen beziehungsweise interessanter machen? Welche digital vermittelten »Behind the Scenes«-Momente steigern das persönliche, individuelle Erlebnis?

# Sustainability Transition

Veränderung ist machbar – yes, we can

Christian Baumgartner

**Die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit und die Bewältigung des Klimawandels sind wohl die beiden großen Herausforderungen der 2020er Jahre.** Die politischen Bedingungen dafür sind klar – Österreich hat sich im Rahmen der UN Agenda 2030 verpflichtet, bis zum Ende dieses Jahrzehnts die UN 17 Sustainable Development Goals (SDGs) mit ihren 160 konkreten Zielen umzusetzen. Zehn Jahre länger – bis 2040 – haben wir laut Regierungsprogramm Zeit, zu einer netto-emissionsfreien Gesellschaft und Wirtschaft zu kommen.

¶ Beide Ziele bedingen einen teilweise tiefgreifenden Wandel unserer tradierten, teils lieb gewonnenen Konsum- und Produktionsmuster – den genauen Weg kennen wir noch nicht im Detail, aber die Richtung ist klar.

¶ **Nachhaltiges Handeln bedeutet ökologisch, sozial und zugleich ökonomisch zu handeln.** Die Spannung zwischen Moral und Gewinnorientierung stellt die Wirtschaft oft vor Konflikte, deren Lösungen sich angesichts stärker werdender gesellschaftlicher Forderungen und der näherkommenden Dramatik des Klimawandels nicht auf die lange Bank schieben lassen. Einerseits steigert glaubwürdiges Handeln den Markenwert von Unternehmen. Werden Konsument\*innen aber getäuscht und wird Nachhaltigkeit als Alibi enttarnt, leidet die Reputation massiv und kann nur sehr schwer wiedergewonnen werden.

¶ Mutige Ziele, eine überzeugende Geschäftsphilosophie und Selbstbewusstsein beschleunigen den Transformationsprozess. Es braucht in Zukunft eine intrinsisch motivierte Integration von Nachhaltigkeit statt dem bisher von Unternehmen überwiegend praktizierten extrinsisch orientierten »grünen Strategien«, die alle Nachhaltigkeitsbestrebungen schlussendlich dennoch der Gewinnmaximierung unterordnen.

¶ Das Konzept der intrinsisch motivierten, integrierten Nachhaltigkeit fordert Betriebe dazu auf, Nachhaltigkeit als Grundphilosophie und Leitgedanken von der Managementebene aus vorzuleben. Alle Unternehmensentscheidungen sollten einen Bezug zur Nachhaltigkeit der Unternehmung selbst wie zu den Auswirkungen im sozioökonomischen Gesamtsystem haben. Nachhaltigkeit wird damit sowohl als betriebswirtschaftliches Zielkriterium wie als relevanter Wertmaßstab und als Kontrollinstanz für den betrieblichen Impact auf die Unternehmensumwelt verankert.

¶ **Mehr Nachhaltigkeit im Tourismus trägt zu größerer Resilienz bei. Ohne Zweifel sind die Ökologisierung des Tourismus und ein stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeit die zentralen Herausforderungen.** Der Umgang mit dem Klimawandel und die touristische Mobilität stellen hier die springenden Punkte für den Tourismus der Zukunft dar.

¶ Zum strategischen Umgang mit diesen Herausforderungen und zur Umsetzung entsprechender reaktiver wie vorsorglicher Maßnahmen braucht es jedenfalls kooperative Anstrengungen der Privatwirtschaft in den Destinationen, gemeinsam mit politischen Rahmenbedingungen auf allen Ebenen und der Zivilgesellschaft. Es geht neben einzelbetrieblichen Entscheidungen auch darum, politische und normative Systementscheidungen zu treffen und damit einen ganzheitlich integrativen Governanceansatz zu finden, um mehr als nur inkrementale Schritte (»Best Practice«, Leuchtturmmodelle etc.) setzen zu können.

¶ Die wenigsten Gäste kommen, um durch ihren Urlaub zu einer besseren Welt beizutragen. Rücksichtnahme auf Natur und Umwelt wird heute aber schon von vielen ebenso vorausgesetzt wie regionale Produkte. Mit der »Generation Greta« wird auch die Gruppe derer größer, die bereit sind, einen eigenen Beitrag, etwa durch den Verzicht auf Bequemlichkeiten, zu leisten. Dennoch braucht es immer noch gute und geeignete Kommunikationsmethoden (zum Beispiel Nudging), um die Gäste als Nachhaltigkeitsverbündete ins Boot zu holen. Die folgenden Konkretisierungen sollten in den Diskurs einfließen:

## 1.

### **Betriebliche Ökologisierung**

- Investitionen (zum Beispiel Bauökologie, Energiegewinnung)
- betriebliche Abläufe und Betriebsstoffe
- Ernährung und nachhaltige Lebensmittelverwendung
- Training und Weiterbildung der Mitarbeitenden
- Kommunikation mit den Gästen

## 2.

### **Mobilität**

- lokale | regionale Mobilität
- Anreise inklusive der letzten Meile
- betriebliche und regionale Incentives

## 3.

### **Reduktion des ökologischen Fußabdrucks der Destination**

- Raumordnung und Landschaftsschutz
- Reaktionen auf den Klimawandel

## 4.

### **Governancefragen**

- Partizipation der Bevölkerung
- Destinations-Monitoring und Steuerung
- Arbeitsbedingungen und Image des Tourismus als Arbeitgeber
- Tourismusgesinnung der Bevölkerung

## **Cultural Transition**

Tourismus ist immer kultur- und damit zukunftsbildend

Brigitte Felderer und Judith Lehner

**Kultur entsteht immer in Übergängen, in Transitionen, übt Schübe und Impulse aus und konkretisiert sich in menschlichen Handlungen, wie sie sich in einer umgebenden Welt materialisieren.**

¶ Die Klimakrise verdeutlicht schlagartig, dass selbst Natur einem Ablaufdatum unterliegt. Doch eine Natur, die wir bislang als scheinbar unberührte Sicherheit erlebt und wahrgenommen haben und immer noch so sehen wollen, sieht sich letztendlich mit einem Bedrohungsszenario konfrontiert, das uns zu Ausflüchten verlockt und genauso zur Verantwortung herausfordert. Bruno Latour, Philosoph und Soziologe, hat uns bereits in den 1990er Jahren darauf aufmerksam gemacht, dass wir Erdbewohner\*innen nie zeitgemäß gewesen wären: »Wir sind nie modern gewesen!« – gerade weil wir Natur und Kultur nicht in ihren Verbindungen und Wechselwirkung wahrhaben wollen (und können?).

**Ein zeitgemäßes Verständnis von Kultur umfasst immer auch die Welt der Dinge, die über Generationen hinwegreichen, je nach Zeit immer andere Botschaften aussenden, die mit einer gebauten Umwelt, mit dem Wetter, mit Menschen oder selbst Tieren kommunizieren und so Kultur bilden, indem sie Kultur zugleich verändern.** Kultur wird in einem solchen Verständnis nicht angewendet, nicht ausgeübt oder aufgesetzt. Sie lässt sich nicht festhalten oder durchsetzen. Kultur führt zu Unterschieden, bestärkt Gemeinsamkeiten oder aber drängt zu Ausschließung. Kultur bedeutet Freiheit oder auch Zwänge. In keinem Fall ist es möglich, sich kulturellen Wirkungszusammenhängen zu entziehen, sich diesen gar zu verweigern.

**Kultur bildet Zugehörigkeit**

¶ Es geht um die Sichtbarkeit aller an einem Ort Lebenden und Arbeitenden, ob im Tourismus oder auch nicht. Fragen der Zugehörigkeit sollten sich in einem zeitgemäßen Sinn stellen: Es geht nicht mehr darum »gebürtig« zu sein, es geht um Durchlässigkeit.

