

Arena Analyse

# Die Zukunft des Tourismus: Veränderung gestalten

Walter Osztovcics  
Andreas Kovar



ÖSTERREICHISCHE  
HOTELIERVEREINIGUNG

Kovar & Partners 

Walter Osztovics, Andreas Kovar:  
Die Zukunft des Tourismus: Veränderung gestalten – Arena Analyse

Wien 2023

© Kovar & Partners GmbH und ÖHV – Österreichische Hoteliervereinigung  
Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria  
Satz und Layout: Kovar & Partners, Wien  
Umschlag: cdc | brandcreation, Wien

## **Arena Analyse**

### **Die Zukunft des Tourismus: Veränderung gestalten**

#### **Inhalt**

---

Untersuchungsdesign und Fragestellung	3
Einleitung: Veränderungen gestalten	5
<b>I. Handlungsfeld Betriebswirtschaft</b>	<b>8</b>
1. Kosten	8
2. Strukturprobleme der Hotelbranche	11
3. Eigentümerverhältnisse im Umbruch	13
<b>II. Handlungsfeld Nachhaltigkeit – Resilienz – Klimawandel</b>	<b>15</b>
1. Resilienz und Kreislaufwirtschaft	15
2. Kampf gegen den Klimawandel	18
3. Anpassung an den Klimawandel	19
<b>III. Handlungsfeld Digitalisierung</b>	<b>23</b>
1. Reiselust und Buchungs-Klick	24
2. Smarte Dienstleistungen	25
3. Big Data und Künstliche Intelligenz	27
<b>IV. Handlungsfeld Mitarbeiter:innen</b>	<b>31</b>
1. Knappheit bewirkt Strukturwandel	32
2. Arbeitszeiten, Gehälter, Karrieren	35
3. Employer Branding für eine Branche	39
<b>V. Handlungsfeld Destination</b>	<b>43</b>
1. Ganzheitliche Konzepte	44
2. Overtourism, Akzeptanz und Achtsamkeit	46
3. Authentizität und Erlebnisqualität	48
Zitierte Studien	52
Teilnehmerinnen, Teilnehmer und Danksagung	53
Autoren	55



## Untersuchungsdesign und Fragestellung

---

Die Arena Analyse ist ein Instrument, das von Kovar & Partners regelmäßig eingesetzt wird, um für ein Unternehmen oder eine Branche möglichst umfassende Informationen über das Umfeld und dessen Veränderungen zu gewinnen. Eine Arena Analyse verfolgt stets zwei Ziele: Zum einen geht es darum, frühzeitig sogenannte Emerging Issues zu erkennen, also wichtige Themen, bei denen sich Entwicklungen ankündigen, die Anpassungen erfordern. Das zweite Ziel besteht darin, einen 360-Grad-Rundumblick zu gewinnen, also blinde Flecken zu vermeiden und so auszuschließen, dass relevante Probleme übersehen werden.

Die Methodik, die dabei zur Anwendung kommt, baut auf der Issue Theorie auf. Issues – eine überzeugende deutsche Übersetzung für den Begriff gibt es nicht – sind Themen von allgemeiner Relevanz, die erstens aktuell und zweitens umstritten sind. Issues sind ungeklärte Fragen von öffentlichem Interesse, die Einfluss auf den Handlungsspielraum von Personen und Organisationen haben. Die Theorie besagt, dass Issues, bevor sie eskalieren, eine Latenzphase durchlaufen, in der sie den jeweiligen Fachexpert:innen bereits bekannt sind und in Fachkreisen auch bereits diskutiert werden, aber noch nicht die Schwelle zur Wahrnehmung durch eine größere Öffentlichkeit oder durch die Politik erreicht haben. In dieser Phase ist es daher möglich, durch Befragung einer ausreichend großen Anzahl von Expert:innen frühzeitig zu erfahren, welche größeren Themen unter der Oberfläche schlummern.

Zur Methodik gehört auch, dass die befragten Personen aus einer Vielzahl von diversen Gebieten stammen, um einen möglichst breiten Horizont an Beobachtungen und Erfahrungen einzubringen. Der Begriff „Expert:in“ darf hier nicht im engen Sinn als „Spezialist“ verstanden werden. Vielmehr macht sich die Arena Analyse die Tatsache zunutze, dass im Grunde jeder Mensch in seinem unmittelbaren Tätigkeitsbereich „Experte“ ist, weil man zwangsläufig Veränderungen früher erkennt als andere, wenn sie Dinge betreffen, mit denen man täglich befasst ist. Durch die ausreichende Streuung des Feldes der Befragten kann dieser Vorteil der Früherkennung in entsprechend vielen Bereichen gehoben werden.