**Kultur formt Strategien der Vermittlung**

¶ Wie prägen und gestalten Planungsvorstellungen eine unmittelbare Umgebung? Wie werden aus Planungszielen kulturelle, sprich: verbindende »Werte«, die für jeweils neue Erzählungen offen bleiben?

**Kultur bildet Gesellschaft –**

**im Unterschied zu Gemeinschaft**

¶ Auch an touristischen Orten wird soziale Distanz größer, Zusammenhalt schwächer, kritische Stimmen werden lauter. Bestehendes | Überliefertes | Traditionelles wird in Frage gestellt. Sinnstiftendes Handeln zwingt zu Auseinandersetzung und Kommunikation.

**Kultur macht Geschichte und damit Zukunft**

¶ Auch solche touristischen Orte, die vor allem funktionalen Zwecken (etwa für den Skisport: von der Unterbringung zur Aufstiegshilfe) unterliegen, sind immer zugleich kulturbildend (ob beabsichtigt oder auch nicht), in ihrer Funktion, in ihrer Nutzung, in ihrer Materialität, in ihrer Beständigkeit (wenn auch nicht zwingend in ihrer Nachhaltigkeit). Welche neuen Wahrnehmungen sind denkbar oder handelt es sich schon um Ruinen der Zukunft?

# Systemic Transition

Tourismus und Wirtschaft als System –  
was es bringt, zu lernen,  
die Welt [und unser Geschäft]  
in Zusammenhängen  
zu verstehen.

Harry Gatterer

	<u>Klassische Betriebswirtschaft</u>	<u>Systemische Betriebswirtschaft</u>
<b>Perspektive</b>	Teilbereiche	das Ganze
<b>Fokus</b>	Akteure und Objekte	Interaktion und Zusammenhänge
<b>Sichtbarkeit</b>	Messen   Tabelle	Mapping   Bild
<b>Ergebnis</b>	Quantität	Qualität

Das Fundament unserer wirtschaftlichen Entscheidungen bildet die klassische Betriebswirtschaft. Der Haken an diesem Denken über die Wirtschaft ist, dass sich die dafür eingesetzten, betriebswirtschaftlichen Kategorien nicht auf die Welt beziehen, in der sie funktionieren sollen.

Veränderungen in den technologischen, gesellschaftlichen oder politischen Voraussetzungen werden kaum berücksichtigt. Der Wandel der Gesellschaft wird maximal in Kund\*innenwünschen verortet. Das »Außen« der Betriebswirtschaft ist die unausgesprochene Annahme, dass die Dinge bleiben, wie sie sind. Ziele und Strategien entwickeln sich dann auf Basis dieses Denkens und wirken künstlich.

Wie können wir inmitten einer Klima-Krise Swimming-Pools auf 2000 m Seehöhe errichten? Warum sind wir traurig, wenn weniger Flugzeuge fliegen, obwohl diese die Treibhausgase erhöhen? Aber nicht nur im Klima-Wandel wird dies sichtbar.

¶ Warum wollen wir immer mehr Tourist\*innen, wenn offensichtlich kaum jemand im Tourismus arbeiten will? Stichwort: Fachkräftemangel. Die Antwort liegt in unserem Denken über die Welt. Die klassische Betriebswirtschaft betrachtet Wachstum als das einzig richtige. Die komplexen Zusammenhänge sind nicht Teil der Rechnung. Außer vielleicht als Probleme. Wie eben der Fachkräftemangel. Dafür hätte dann aber die Gesellschaft Sorge zu leisten. Dieses abgeschottete Denken macht das Arbeiten mit klassischen Geschäftsmodellen so workshoptauglich: Man kann vor sich hinplanen, ohne auch nur einmal vor die Tür gegangen zu sein. Alles findet im hermetisch abgeriegelten Denkraum oder besser gesagt Denksilo statt.

¶ Doch die Welt hat sich verändert. Nicht zuletzt durch die Folgen der Corona-Lockdowns. Die Komplexität unserer globalen Welt wird sichtbar und macht sich schmerzhaft breit: Lieferketten sind unterbrochen, Nachfragen versiegen, der Zukunftssprung in die Technologien verschiebt die Idee dessen, was gut und wertvoll ist.

Damit wird immer klarer: Diese Welt »da draußen« ist nicht mehr als gegeben anzunehmen. Sie lässt sich nicht mehr einfach so in Kästchen packen. Die komplexen Zusammenhänge fordern eine neue Idee, über das eigene Geschäft nachzudenken. Daher die Frage: Wie gelingen Entscheidungen selbst in unsicheren Zeiten, welche zur Basis für weitere Entscheidungen im eigenen Unternehmen werden können? Pläne helfen kaum. Sie sind starr und reagieren nicht auf die Welt. Was es daher braucht, ist ein ganzheitlicher, systemischer Blick auf das eigene Geschäft. Geschäftsmodelle der Zukunft sind nur zum Teil der Betriebswirtschaft zu entnehmen. Die Wirtschaft ist kein geschützter Bereich, welcher unabhängig von Natur und Gesellschaft existiert. In weiten Teilen gilt es ein Modell zu entwickeln, in dem die Zusammenhänge, Dynamiken und Wirkmechanismen der Welt integraler Bestandteil sind. Ein Denken »in Geschäft« ohne ein Denken »in Komplexität« ist nicht mehr möglich.

¶ Pionier\*innen einer neuen Wirtschaft ahnen und spüren diesen Wandel. Sie beziehen sich längst nicht mehr nur auf die Betriebswirtschaft in ihrem strategischen Denken über das eigene Geschäft. **Sie nutzen den Kontext der Welt und reagieren auf den Wandel. Sie vernetzen ihr eigenes Potenzial mit der Entwicklung der Welt, um dort eine positive Wirkung zu erzeugen. Dabei denken sie in Netzwerken und Ökosystemen – statt in Ego-Systemen.** Sie agieren in einem Umfeld, in dem der Wert der Produkte sich durch die Haltung hinter dem Angebot ergibt und gleichzeitig dreifach genutzt wird: als Produkt, als Dienstleistung und durch die Nutzung von Informationen. Diese Pionier\*innen agieren in einem Raum der Anpassung mit dem Ziel echter Resilienz – es geht nicht um kurzfristigen Gewinn, sondern um das langfristige Überleben. Untersucht man diese Pionier\*innen der Wirtschaft genauer, wird klar: Auch hinter diesem Vorgehen lässt sich ein Modell erraten. Nennen wir es: Systemic Business Model. Zu verstehen, wie dieses Modell funktioniert, ist unabdingbar, um es für das eigene Unternehmen zu übersetzen.

## Antriebshebel

¶ Im Kern stellt sich die Frage nach den Antriebshebeln. Was bringt uns voran, was treibt uns an. Der Systemzweck ist ein wesentlicher Teil des Antriebs. Aber auch die Sicht auf die Welt: Welche äußeren Veränderungen sind Teil unseres Antriebs? Wo liegen blinde Flecken und offene Flanken. Dabei gilt immer zu sehen: Im inneren Antrieb liegt die Zukunft jedes Systems, im Äußeren das Verständnis für Kontexte und Dynamiken.

## Potenzialhebel

¶ Das Erkennen der echten Potenziale ist wesentlicher Teil eines systemischen Blicks auf das eigene Geschäft. Dabei spielt die Reihenfolge unserer Potenzial-Einschätzung eine große Rolle, und zwar wie folgt: Kundenpotenziale, Partner- und Netzwerkpotenziale sowie Organisationspotenziale.

## Werthebel

¶ Im Werthebel spiegelt sich dann das Angebot: Produkte, Dienstleistungen und Informationen. Aber auch Distribution und Resonanz (über jegliche Kanäle).

**In Systemic Business-Modellen beginnen wir nicht beim Angebot. Nicht beim Produkt, sondern bei den Kontexten: Antrieb und Potenziale.** Die Welt und ihre Dynamik ist integrativer Teil der Modellentwicklung. **Und da Dynamik nicht einfach so endet, hat auch das Arbeiten am Modell kein Ende.** Daher gelten für die Arbeit am Systemic Business-Modell Kernprinzipien eines systemischen Wirtschaftsdenkens: Statt einer Betrachtung in Teilbereichen (Gäste, Architektur, Destination, Werbung, Steuern und Abgaben, Trends etc.) betrachtet man das Ganze in seinen Zusammenhängen. Dafür verstärkt man den Blick auf Zusammenhänge und Wirksamkeiten. Um dies sichtbar zu machen, arbeitet man mit bildlichen System-Darstellungen (statt mit Zahlen und Tabellen). Der Fokus wandelt sich dabei von der Quantität von Ergebnissen auf die Qualität.

# Future Travel – Was Reisende bewegt



## Sehnsucht nach Resonanz

1  
Hartmut Rosa,  
Resonanz.  
Eine Soziologie  
der Weltbe-  
ziehung,  
Frankfurt | M  
2016

¶ Hartmut Rosa<sup>1</sup> spricht von »Lebendigkeit«, wenn Menschen resonante Erfahrungen machen: Wenn sie sich angesprochen fühlen von der Welt und darauf emotional und selbstwirksam »antworten«. Diese Erfahrung von Lebendigkeit unterscheidet Rosa vom Modus des Aneignens, also des Beherrschens, wie wir es auch aus der Konsumwelt kennen. Und er unterscheidet die »kleinen Resonanz-Erfahrungen« des Alltags von jenen bedeutenden Transformationen, die imstande sind, unser Leben zu verändern.

¶ Resonanz erfordert Verzicht: Weder können wir das Gegenüber kontrollieren noch den Prozess der Begegnung. Zugleich erfordert Resonanz Vertrauen in die Fähigkeit, die andere Seite erreichen, Kontakt herzustellen. Umgekehrt gilt, dass »Kommodifizierung«, Instrumentalisierung, Optimierungsstreben oder Kontrolle Resonanz und Transformation verhindern, da sie Beziehungssehnsüchte in Objektbegehren (des Konsums) transformieren. Die Stadtsoziologie spricht vom Ethos der Reibungsfreiheit,<sup>2</sup> wie er im »total quality management« und bei »seamless services« herrscht: Perfekte Convenience führt zum Verlust der Kognition, die Unterschiede verschwinden. Rosa drückt dies im Begriff der »Halbverfügbarkeit der Welt« aus: **Dort, wo alles verfügbar ist, hat uns die Welt nichts mehr zu sagen.**

2  
Richard Sennett,  
Die offene  
Stadt. Eine  
Ethik des  
Bauens und  
Bewohnens,  
München  
2018

## Weshalb wir reisen

¶ Das Reisen kann – vereinfachend gesagt – in die Motiv-Kategorien **Erholung, Erfahrung und Transformation** unterteilt werden. In der Praxis gestalten sich die Übergänge freilich fließend. Dabei müssen wir unterscheiden zwischen den Einrichtungen und Erlebnisangeboten einerseits und deren Vielfalt, die andererseits vom Gast als Potenzial für Resonanzerfahrungen gesehen wird. Er|Sie kauft das Erlebnis als Konsumgut und hofft auf Resonanzerfahrung, die sie|er allerdings nicht erzwingen kann.

### In der Wiese liegen und Schäfchenwolken zählen

¶ Für eine große Gruppe an Reisenden geht es nicht primär um neue Erfahrungen oder gar um Transformation: Das Ziel dieser Urlauber\*innen ist es, erholt und gestärkt – aber gewiss nicht unkalkulierbar transformiert und womöglich verunsichert – von der Reise zurückzukehren. Diese Gäste sehnen sich nach kleinen alltäglichen Resonanzerfahrungen: beim Musikhören, Essen, auf Berggipfeln und Aussichtsterrassen oder im Kontakt mit dem|der|den Liebsten. Schöne Augenblicke, an die man sich gerne erinnert.

### Bestätigende Erfahrung des besseren Selbst

¶ Das zweite Motivbündel umfasst Reisen, deren Motive durch die Erfahrung von Excellence im Sinne von Selbstwirksamkeit geprägt sind – etwa im Falle guter Skifahrer\*innen, die ihre Fähigkeiten perfektionieren; gesundheitsbewusste Menschen, die ihre Fähigkeiten für Wellbeing entfalten – oder jene, die neue Skills lernen. So geht es diesen Reisenden nicht primär um das bereits Bekannte, das in unserer Gedächtnisstruktur vor allem zu Bestätigungen führt, vielmehr werden Herausforderungen ersehnt, die das bestehende Lebenskonzept erweitern.

## Verändernde Erfahrungen im existenziellen Sinne

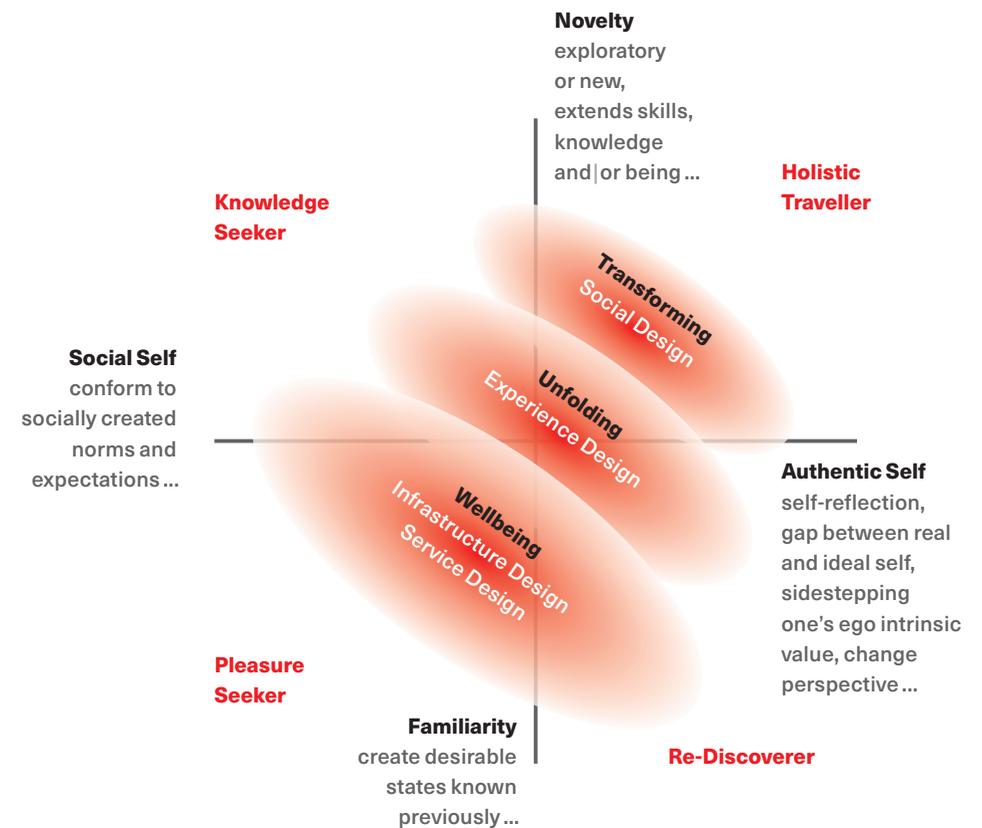
¶ Im Unterschied zu aktivitätsbasierten Reiseformen wie einem Skiurlaub verändert sich das Konzept des Experience-Designs beim Eintauchen in den Erlebnisraum vollständig. Hier geht es um *immersive experiences*, die durch *mentalizing*, *imagination*, *flow* und damit biografische Raumaneignung erschlossen werden. Faktoren wie Serendipität, Dialogizität, Sozialität oder die Frage der lateralen Aufmerksamkeit stehen im Vordergrund. Ohne neues Erlebnis würde man nicht aufgefordert, über sein Tun nachzudenken. Erst wenn das implizite Wissen nicht mehr ausreicht, um eine Situation verstehen oder bewältigen zu können, wird der Autopilot-Modus deaktiviert und das Bewusstsein für das Hier und Jetzt, wird die Aufmerksamkeitsenergie des|der Reisenden geweckt. In diesem Sinne migriert der Gast auf Zeit; er|sie taucht zur Gänze in eine andere Welt ein und ist in all seinen|ihren Wahrnehmungsfähigkeiten gefordert.