Auch bei der vorliegenden Studie wurde eine ausreichende Vielfalt der fachlichen und gesellschaftlichen Bereiche angestrebt, zugleich aber darauf geachtet, dass die Befragten über Fachwissen oder Alltagserfahrung im Tourismus verfügen.

Das Untersuchungsdesign bestand aus den folgenden Schritten:

1. Befragung von Expert:innen mit einer möglichst offenen Fragestellung, um das gesamte Feld der möglichen Issues einzubeziehen.

2. Die Antworten der Expert:innen werden gesammelt und geclustert. Dabei sollen Muster offengelegt und die ursprüngliche Komplexität reduziert werden.
3. Daraufhin erfolgt die Schlusserwertung. Das Ergebnis ist jener Bericht, den Sie hier in Händen halten.

Die konkrete Fragestellung lautete:

1. Welche Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik werden sich in den nächsten Jahren auf den Tourismus in Österreich auswirken?
2. Welche Veränderungen werden dadurch insbesondere in der Hotellerie ausgelöst?
3. Welche Maßnahmen sollten im Hinblick auf diese Entwicklungen schon jetzt gesetzt werden – von der Politik, von der Hotellerie, von Tourismusorganisationen und anderen?

Die Antworten wurden zum Teil schriftlich im Wege einer Online-Konsultation auf der Plattform eComitee eingebracht. Zum Teil wurden auch Tiefeninterviews geführt. Die Beiträge auf eComitee konnten schon während der Erhebungsphase von allen zur Teilnahme Eingeladenen gelesen und kommentiert werden – eine Möglichkeit, von der auch tatsächlich viele Gebrauch machten.

Den Teilnehmer:innen wurde zugesichert, dass ihre Beiträge nicht namentlich wiedergegeben werden. Das Prinzip der Vertraulichkeit lehnt sich an die sogenannten Chatham House Rules an: Die Namen der Teilnehmenden werden offengelegt, ebenso wird aus den Beiträgen in diesem Bericht an den jeweils passenden Stellen wörtlich zitiert, jedoch werden Zitate oder Inhalte niemals konkreten Personen zugeordnet. Auch bei der Online-Debatte waren die Namen der Teilnehmenden für die anderen nicht sichtbar, lediglich deren Beiträge.

Wo im folgenden Bericht Passagen kursiv sowie unter Anführungszeichen gesetzt sind, handelt es sich um ebendiese anonymen Zitate aus Interviews und schriftlichen Beiträgen.

Eine vollständige Liste der Teilnehmer und Teilnehmerinnen findet sich im Anhang.

## Einleitung: Veränderung gestalten

---

Wohl keine andere Branche wurde von den Krisen der Jahre 2020-2022 so hart getroffen wie Hotellerie, Gastronomie und Tourismus. Zunächst ließ die Covid-Pandemie weltweit die Umsätze im Reisebusiness gewaltig einbrechen. Nach den Erhebungen der Welttourismusorganisation (United Nations World Tourism Organization, UNWTO) lagen die touristischen Ankünfte 2020 weltweit um fast 80 Prozent unter den Werten von 2019. In Österreich betrug der Rückgang 45,8 Prozent bei Ankünften und 35,9 Prozent bei Übernachtungen. Das bedeutet, dass Auslastung und Umsätze der Hotellerie um mehr als ein Drittel zurückgingen. Im Jahr darauf sanken sie noch weiter ab und erreichten nicht einmal die Hälfte der Zahlen des Vorkrisen-Jahres 2019.

Als die Buchungslage wieder besser wurde und im Laufe des Jahres 2022 fast wieder das gewohnte Niveau erreichte, wurde der Personalmangel, der sich schon länger angekündigt hatte, zu einem massiven Problem. Zahlreiche Betriebe in Gastronomie und Hotellerie konnten bestehende Nachfragen nicht befriedigen, mussten also auf Wachstumschancen verzichten, weil sie nicht genügend Mitarbeiter:innen fanden, um den Gästen den nötigen Service zu bieten.

Im Februar 2022 marschierten russische Truppen in der Ukraine ein und verursachten mit einem beispiellosen Angriffskrieg – neben menschlichem Leid – eine Energiekrise und einen Inflationsschub. In vielen Betrieben warf allein die sprunghaft gestiegene Gas- und Stromrechnung sämtliche Kostenrechnungen über den Haufen, dazu kamen Kostensteigerungen zwischen zehn und zwanzig Prozent bei Gütern des laufenden Bedarfs.

Pandemie, Mangel an Mitarbeiter:innen, Energiemangel, Teuerung – zählt man noch die Herausforderungen des Klimawandels dazu, so sind es nicht weniger als fünf Krisen, die derzeit von der Tourismuswirtschaft im Allgemeinen und von der Hotellerie im Besonderen simultan bewältigt werden müssen. Einige der Herausforderungen in der Liste sind zweifellos kurzfristiger Natur. So spricht zu Jahresbeginn 2023 alles dafür, dass Covid von einer Pandemie zu einer normalen Krankheit geworden ist. Abgesehen von China gibt es keine wichtigen Herkunftsländer mehr, aus denen potenzielle Gäste nicht oder nur mit großen hygienischen Einschränkungen nach Österreich reisen dürfen. Covid wird – so jedenfalls die aktuelle Einschätzung der zuständigen österreichischen und europäischen Behörden – auf absehbare Zeit keine katastrophalen Auswirkungen auf den Tourismus mehr haben, nicht einmal mehr Einschränkungen etwa beim Besuch von Bädern oder Bars erfordern. Die Inflation konnte auf einem erträglichen, wenngleich immer noch hohen Niveau eingedämmt werden, die Ökonomen gehen zudem davon aus, dass die Entwicklung im Laufe von 2023 berechenbarer wird, sodass zumindest die Unsicherheit wegfällt und wieder verlässliche Planungen möglich werden. Ebenso dürfte sich die

Energieversorgung bei weiterhin hohen Kosten stabilisieren, nicht zuletzt durch die raschen Fortschritte in der Nutzung von Alternativenergien. Beim Klimawandel und beim Personalmangel handelt es sich dagegen um dauerhaft bleibende Probleme, bei denen sich nur langsam gegensteuern lässt.

Den kurz- und langfristigen Veränderungen ist jedoch eins gemeinsam: Alle haben Auswirkungen auf die Struktur des österreichischen Tourismus und der österreichischen Hotellerie im Besonderen. Auch jene krisenhaften Einschnitte, deren Ende absehbar ist, erfordern Anpassungen, die über das Tagesgeschäft hinausgehen.

Dieser Anpassungsbedarf ist hoch, niemand kann es sich leisten, in so einer Situation auf „Business as usual“ zu setzen. Es wäre aber auch verfehlt, sich lediglich mit der Abwehr von negativen Einflüssen zu befassen. Im Gegenteil bieten die aktuellen Herausforderungen eine Reihe von Chancen, die der Branche langfristig Nutzen stiften können.

Die Krisenjahre haben eine Besonderheit der Reisebranche in den Blickpunkt gerückt: Es handelt sich um einen langfristig stabilen und kontinuierlich wachsenden Wirtschaftszweig, der jedoch gleichzeitig hoch empfindlich gegenüber kurzfristigen Störungen ist. Eine Epidemie (es muss gar keine großflächige Pandemie sein), ein Vulkanausbruch, eine allgemeine Rezession, ein schneeärmer Winter oder auch nur eine längere Schlechtwetterperiode können über Nacht die Nachfrage einbrechen lassen. Doch sind diese Einbrüche nie von Dauer. Jedes Mal zeigt sich, dass die Lust am Reisen nicht grundsätzlich abnimmt. Von einer Marktsättigung oder einem generellen Rückgang kann keine Rede sein. Wenn größere Störungen das Reisen vorübergehend unmöglich oder unerschwinglich machen, wird die Nachfrage nach Reise-Erlebnissen durch diese äußeren Einflüsse aufgeschoben, nicht aufgehoben – dabei allerdings auch modifiziert. Die Gäste kommen wieder, aber ihre Bedürfnisse und ihre Ansprüche ändern sich.

Das bedeutet, dass der Tourismus, global betrachtet, eine Wachstumsbranche bleibt, aber in einem grundlegenden Wandel steckt. Dieser Wandel birgt – wie jede tiefgreifende Veränderung – hohe Risiken, aber zugleich viele Chancen und neue Möglichkeiten. Die Veränderung muss daher aktiv gestaltet werden, damit Risiken vermieden und Chancen genutzt werden können.