## Bühne frei: Der Gast als »Produkt« seiner|ihrer Reise

¶ Reiseerfahrungen sind Ergebnisse von Ensembles und Settings, die an bestimmten Orten gemacht werden. Der Gast gestaltet dabei, was das »Produkt« ist und was er|sie als »Erfahrung« aufnimmt. Tourismusanbieter\*innen können lediglich »Produktionsfaktoren« bereithalten, können Kulissen zu Bühnen machen und Drehbücher als Erlebnisanleitung gestalten. Der Gast entscheidet, welche Rolle und aus welchem Grund er|sie einnehmen wird.

¶ Betrachten wir die Selbstkonzepte der Reisenden im Modell von Gnoth | Matteucci,<sup>3</sup> deren Koordinatensystem das »Social Self« wie das »Authentic Self« im Kontext von »Exploring Novelities« sowie »Performing Familiarities« aufspannt, können wir darin die drei Hauptmotivbündel von Reisen und deren Implikationen für *future tourism*. *beyond recovery* verorten:

3 Juergen Gnoth and Xavier Matteucci, *Elaborating in grounded theory in tourism research*, 2015



## Wellbeing

¶ Das Wohlfühl-Glück in Low-Involvement-Produkten, beschreibt Frequenzgeschäfte großer Repetition und umfassender Prozess-Standardisierung, ergänzt um daten-gestützte Tools mit User-Nutzen (Access, Convenience, Customization) von Infrastrukturen und Service-Designs, die sich vor allem durch technologische Innovation aus-zeichnen: Reisen als Konsumgut. Für Infrastrukturgeschäfte gilt mit Rosa: Das aus der Sicht der Destinationen Schöne ist, dass Konsum letzten Endes das Resonanzbedürfnis nicht befriedigen kann und als Suchtmuster selbst-subversiv zu immer weiteren Käufen führt.<sup>4</sup>

¶ Touristische Produktentwicklung ist dann vor allem die Bereitstellung von Infrastruktur und Services für »seamless« Erfahrungen.

## Unfolding

¶ Demgegenüber geht es bei der Sehnsucht nach Entfaltung nicht primär um reibungslose Abläufe, sondern um die Schaffung intensiver Augenblicke der Selbstwahrnehmung mit hohem autobiografischem Involvement. Diese Art des Reisens ist geprägt von mehr Raum und mehr Zeit als neuen Luxus, der den Gästen mithilfe kreativer Experience-Designs keine Einschränkungen mehr abfordert. Aus der infrastrukturell getragenen Repetition wird eine individualisierte Co-Kreation. Der Gast erlebt sich in hohem Maße als selbstwirksam.

## Transforming

¶ Jene Reise, die mich verändern soll, macht Partizipation zum »Leistungsbestandteil«, wobei der Ausgang des Erlebnisses offen ist. Im Fall der Transformation ist die Schnittmenge von Einheimischem, Gastgeber\*in und Gast vermutlich am größten, weil alle denselben Resonanzraum bespielen.

Diese drei Motivbündel prägen den Grundcharakter von Reisen. Ihnen ist daher in der Gestaltung von Erlebnisangeboten mit unterschiedlichen Herangehensweisen zu begegnen.

## Kurze Zwischenbilanz:

**Digital, green, cultural und systemic Transitions sind Hygienefaktoren für einen nachhaltigen Erfolg.**

¶ Reisende erwarten, dass die ihnen gebotenen Services »seamless« – makellos – erfolgen. Somit stellt die effiziente Digitalisierung der Services einen Hygienefaktor dar – im Unterschied zu »Motivatoren«, die Einfluss auf die Reiseentscheidung nehmen.

¶ Darüber hinaus erwarten Reisende, dass Destinationen im Alpenraum nachhaltig mit ihren Ressourcen umgehen und keinen kulturellen Ausverkauf betreiben.

¶ Diese vier Transitions stellen die Branche vor Herausforderungen, gerade in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit. Aus Sicht des Gastes handelt es sich allerdings zunehmend um Selbstverständlichkeiten, die als Werthaltungen das Tun bestimmen. **Je weniger eine Reise »konsumiert« wird und je mehr sie auf Entfaltungserfahrung ausgerichtet ist, umso bedeutender werden die Transitions, die schlussendlich als Leistungsqualität direkt wertschöpfend wirken.**

4  
Hartmut Rosa:  
»Wir sind als  
Konsumenten  
zwar von den  
erworbenen  
Objekten stets aufs  
Neue enttäuscht,  
aber nicht so,  
dass wir damit  
aufhören, Objekte  
zu begehren und  
erwerben, sondern  
nur so, dass wir  
unersättlich und in  
einer endlosen Sätti-  
gungsspirale aus  
Enttäuschung  
und Hoffnung immer  
neue, immer andere  
Objekte begehren  
(ohne in ihnen jemals  
zu finden, was  
wir suchen).«

**Mehr als die Summe  
der Betriebe:  
Destination  
im Lebensraum  
verankern**



»Geht es dem Tourismus gut, geht's uns allen gut!« Stimmt dieser Spruch noch? Die Pandemie zeigt, dass einseitig ausgerichtete Tourismus-Intensivregionen ökonomisch sehr verletzlich sind. Tatsächlich verfügt Tourismus, der in einer diversifizierten Wirtschaftsregion mit einem aktiven gesellschaftlichen Leben an 365 Tagen im Jahr eingebettet ist, über erhebliche Wettbewerbsvorteile. **Tourismus im Lebensraum neu zu denken bedeutet, nach den wirksamsten Befruchtungen zu suchen und in diesen Feldern konkrete Aktionen zu setzen.**

¶ *Sehen wir genauer hin:* Tourismusregionen stellen die zentralen Wettbewerbseinheiten des Reisens dar – sofern sie aus Perspektive des Gastes die erwarteten Leistungen erbringen. Dieser »regionale« Tourismus zeichnet sich dadurch aus, dass er in die Lebensräume der Menschen eingebettet ist, mit all den Vorteilen, Nachteilen und Abhängigkeiten. Je nach struktureller Stärke des Tourismus, je nach Wirtschafts- und Lebensraum (diversifizierte Wirtschaftsstruktur, Urbanisierung, Infrastruktur, Bevölkerungsdichte, Internationalität etc.) ergeben sich förderliche wie limitierende Effekte für Gesellschaft und Umwelt. **Neben wenigen Intensivregionen, deren ökonomische Existenz fast ausschließlich vom Tourismus getragen ist, ist der Tourismus beim Großteil der Destinationen nur einer von mehreren Wirtschaftsbereichen.**

Knüpfen wir an die Überlegungen rund um die »systemische Transition« an und verstehen regionalen Tourismus als Wirtschaftssystem, so gilt dies für andere Branchen und Sektoren ebenso. Auch sie funktionieren nach »systemischen Regeln« – jeweils mit ihren spezifischen Wirkmechanismen und Codes. So ist der Systemcode von Politik »Macht«, jener der Kunst »Anerkennung«, jener der Wissenschaft »Wahrheit«, jener der Justiz »Gerechtigkeit« oder eben jener der Wirtschaft »Geld«. In jeder Region bilden die Menschen ein Ensemble an gesellschaftlichen Systemen, die sich je nach natürlichen, technischen oder sozialen Ressourcen unterscheiden. Die Kommunikation darüber lässt mit der Zeit ein Gefühl von Identität und Verbundenheit wachsen. **Immer dann, wenn sich regionaler Tourismus auf den inhärenten Systemcode »Geld« (als ökonomischer Existenzgrund) alleine bezieht, verliert er seine Relevanz für den Lebensraum.**

¶ Tourismus als Querschnittsmaterie kann nur dann als gesellschaftliche Transformationskraft wirken, wenn er ganzheitlich integrativ gedacht wird, branchen- wie sektorübergreifend. Kurz: in Netzwerken, die mit dynamischen Wertschöpfungsprozessen kulturelle, soziale, ökologische Entwicklung sichern.