Eine Teilnehmerin des Arena-Analyse-Panels fasst diese Ausgangslage treffend zusammen: *„Reisen wird auch langfristig nicht aus der Mode kommen. Das Bedürfnis, zu reisen, ist überall auf der Welt zumindest unter urbanen Menschen stark ausgeprägt. Aber wir werden in den nächsten Jahren einen tiefgreifenden Wandel im Tourismus erleben, der die Branche von Grund auf verändern wird.“*

Die vorliegende Arena Analyse hat insgesamt fünf starke Treiber des Wandels identifiziert. Vier davon betreffen sozusagen die Hardware. Um auf

sie zu reagieren, müssen Businessmodelle und Betriebsabläufe angepasst werden, zum Teil sind auch Veränderungen in den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen nötig. Im Handlungsfeld V sind dagegen – um im Bild zu bleiben – Veränderungen an der Software gefragt, an der Art, wie Tourismus im gesellschaftlichen Umfeld gedacht und geplant wird, an den Werten, die das Gäste-Gastgeber-Verhältnis prägen. Es geht nicht zuletzt um die Frage, wie der österreichische Tourismus sich sieht, was er für sich und für das Land sein will.

## Handlungsfeld I: Betriebswirtschaft

---

### 1. Kosten

Der starke Preisanstieg bei der Energie hat einen allgemeinen Inflationsschub ausgelöst, der die gewohnten Kalkulationsgrundlagen in der Hotellerie in Frage stellt. Die durchschnittliche Inflationsrate für das Jahr 2022 wird mit rund 8% angegeben, doch kommen hier noch die sehr niedrigen Werte der ersten Monate zum Tragen, überdies ist bei dieser Zahl bereits berücksichtigt, dass die Teuerung gegen Jahresende durch die Maßnahmen der Notenbanken wieder etwas gedämpft werden konnte. Im Oktober und November 2022 lag die Inflationsrate deutlich höher, erreichte sogar rund 11% – das war der höchste Stand der letzten 70 Jahre. Der Preisanstieg hat sowohl kurzfristige als auch längerfristige Ursachen. Dass er so rasch und so heftig wirksam wurde, liegt an den plötzlich explodierenden Energiekosten, die wiederum eine direkte Folge des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine sind. Manche Hotels berichten von Erhöhungen der Gas- und Stromrechnungen um das 10-12-Fache bis hin zum 14-Fachen. Es lässt sich leicht ermessen, wie gründlich die Businesspläne eines Betriebs durcheinandergebracht werden, wenn sich im Laufe des Jahres herausstellt, dass die Energiekosten nicht wie vorgesehen 100.000 Euro, sondern 1,4 Millionen Euro ausmachen werden.

Die teure Energie wirkt indirekt auch bei anderen Produkten preistreibend, vor allem bei Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs. Hier kommt allerdings noch ein zweiter Faktor ins Spiel: Im Zuge der Covid-Pandemie wurden viele globale Lieferketten unterbrochen. Als Reaktion darauf bemüht sich die europäische Wirtschaft seither um eine stärkere Diversifizierung ihrer Beschaffung, um ein höheres Maß an Resilienz zu erzielen. Beides, sowohl die jahrelange Unterbrechung als auch das Ausweichen auf andere Lieferanten, verteuert die Wertschöpfungskette. Das Ergebnis lautet unter dem Strich: Die Wareneinsatzquote in österreichischen Hotels stieg 2022 um mindestens drei Prozentpunkte an.

Zu den gestiegenen Ausgaben kommen schließlich auch noch höhere Lohnkosten, erstens weil die hohe Inflationsrate entsprechend hohe Kollektivvertrags-Abschlüsse nach sich zieht, zweitens aber, weil in der gesamten Branche ein Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter:innen entstanden ist, der die Gehälter nach oben treibt – mit diesem Issue beschäftigt sich das Kapitel IV ausführlich.

Wie sich die Kostensituation in den nächsten Jahren darstellen wird, ist selbst für Ökonomen schwer vorherzusagen – niemand weiß, wie lang der Krieg in der Ukraine noch dauert, wie er ausgeht und welche Situation auf den Energiemärkten danach herrschen wird. „*Der bestimmende Faktor der nächsten Zukunft wird die Unsicherheit sein*“, hält daher eine der Teilnehmer:innen am Arena-Analyse-Panel fest.

Höhere Preise für die Endkunden können die multiplen Kostensteigerungen nicht zur Gänze auffangen. Die meisten Unternehmen der österreichischen Hotelbranche rechnen zumindest für 2023 mit geringeren Erträgen. Für viele stellt eine Verschlechterung der Jahresbilanz aber bereits eine ernsthafte Bedrohung dar. Nach den Erhebungen des Wirtschaftsforschungsinstituts KMU-Forschung Austria bewegt sich bereits die Hälfte der Unternehmen im Tourismus am Rand der Wirtschaftlichkeit. Das bedeutet, dass es in den kommenden Jahren vermehrt zu Hotelschließungen und Konkursen kommen könnte und sich so das Bild der österreichischen Hotellerie insgesamt verändert. Schließungen waren auch bereits 2022 zu verzeichnen.

Noch stärker wird sich allerdings auswirken, dass die Unternehmen Anpassungsmaßnahmen treffen müssen, um mit den neuen Rahmenbedingungen umzugehen. Diese Anpassungen werden zum größeren Teil erst längerfristig wirken. So kann eine naheliegende Maßnahme darin bestehen, Hotelbetriebe mit Photovoltaik und Wärmepumpen auszustatten und damit vom Energiemarkt und dessen Preissprüngen unabhängig zu machen. Wo es entsprechende regionale Ressourcen gibt, kann auch die Umstellung auf Holzheizung zu größerer Stabilität bei Preisen und Versorgungssicherheit führen. Analog gilt auch für den Einkauf von Lebensmitteln: Direkter Einkauf bei regionalen Produzenten kann stabilisierend, wenn schon nicht preisdämpfend wirken. Manche Hotels werden die Krise auch nutzen, um zum Beispiel veraltete Sauna- und Wellnessbereiche zu renovieren und dabei Systeme mit geringerem Energieverbrauch zu implementieren.

Die wichtigsten Anpassungsmaßnahmen betreffen allerdings die Herstellung einer neuen Balance zwischen Angebot und Preis, weil die bisher gebotenen Leistungen zu den bisherigen Kosten nicht mehr wirtschaftlich erbracht werden können. Die nötige Umstellung wird erst über einen längeren Zeitraum hinweg wirksam werden, dann aber einen nachhaltigen Strukturwandel in der Branche zur Folge haben. So lautet jedenfalls die weitgehend übereinstimmende Einschätzung der Expert:innen, die für diese Arena Analyse befragt wurden.

Die Veränderungen gehen in zwei Richtungen und bewirken, dass die Schere zwischen hoch- und niedrigpreisigem Segment noch weiter aufgeht:

- ▶ Im obersten Preissegment ist eine weitere Steigerung der Qualität und der Betreuungsintensität zu erwarten. Hotels, deren Zielgruppe (vor allem die Stammgäste) eine hohe Preiselastizität aufweist, können die gestiegenen Kosten durch deutlich höhere Preise weitergeben. Sie müssen die höheren Tarife allerdings gegenüber ihren Gästen rechtfertigen. Besucher im Luxussegment lassen sich zwar in der Regel nicht dadurch abschrecken, dass der gewohnte Urlaub mehr kostet, sie sind aber sehr anspruchsvoll, was den Gegenwert für die hohen Ausgaben betrifft. Um eine solche Klientel zu halten, müssen die Hotels dieser Kategorie also in Service und Ausstattung und insgesamt in das Niveau

des Angebots investieren. Am oberen Ende des Spektrums werden die Hotels infolge des Kostendrucks noch teurer und noch exklusiver.

- ▶ Erfolgsversprechend könnte aber auch das genau gegenteilige Konzept sein, das sich an das kostenbewusste, preispfindliche Gästesegment wendet. Hier zielen die Anpassungsmaßnahmen darauf, möglichst die günstigen Preise zu halten und dafür die Kosten zu senken. In diesem Bereich wird also das Angebot so weit zurückgefahren werden, wie es die Gäste gerade noch akzeptieren, wenn sie dafür weiterhin Unterkünfte zu niedrigen Preisen erhalten.
- ▶ Niedrige Preise bei reduziertem Angebot könnten auch deshalb ein erfolgreiches Rezept darstellen, weil die Teuerung ja nicht nur die Hotels betrifft, sondern auch die Gäste. Wie stark sich die hohe Inflation auf die Kaufkraft auswirkt, lässt sich zum Jahresbeginn 2023 noch nicht abschätzen, denn immerhin wurden in fast allen Branchen Lohnabschlüsse über der Inflationsrate getroffen, zudem haben staatliche Hilfszahlungen einige der schärfsten Effekte abgefedert. Die allgemeine Erwartungslage geht allerdings in Richtung mehr Sparsamkeit, die Mehrheit der Österreicher:innen ist überzeugt, sich jedenfalls bis auf Weiteres weniger leisten zu können. Daraus resultiert eine Zurückhaltung bei Ausgaben für Freizeit und Urlaub, die sich bereits im Buchungsverhalten bemerkbar macht, berichtet eine Teilnehmerin des Arena-Analyse-Panels: *„Die Gäste wollen weniger Geld ausgeben und wählen daher einen von zwei möglichen Wegen. Entweder sie kommen wie bisher, aber bleiben kürzer. Oder sie versuchen, die Ausgaben für den gewohnten Urlaub zu verringern, sehen sich also nach billigeren Angeboten um.“*
- ▶ Mögliche Strategien zur Kostensenkung betreffen vor allem den Personaleinsatz. So könnte zum Beispiel die Rezeption nur mehr einen Teil des Tages besetzt sein, dann sind auch nur in dieser Zeit Check-in und Check-out sowie Auskünfte möglich. Eine andere Einsparmöglichkeit: Zimmer werden während des Aufenthalts nicht mehr oder nur gegen Aufpreis aufgeräumt und gereinigt. Frühstück wird ebenfalls nur im Self-Service angeboten – oder auch gar nicht. Vor allem in der Stadthotellerie werden bereits Konzepte erprobt, die nahezu völlig ohne persönliche Betreuung auskommen, weil auch das Check-in und Check-out automatisiert erfolgen, indem die Gäste einfach die Kreditkarte über einen Scanner halten und daraufhin die Schlüsselkarte erhalten.
- ▶ Eine weitere Entwicklung, die durch den Wunsch zur Senkung der Kosten getrieben wird, ist die Zunahme von Apartment-Unterkünften. Die Gäste buchen bewusst ein Angebot, das ausschließlich die Räume umfasst und keinerlei sonstigen Service beinhaltet. Im Gegenzug sind die Apartments meist größer als übliche Hotelzimmer.