¶ Spätestens jetzt ist klar, dass eine Region mehr ist als die Summe ihrer Teile. Folglich ist auch eine Tourismusregion mehr als die Summe ihrer Betriebe.

¶ Wenn wir eingangs davon gesprochen haben, dass die Erfolgsgeschichte des Tourismus zunehmend an ökologische, soziale, kulturelle und ökonomische Grenzen stößt, dann finden sich diese weniger im touristischen Kerngeschäft als vielmehr in der regionalen Lebenswelt. **Der Tourismus funktioniert zunehmend »auf Kosten« regionaler Ressourcen und kommt unter Druck.**

Wie nun weiter vorgehen? Aus mehr als vierzig qualitativen Interviews mit Persönlichkeiten aus Stadt- und Regionalplanung, Regionalentwicklung, Architektur, Kunst und Kultur, Tourismus und Landwirtschaft konnten vier Handlungs- und Synergiefelder identifiziert werden, die sowohl den Tourismus beleben als auch die Lebensqualität in der Region fördern.

**1.**

**Balanced Tourism**

Die datenbasierte Auslastungsbalance vermeidet Übernachfrage und Unterauslastung, gewährleistet wertschöpfungsintensive Hochfrequenzgeschäfte und fördert intermodale Mobilitätsangebote in der Region.

**2.**

**Sustainable Governance**

Mit zivilgesellschaftlichen Steuerungssystemen und Steuerungsprozessen übernehmen die Menschen Verantwortung für die nachhaltige Lebensraumgestaltung ihrer Betriebe.

**3.**

**Cultural Reflection**

Eine reflektorische wertschätzende Haltung integriert die Sehnsüchte aller Beteiligten und Betroffenen und ermöglicht dadurch eine qualitative Lebensraumentwicklung.

**4.**

**Integrated Eco-Region**

Eine dynamische Wirtschaftsregion steigert die Attraktivität der Tourismusregion durch intelligentes Innovationsmanagement.

Versteht man die Handlungs- und Synergiefelder auch als Ambitionen, verbinden sich in diesen Handlungsnotwendigkeiten = NEEDS mit Potenzialen und Hoffnungen = WANTS:

<b>AMBITION</b>	<b>NEEDS</b>	<b>WANTS</b>
<b>Balanced Tourism</b>	= Effizienz im Kerngeschäft optimieren	+ Wertschöpfung steigern
<b>Sustainable Governance</b>	= Ökologisierung vorantreiben und Zukunftsressourcen bewahren	+ Regionale Lebensqualität für alle steigern
<b>Cultural Reflection</b>	= Spannungsfelder zwischen Einheimischen, Gästen und Branche auflösen	+ Mit kultureller Öffnung die persönliche Entfaltung aller Beteiligten fördern
<b>Integrated Eco-Regions</b>	= Überbetriebliches und über regionales Zusammenwirken über Branchen und Sektoren hinaus ausbauen	+ Zukunftspotenziale für den regionalen Wohlstand und die Krisenfestigkeit der Region entwickeln

# Balanced Tourism

## Reinhard Lanner

5

Jost Krippendorf,  
Die Landschafts-  
fresser, Tourismus  
und Erholungs-  
landschaft –  
Verderben  
oder Segen,  
Bern 1975

In den 1970er Jahren hat Jost Krippendorf<sup>5</sup> mit der »Tourismus-Wachstums-Maschine« vorgeführt, wie die Investitionsspirale von Verkehrsinfrastruktur, Beherbergungssuprastruktur und Freizeitinfrastruktur ein Kapazitätswachstum auslöst, welches immer mehr Destinationen an ökologische, soziale und | oder ökonomische Grenzen herangeführt hat. Viele Destinationen stehen vor der Herausforderung, teilweise erhebliche Nachfrageschwankungen bewältigen zu müssen. End-of-Pipe können Flaschenhälse nicht vermieden werden, denn die Gäste sind dann schon vor Ort, haben spezifische Erlebniserwartungen (welche enttäuscht werden). Vor allem aber lösen Übernutzungen Probleme und Kosten aus, die letzten Endes von der Allgemeinheit getragen werden müssen.

¶ Darüber hinaus weisen international frequentierte Destinationen ein großes Maß an Nachfragekategorien auf, die von internationalen Reiseveranstaltern und Reisekonzernen bewirtschaftet werden und die über die erforderlichen Transportkapazitäten und immer öfter auch über die Beherbergungskapazitäten vor Ort verfügen. Shareholder Value und Kapitalrendite stehen über allfälligen Ansprüchen von Destinationen, eine Balance zwischen Nutzen und Kosten aus dem Tourismus zu finden.

¶ Diese Art der Fremdbestimmung steht den berechtigten Interessen der in der Region lebenden Menschen oftmals diametral gegenüber. **Wenn es stimmt, dass der Gast das, was er oder sie sucht, im Augenblick des Findens oftmals zerstört, dann führt eine ausufernde Entwicklung nicht nur zum Sinken der Erlebnisqualität und der Preise, sondern auch zu einer Entwertung des Lebensraums für alle.**

¶ **Ziel ist es, eine nachhaltig wirksame Balance von Angebot und Nachfrage zu finden, mit der Regionen technische, ökologische und soziale Kapazitätsengpässe vermeiden und den Tourismus zu einem die Lebensqualität steigernden Teil der regionalen Lebenswelt machen.**

# Sustainable Governance

Christian Baumgartner

**Der Tourismus lebt von Menschen: Menschen, die reisen; Menschen, die gerne im Tourismus arbeiten; Menschen, die stolz auf ihre Region gerne Besucher\*innen willkommen heißen, und Menschen, die zukunftsorientierte, weise Entscheidungen treffen.** Heute finden wir bereits in vielen Regionen Entwicklungen und Situationen, die die Zukunft des Tourismus insgesamt negativ beeinflussen können:

- einsame Entscheidungen einiger weniger, oft Lobbyisten, die die dominante Partei im Gemeinderat beherrschen;
- Bürger-Initiativen gegen Projekte, statt Beteiligung an Projekt(entwicklung)en;
- Schwierigkeiten des Tourismus, regionale Arbeitskräfte zu finden;
- Abwanderung junger Menschen, da das Jobangebot nicht der Jobnachfrage entspricht und lokale Grundstückspreise durch den Tourismusdruck teuer geworden sind;
- schlechte Input-Output-Relationen in den Betrieben (Energie, Lebensmittel et cetera), die zu vergleichsweise hohen Betriebskosten führen.

Wenn es gelingt, den Tourismus und den Alltag der Bevölkerung einer Region wieder näher zusammenzuführen und schlussendlich zu einer ganzheitlichen Integration des Tourismus in den Alltag der Menschen zu kommen, ergeben sich andere Zukunftsbilder:

- Die Bevölkerung vor Ort identifiziert sich mit dem Tourismus und sieht ihn als wichtigen Beitrag zur weiteren Entwicklung der Region. Junge Menschen sehen touristische Betriebe als attraktive Arbeitgeber, die Karrieremöglichkeiten bieten.
- Gastgeber\*innen sehen sich als solche und sind stolz auf die Region; wo immer möglich, versuchen sie die Prinzipien einer Kreislaufwirtschaft umzusetzen.
- Wichtige touristische Entscheidungen werden in regionalen Referenden entschieden, ein ständiger Beirat aus engagierten NGOs und Bürger\*innen begleitet mit beratender Funktion die Regionalentwicklung und darin integriert den Tourismus.