- ▶ Die Mitte des Spektrums kommt von beiden Seiten unter Druck. Hotels, die ein gehobenes, aber nicht wirklich luxuriöses Angebot vorweisen und dafür gehobene Preise verlangen, könnten zwischen die Pole geraten – zu teuer für preisbewusste Urlauber, aber zu wenig herausragend für Gäste, denen es auf ein paar hundert Euro mehr oder weniger nicht ankommt. In Österreich fällt ein großer Teil der klassischen Familienhotels auf den ersten Blick in diese bedrohte Kategorie. Solche Betriebe können sich allerdings durch ihr besonderes regionales Flair, besondere Herzlichkeit und eine unverwechselbare Atmosphäre Alleinstellungsmerkmale verschaffen, sodass ihnen die Gäste trotz Preissteigerungen treu bleiben. Insgesamt aber gilt: Für Beherbergungsbetriebe, die weder wirklich großartig noch wirklich preisgünstig sind, wird der Markt deutlich schwieriger.

Alle hier beispielhaft skizzierten Anpassungsmaßnahmen erfordern Investitionen. Das gilt vor allem für den Umstieg auf eine nachhaltige Energieversorgung durch Photovoltaik, Wärmepumpen oder Wasserkraft. Solche Systeme liefern Energie zu sehr niedrigen laufenden Kosten, erfordern davor aber erst einmal teure Umbauten. Ebenso kostet die Umstellung auf ein schlankes Serviceangebot mit wenig Personal zunächst Geld, weil dazu Abläufe im Betrieb verändert und allenfalls neue Geräte wie Scanner angeschafft werden müssen. Und klarerweise sind auch Investitionen in die Verbesserung der Qualität kapitalintensiv.

Hier tut sich ein weiteres Problemfeld auf, denn die Wirtschaftlichkeit von Investitionen steht und fällt mit der Höhe der Kreditzinsen. Diese Zinsen sind im letzten Jahr stark gestiegen – das war der Preis dafür, dass die Notenbanken die Inflation eindämmen konnten. Aus ebendiesem Grund gehen alle Finanzexpert:innen davon aus, dass das Zinsniveau zwar nicht weiter steigen, aber mit Sicherheit auch nicht sinken wird. Hohe Zinsen behindern Investitionen. Sie stellen vor allem investierende Unternehmen mit kurzen Investitionszyklen vor große Herausforderungen.

Dazu kommt, dass die Banken durch verschärfte Finanzmarkt-Vorschriften zu einer restriktiveren Kreditvergabe verpflichtet sind. Diese Faktoren schaffen in Summe ein schwieriges Umfeld für Investitionen und schaffen zusätzliche Probleme gerade für Betriebe, die ohnehin schon in Schwierigkeiten stecken. Insgesamt wird die Investitionstätigkeit im Tourismus jedenfalls gedämpft, und dies ausgerechnet in einer Phase, wo Investitionen zur Strukturverbesserung besonders notwendig wären.

## 2. Strukturprobleme

Für Hotelbetriebe, die bereits jetzt einen hohen Verschuldungsgrad aufweisen, wird die Bedienung der Bankkredite durch die höheren Zinsen noch schwieriger. Dadurch verschärfen sich einige der Strukturprobleme, mit denen die österreichische Hotellerie schon seit Jahren kämpft.

Ein anhaltendes Problem stellt die geringe Eigenkapitalausstattung vieler Betriebe dar. Zu geringes Eigenkapital verringert nicht nur die Resilienz in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten, sondern erhöht darüber hinaus auch die Notwendigkeit, Investitionen über Kredite zu finanzieren. Solche Unternehmen sind dem Risiko steigender Zinsen weitgehend schutzlos ausgeliefert, vor allem dann, wenn die Unterkapitalisierung das liquide Kapital betrifft, also Mittel, über die im Bedarfsfall verfügt werden könnte und die damit den nötigen finanziellen Spielraum schaffen, um Zeiten geringerer Erträge überbrücken zu können. Liquide Mittel sind auch bei Unternehmen mit insgesamt guter Kapitalausstattung typischerweise knapp, denn es gehört zu den Eigenheiten der Hotellerie, dass der größte Teil des Kapitals in den Immobilien und Betriebsanlagen steckt. Nach Berechnung des Beratungsunternehmens Prodingler beträgt die Anlagenintensität in der österreichischen Hotellerie etwa 88% – der Durchschnitt der KMUs liegt nur bei 54%.

Bei der Eigenkapitalquote der österreichischen Hotels sind die Unterschiede zwischen Top-Betrieben und solchen, die mit Schwierigkeiten kämpfen, naturgemäß sehr groß, sodass Durchschnitts- und Medianzahlen wenig aussagen. Nach Einschätzung der Tourismusbank ÖHT weist jedenfalls ein gar nicht geringer Teil der heimischen Beherbergungsbetriebe ein negatives Eigenkapital aus – das war schon vor Corona der Fall, es handelt sich hier also um kein Krisenphänomen, sondern um ein Kennzeichen der österreichischen Hotellandschaft.

Die ungünstigen Kennzahlen werden deshalb zum Strukturproblem für die gesamte Branche, weil dadurch ein Überangebot an Betten im mittleren und unteren Segment entsteht. Österreich weist insgesamt ein Überangebot an Betten auf, im Billig-Bereich entstehen aber die größten Probleme, denn hier herrscht bereits ein ungesunder Wettbewerb, der über den Preis und nicht über die Qualität ausgetragen wird. Wenn Unternehmen aus Mangel an (Fremd- oder Eigen-)Kapital nicht investieren können, bleibt ihnen meist nichts anderes übrig, als durch niedrige Preise für Auslastung zu sorgen. Dadurch entsteht eine negative Spirale, denn Preiswettbewerb bewirkt knappe Erträge, diese lassen erst recht keinen Spielraum für Kapitalaufbau. Die Chance, durch Investitionen in eine günstigere Ertragslage zu kommen, wird systematisch immer geringer.

Auf eine ganze Reihe von österreichischen Hotels trifft bereits die herzlose, aber international übliche Bezeichnung „Zombie-Betriebe“ zu. Sie ist auf Unternehmen gemünzt, die bei einem normalen Geschäftsverlauf eigentlich längst hätten aufgeben müssen, weil sie bereits über einen längeren Zeitraum ein negatives Geschäftsergebnis erzielen und daher in rein wirtschaftlicher Betrachtung nicht mehr sanierbar sind. Die OECD verwendet den Begriffs Zombieunternehmen (oder *zombie firm*) in ihren offiziellen Berichten und hat dafür sogar eine Definition erstellt: Der Begriff wird auf Unternehmen angewandt, die seit mehr als zehn Jahren am Markt

bestehen und in drei aufeinander folgenden Jahren nicht in der Lage waren, ihre Zinslast aus dem operativen Ergebnis zu decken.

Es ist aber gar nicht so einfach, solche Unternehmen zu liquidieren, weil dann die stillen Reserven versteuert werden müssen. Zum Hindernis wird dabei genau jenes Immobilien- und Anlagevermögen, das bei Hotels typischerweise sehr hoch ist, allerdings nur auf dem Papier einen hohen Wert darstellt, in der Realität aber keine Erträge abwirft. Wenn Unternehmen aus ihren Erträgen nicht einmal die Kreditzinsen bedienen können, dann reicht das Geld für die auftretende Steuerbelastung schon gar nicht. In solchen Fällen trifft der paradoxe Befund zu, dass sich die Betreiber das Zusperrern nicht leisten können.