**Um diese Zukunftsbilder anzustreben, müssen aktuelle Ziele sein,**

- zu einer ganzheitlichen Sicht und nachhaltigen Einflussnahme auf den Lebensraum der Menschen zu finden; es geht um Lebensraumorientierung statt Tourismusorientierung der Strategien und Maßnahmen;
- dass Erfolg und Kosten fair verteilt und getragen werden, dass es nicht zur Privatisierung von Gewinnen und Vergemeinschaftung von Kosten kommt;
- die Nutzung von Flächen mit einem Regelwerk zu verknüpfen, das sicherstellt, dass private Abschöpfungen und Übernutzungen vermieden und Zukunftsflächen für unterschiedliche Ansprüche der Bewohnerschaft gesichert werden.

# Cultural Reflection

Brigitte Felderer, Judith Lehner

## Ein Ort unter Kulturschub

¶ Das Szenario: Ein aktives und erfolgreiches Tourismusmarketing nach außen – mit etablierten Abläufen und kaum hinterfragten Routinen des Gastgebens – steht einem zunehmend konfliktgeladenen Alltag der Bewohner\*innen und einer stagnierenden Handlungsfähigkeit (in) der Region gegenüber. Viele der dort lebenden beziehungsweise dort arbeitenden Menschen fühlen sich dem vermarkteten Bild der Region nicht (mehr) zugehörig, finden sich nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden, was sich in Abwanderung, Desinteresse an Partizipationsangeboten, wenig produktiven Bewohner\*innenprotesten widerspiegelt. Bau-lich zeigen sich diese Tendenzen in Leerständen und/oder vernachlässigten oder kaum vorhandenen öffentlichen Räumen. **In diesem wachsenden Spannungsfeld zwischen Tourismus und Alltag verändert sich das Verständnis über die gewünschten Erfahrungsqualitäten in der Region hin zu einer spürbaren Unvereinbarkeit.** Das Marketing der Region bildet für junge Menschen beziehungsweise jene, die sich nicht mit dem Tourismus identifizieren, keine identitäts- und zukunftsbildenden Anknüpfungspunkte. Das Image der Region erscheint zunehmend als ästhetisch reizlose Oberfläche und Hülle einer funktionalen »Alltagsleere«. Dennoch wird am Immobilienmarkt investiert – im Interesse von Veranlagungen|Zweitwohnsitzen bei gleichzeitig leerstehenden Lokalen im Ortskern wie einer Gentrifizierung bestehenden Wohnraums. **Lokale Zukunftsaussichten sind getrübt,** weil Möglichkeiten fehlen, die zu einer Umsetzung neuer Ideen wie zur Hervorbringung von Innovation führen, und weil so nicht zuletzt eine notwendige Anpassung an sich ändernde Vorstellungen zu Reisen, Arbeiten, Konsum und Erholung von Tourist\*innen, temporär Arbeitenden wie lokal lebenden Personen ausbleibt.

## Needs and Wants

¶ Benötigt werden (reale wie strukturelle) Räume zur Gestaltung und Umsetzung von Ideen außerhalb etablierter Tourismusroutinen sowie Ereignisse und Dialogmöglichkeiten diesseits einseitiger und möglicherweise überholter oder auch unspezifischer Partizipationsangebote. Diese Räume sollen die Teilhabe unterschiedlicher Gruppen und Einzelner ermöglichen, um neue Wege im Umgang mit Konflikten zu finden und um einer Abwanderung sowie dem Desinteresse (junger) innovativer Personen|Generationen und letztlich einem negativen Image touristischer Arbeit entgegenzuwirken. Die Bewusstwerdung dessen, was in der Region als Erfahrungsqualität wahrgenommen werden kann, macht diese Notwendigkeit neuer oder alternativer Verhandlungsräume deutlich, um Projekte zu initiieren, die neue und nötige Schnittstellen zwischen Tourismus und Alltag eröffnen. Interventionen unterschiedlicher Art werden als erwünschte und wertvolle Möglichkeiten gesehen, um zunächst lokale Infrastrukturen zu teilen, verengte ästhetische Vorstellungen und eingefahrene Routinen zu durchbrechen und schlussendlich Begegnungen verschiedener Personen in öffentlichen Räumen vor Ort zu ermöglichen. In Anbetracht des Mangels an Arbeitnehmer\*innen verdeutlicht sich der Bedarf eines aktualisierten Verständnisses der Rollen und letztlich der Verantwortlichkeiten in der Region, ob es sich nun um Reisende handelt, um Gastgeber\*innen und letztlich um alle, die im Tourismus arbeiten und von und mit ihm leben.

# Integrated Eco-Region

Andreas Reiter, Patrick Lüth, Erhard Juritsch

**Diversifizierte, innovationsorientiert vernetzte Wirtschaftsstandorte sichern regionale Resilienz und Erneuerungsfähigkeit.** Viele Tourismushochburgen des Landes sehen sich als regional-wirtschaftliches Erfolgsmodell. Der zweite Blick führt, abgesehen von Überbeanspruchungen von Natur, Landschaft und Gesellschaft zu überraschenden Schattenseiten – von der ungleichen Verteilung von Nutzen und Einkommen beziehungsweise Belastungen sowie Kosten, über saisonale Arbeitslosigkeit, nicht ausgelastetes, gebundenes Vermögen (viele Betriebe schließen saisonal) bis zu hohen Kapazitätskosten für Versorgungsinfrastrukturen (Wasser, Kanal, Straßen ...) et cetera.

¶ Darüber hinaus führt eine einseitige regionale Abhängigkeit von einer Branche verstärkt zu ökonomischer und damit gesamtgesellschaftlicher Vulnerabilität – wie die aktuelle COVID-19-Krisenerfahrung bestätigt, die bis hin zum regionalen Gewerbe reichen kann, und das nicht nur zu symbiotisch verbundenen Branchen.

Dem Tourismus, der in innovationsorientierten und diversifizierten Wirtschafts- sowie offenen Kulturregionen eingebettet ist, gelingt es rascher, seine Ressourcen in Potenziale zu verwandeln und ökonomisch in Wert zu setzen. Unternehmen profitieren von ganzheitlichen Eco-Systemen, die Bildung, Innovation, Investitionen und den Arbeitsmarkt befruchten, Entrepreneurship fördern und neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen. Der Tourismus profitiert, weil sich eine neue kollaborative Kultur und neue Work-Life-Konzepte entwickeln, die letzten Endes zu einer *hybrid hospitality* führen werden (Co-Living, Co-Working, Workation-Formen für Arbeitsnomaden et cetera). **Solche Co-Creation-Spaces und die Um- und Nachnutzungen von Strukturen werden Regionen aber auch als kulturelle Räume verändern, für neue Generationen attraktiv machen und einen Einfluss auf die Ästhetik des Raumes ausüben.**

## Ziel ist es,

- Innovations- und Anschlussfähigkeit zu Dynamikern zu entwickeln und Rahmenbedingungen für die Inwertsetzung regionaler Ressourcen und Potenziale sicherzustellen;
- Entrepreneurship und Kollaboration in kreativen Konzepten und neuen Geschäftsmodellen verbinden;
- Sensibilität für die Kulturalität und Ästhetik des Raums entfalten, vor allem für den öffentlichen Raum, aber auch für die Öffnung privater Räume, ob von Unternehmen, an frequentierten Orten oder im Naturraum.

# Mit prototypischen Impulsen Zukunft konkret entwerfen

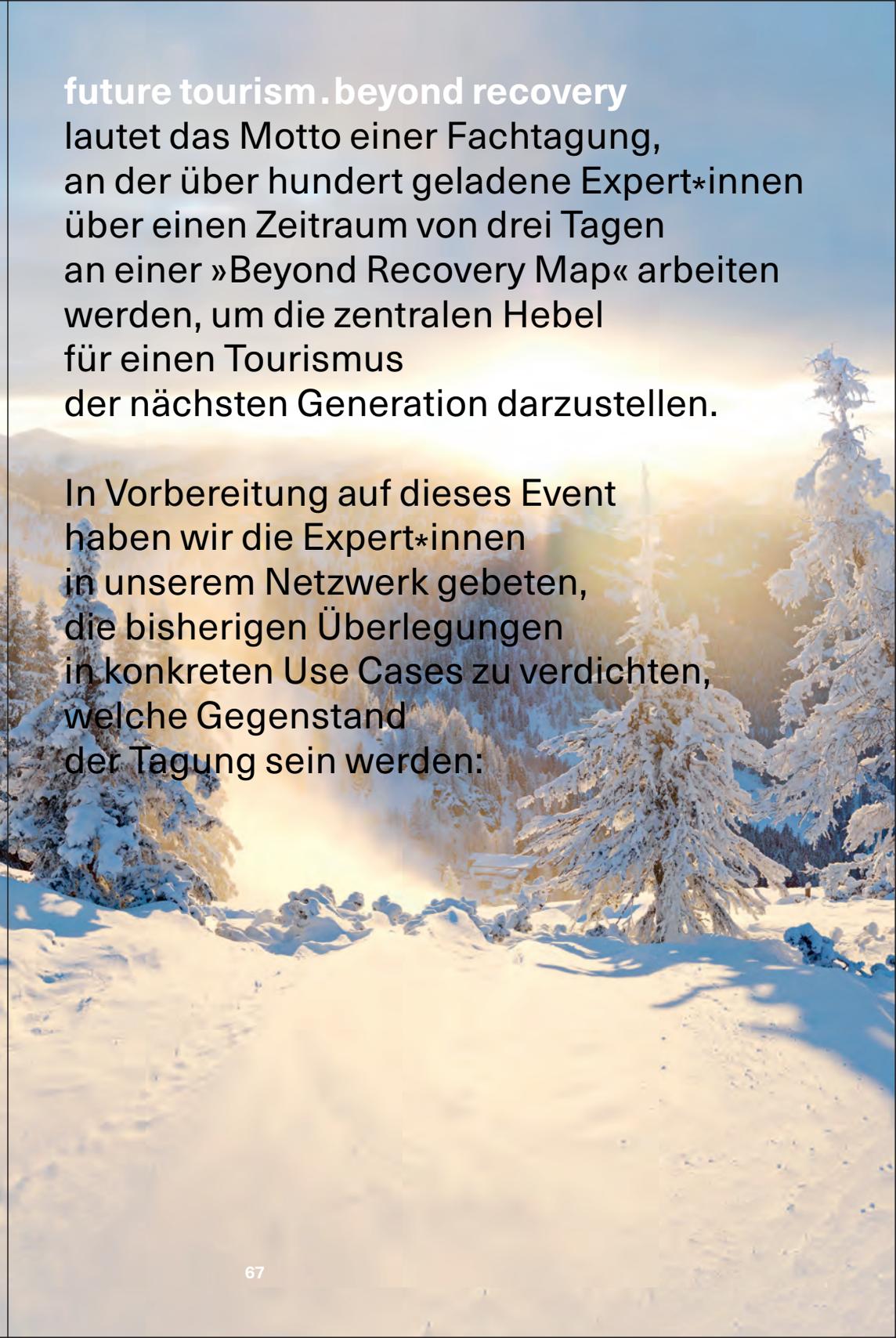




## **future tourism .beyond recovery**

lautet das Motto einer Fachtagung, an der über hundert geladene Expert\*innen über einen Zeitraum von drei Tagen an einer »Beyond Recovery Map« arbeiten werden, um die zentralen Hebel für einen Tourismus der nächsten Generation darzustellen.

In Vorbereitung auf dieses Event haben wir die Expert\*innen in unserem Netzwerk gebeten, die bisherigen Überlegungen in konkreten Use Cases zu verdichten, welche Gegenstand der Tagung sein werden:



## Use Case **Balanced Tourism**

### Destination Data Center

- Wie können Destinationen erreichen, dass alle Angebote und Kapazitäten der Sport-, Event-, Freizeit- und Verkehrsinfrastruktur (einschließlich der öffentlichen Parkflächen) in einem Pool bewirtschaftbar werden.

- Wie kann es gelingen, die Nutzungen zu kennen und darauf aufbauend Kapazitätsoptimierungen vorzunehmen sowie das Gesamtsystem steuerbar zu machen?

- Welche neuen Produkt-|Preismodelle können entstehen?

### Augmented Experiences

- Welche neuen (nahen) Technologien gibt es? Welche müssen erst entwickelt werden? Was können wir aus der App-Economy übernehmen? (Appetizer, ausprobieren | Lernkurve von Freizeitaktivitäten ...)

- Wo gibt es Anknüpfungspunkte zwischen Gaming (e-sports, competitive gaming, social gaming ...) und Tourismus?

### Mobility-connected Ride

- Wie können Destinationen allen Menschen in der Region umweltfreundliche Mobilität als Dienstleistung anbieten und auch die Anreiseangebote nach ökologischen Zielen ausrichten?

## Use Case **Sustainable Governance**

### Raumnutzung – Shared Success and Burden

- Wie können Destinationen die Widmung und Nutzung von Flächen für private und öffentliche Bebauung beziehungsweise Versiegelung in Verbindung mit der örtlichen und überörtlichen Raumordnung mit einem Regelwerk verknüpfen, das sicherstellt, dass private Abschöpfungen und Übernutzungen vermieden und Zukunftsflächen für unterschiedliche (auch potenzielle) Ansprüche der Bewohnerschaft gesichert werden?

- Wie kann die Nutzung des Naturraums und der Freiräume fair zwischen allen Stakeholdern, den Bürger\*innen ausverhandelt werden? Mit dem wirtschaftlichen Erfolg aus der Nutzung wird auch die Erhaltung abgegolten. Damit sollen sozialisierte Kosten und Nutzen gekoppelt und eine Art »Re-Monopolisierung« des Naturraums sowie des öffentlichen Raums für die Interessen der Gesellschaft erreicht werden.

### Lebensraum-Agenda

- Wie können Destinationen in partizipativen Prozessen die Betroffenen als Beteiligte für die Gestaltung einer »Lebensraum-Agenda« mit ganzheitlicher Sicht gewinnen, in der die ihnen wichtigen Werte und Verhaltensnormen festgeschrieben und zu verbindlichen Leitplanken für die Zukunftsarbeit gemacht werden?

- Wie kann diese Partizipation bis hin zur Entscheidung über und der Umsetzung von Maßnahmen gelebt werden?

### Art of Hosting

- Wie kann das Duke-Servant-Modell der bezahlten Gastfreundschaft in neue Partnerschaften von Gast, Gastgeber\*in, Mitarbeiter\*in und Einheimischen verwandelt werden?

- **CO<sub>2</sub>-Aktiv-Hotel:** Wie kann die ganzheitliche Ökologisierung des Betriebs unter Einbeziehung der Gäste (Foodwaste-Nudging ...) auf Basis einer SDG-Steuerung gelingen?

- **Lebendige Wirklichkeiten:** Wie können Betriebe in beseelte Orte verwandelt werden, die alle Sinne kraftvoll und angemessen ansprechen, die Körper, Geist und Seele in Resonanz bringen? – Raumklima, Materialien und Atmosphäre, Ästhetik, Kulinarik, Wellness, Kunst und Kultur als selbstverständliche Zutaten eines guten Lebens, eines inspirierenden, konkret und unmittelbar erfahrbaren Genius Loci.

## Use Case Cultural Reflection

### Alltagsleere als Innovationsfaktor

- Wo finden sich Schnittstellen zwischen Tourismus – Kunst|Kultur – Alltag?
- Wie kann das Spannungsfeld zwischen Tourismus und Alltag genutzt werden, um die Gestaltung von Räumen mit hoher Lebensqualität zu initiieren?
- Welche Realitäten und feinstofflichen Qualitäten eröffnen sich an Orten|in Projekten, in denen Tourismus und Alltag zueinanderfinden?
- Welche Personen, Kontexte und lokale Infrastrukturen ermöglichen Begegnungen zwischen Tourist\*innen und lokal lebenden und arbeitenden Personen?
- Welche exemplarischen Ideen, Finanzierungsmodelle und Konzepte an den angesprochenen Schnittstellen können welche Zielgruppen ansprechen?

### Beweglicher Bestand – Lässt sich Resilienz planen und bauen?

- Wie kann eine »Wunschproduktion« angeregt werden?
- Welches Transformationspotenzial bieten gebaute Infrastrukturen, wenn sie durch Klimawandel und andere Krisen obsolet werden?
- Welche Prozesse in der Raumproduktion erlauben eine Vielfalt an Teilhabemöglichkeiten?
- Wie können Neubewertungen in der Baukunst zu neuen Lesarten und veränderten Nutzungen eines gegebenen Baubestands führen?
- Wie lassen sich solche Prozesse in baukulturelle Interventionen übersetzen, die Räume entstehen lassen, welche weiterhin von Offenheit geprägt sind?

### Impulse von|für temporäre Nomaden

- Wie materialisiert sich der Tourismus über den gesamten Jahresverlauf und wo|wie entstehen Orte des Austausches beziehungsweise der funktionalen »Leere«?
- Wie kann eine Kultur des Austausches und Gastgebens gemeinsam erlernt werden?
- Welches Transformationspotenzial bietet gebaute touristische Infrastruktur für neue Arten des temporären Wohnens (zum Beispiel offenerer Typologisierung von touristischer Infrastruktur)?
- Welche Strukturen und Räume braucht es, so dass Bekanntes auf Unbekanntes treffen kann und daraus neue Sichtweisen und vielleicht auch Projekte entstehen?

## Use Case Integrated Eco-Region

### Intelligente Zukunftsregion: Regionale Innovations-Dynamik managen

- Wie können Destinationen die Innovations- und Anschlussfähigkeit zu Dynamikkernen entwickeln und Rahmenbedingungen für die Inwertsetzung regionaler Ressourcen und Potenziale sicherstellen?

### Best Places to be – Raum gestalten

- Welchen Wert hat der öffentliche Raum?
- Welche Aktivitäten sind dort zu erwarten, wieviel Programmierung ist notwendig?
- Wie erreicht man »public ownership« dieser Räume?
- Welche Formen von kommerziellen|semiöffentlichen Begegnungsräumen gibt es, was bieten diese?
- Was ist Kontext und wie kann kontextuelle Gestaltung aussehen?

### Contemporary: Co-Living|Working in der flüssigen Moderne

- Der Digitalisierungsschub, neue postpandemische Werte und hybride Lebensstile (Blended Living) verändern die regionalen Ökosysteme. Da Geografie in einer digitalisierten Gesellschaft an Bedeutung verliert, da Arbeit zunehmend multilokal erfolgt, werden (Lebens-) Räume sowie Arbeits- und Freizeit-Orte neu definiert, die Karten neu gemischt. Freizeit und Arbeit überlappen sich ebenso wie die Lebenswelten von Einheimischen und Gästen.
- Wie können Destinationen hybride Formate für die flüssige Moderne entwickeln?
  - Co-Creative Standort-Entwicklung
  - Blended Hospitality
  - Learning Neighbourhoods



**Die Pflicht  
ist das Recht  
der anderen  
auf uns.**

Friedrich Nietzsche

Copyright © 2021

bei Österreich Werbung  
und den Autor\*innen

Herausgeberin

Petra Stolba und Florian Grösswang

Österreich Werbung

www.austriatourism.com

Konzeption

Franz Schmidt

www.inventschmidt.com

Autor\*innen

Seiten 02–28, 42–55, 64–71:

Franz Schmidt

Innovation Strategie Marke

Klagenfurt, Wien

Seiten 29–31, 56|57:

Reinhard Lanner

Österreich Werbung, Wien

Seiten 32–34, 60|61:

Christian Baumgartner

Responseandability, Feldkirch

Seiten 36–37, 58|59:

Brigitte Felderer und Judith Lehner

Universität für angewandte Kunst, Wien

Seiten 38–41:

Harry Gatterer

Zukunftsinstitut, Frankfurt

Seiten 62–63:

Patrick Lüth

Snøhetta, Innsbruck

Andras Reiter

Zukunftsbüro, Wien

Erhard Juritsch

kWF Kärntner Wirtschaftsförderungs

Fonds, Klagenfurt

Lektorat

Isabella Straub

Korrektorat

Claudia Mazanek

Fotografie

Seite 02|03:

Harald Eisenberger

Café-Korb, Wien

Seite 04|05:

Günter Breitegger

»Gurken« von Erwin Wurm,

Furtwänglerpark, Salzburg

Seite 06|07:

Susanne Einzenberger

Wald, nahe Millstätter See, Kärnten

Seite 08|09:

Lisa-Eiersebner

Christina Zauner

und Tom O. Marsh, Lech

Seite 10|11:

Daniel Zangerl

Skyspace von James Turrell,

Lech, Vorarlberg

Seite 12|13:

Nina Baumgartner

Winterlandschaft

bei Altenmarkt–Zauchensee,

Salzburg

Seite 14|15:

Sebastian Stiphout

am Hinteren Gosausee,

Oberösterreich

Seite 16|17:

Harald Eisenberger

Grawa-Wasserfall, Stubaital,

Tirol

Seite 18|19:

Susanne Einzenberger

Wald nahe Egelsee|Millstätter See,

Kärnten

Seite 22|23:

Rainer Mirau

Großer Ahornboden

im Karwendel, Tirol

Seite 24|25:

Manfred Oberhauser

Bushaltestelle Sägerbrücke,

Dornbirn, Vorarlberg

Seite 26|27:

Cornelia Hoschek

Baumhaus in Flora's Garten,

Hotel Hochfilzer, Ellmau, Tirol

Seite 42|43:

Peter Podpera

Boot am Weissensee, Kärnten

Seite 50|51:

Filmspektakel

Wörthersee, Kärnten

Seite 64|65:

Peter Burgstaller

Badehaus am Kaiserstrand,

Bodensee, Lochau

Seite 66|67:

Peter Burgstaller

Sonnenuntergang Flachau,

Salzburg

Seite 72:

Dietmar Denger

Kunstinstallation Silvrettasee,

Vorarlberg

Bildelement Umschlag

Karin Trenkler

www.ateliertrenkler.com

Gestaltung und Produktion

Clemens Schedler

Büro für konkrete Gestaltung

Bildbearbeitung

Markus Wörgötter

Papier

PERGRAPHICA Colours,

Charismatic Red, 230 g

Nautilus Classic, 100 g

Druck

Holzhausen

Die Buchmarke der Gerin Druck GmbH

Bindung

Buchbinderei Papyrus

GesmbH & Co KG

Auflage

1.000 Exemplare

Mai 2021

Zitat Rückseite

Christine Hartmann

in »Stadt Land Fluss – Leben im Rheintal«

2004, Seite 111

Future Tourism

ist eine gemeinsame Initiative

der Österreich Werbung

und des Vereins dmma Destinations

Management Monitor Austria

www.dmma.at

**dmma**  
Destination Management Monitor Austria

**Liegt der  
Unbehaglichkeits-  
spiegel unter  
der Reizschwelle,  
bietet sich  
Ignorieren an.**

Christine Hartmann