Ein weiteres Strukturproblem ist der Fokus vieler Betriebe auf eine einzige Saison. In diesem Bereich wurden zwar in den letzten Jahren deutliche Verbesserungen erzielt, vor allem die klassischen Wintersportorte haben ihre Angebote für den Sommer und für die schneelosen Zwischensaisonen erhöht. Dennoch besteht das Problem vielerorts weiter. Hohes Potenzial gibt es in den klassischen Sommerdestinationen, vor allem den Badeorten an Österreichs Seen, die auf einen Betrieb von Juni bis September eingestellt sind, obwohl die warme Jahreszeit wegen des Klimawandels inzwischen schon deutlich früher beginnt und länger dauert.

Alle genannten strukturellen Probleme betreffen in überdurchschnittlichem Ausmaß kleinere Familienbetriebe, die nicht zuletzt deshalb mit Nachfolgeproblemen zu kämpfen haben: Die nächste Generation will sehr oft ein wenig ertragreiches und dank geringer Personalausstattung sehr arbeitsintensives Hotel nicht übernehmen.

### **3. Eigentümerverhältnisse im Umbruch**

Familienhotels in der Ferienhotellerie, auf die all die oben genannten Merkmale zutreffen, werden zu Übernahmekandidaten für größere Hotelgruppen. Durch die aktuellen Probleme wird der schon länger bestehende und bisher vielfach übersehene Trend verstärkt.

Das Potenzial ist sehr groß, denn traditionell wird der österreichische Markt von eigentümergeführten Hotels dominiert, rund 80% aller Betten entfallen auf diese Familienbetriebe. Hotelketten waren bisher vor allem in den Städten vertreten. Dieses Bild ändert sich gerade. In Zukunft ist damit zu rechnen, dass immer mehr klassische Familienhotels von Hotelketten übernommen werden. Auch Anlegerfonds und Immobiliengesellschaften beginnen sich für den österreichischen Hotelmarkt zu interessieren, immer öfter finden sich in einschlägigen internationalen Fachzeitschriften Berichte, die Investitionen in österreichische Tourismusbetriebe empfehlen. Bevorzugte Übernahmekandidaten sind naturgemäß Hotels, die zum einen eine gute Lage und ein vielversprechendes Wachstumspotenzial vorweisen, die aber mit wirtschaftlichen Problemen kämpfen und daher nicht

ausreichende investieren können, oder aber ohne Nachfolger dastehen und daher Perspektiven für den Weiterbetrieb suchen.

*„Die Nachfolgeproblematik macht den österreichischen Familienhotels schon länger zu schaffen“, fasst ein Arena-Analyse-Teilnehmer die Situation zusammen, „der Verkauf an eine Gruppe bietet den besten Ausweg, wenn ein Hotel keinen Nachfolger findet oder aber verschuldet ist und deshalb nicht so einfach geschlossen werden kann.“*

Wenn die Investoren tatsächlich Hotelketten sind, nicht nur Fondsmanager oder sonstige institutionelle Geldanleger, bedeutet eine Übernahme immer auch ein höheres Maß an Professionalisierung und Stabilisierung des Angebots. Hotelketten und Gruppen können Synergien nutzen, die sich durch ihre Größe und Diversifizierung ergeben, in erster Linie bei der Vermarktung. Sie genießen aber auch Vorteile beim Einsatz von Mitarbeiter:innen, weil sie oft über ein zentrales Recruiting verfügen und abwechslungsreichere Karrieremöglichkeiten innerhalb der Gruppe anbieten können.

Die Kehrseite besteht im Imagewandel, dem der österreichische Tourismus damit zwangsläufig ausgesetzt wird. Traditionell gehört es zum typischen Bild des Österreichurlaubs, dass man in einem Familienhotel absteigt, wo zwei oder drei Generationen gemeinsam arbeiten und die Urlauber tatsächlich von echten Gastgebern empfangen werden, nicht (nur) von Angestellten. Dieses Bild könnte sich wenigstens zum Teil verändern.

Allerdings hat auch bereits eine Gegenbewegung eingesetzt. Familienhotels setzen immer stärker auf Kooperationen. Solche Zusammenschlüsse können regionaler oder thematischer Natur sein (Wanderhotels, Golfhotels, Radfahrrhotels, etc.) und vorwiegend auf gemeinsames Marketing abzielen. Manche Kooperationen laufen aber auch im Hintergrund ab, betreffen also die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur oder gemeinsame Beschaffung. Nach einer internen Erhebung der ÖHV gehörten mit Jahresende 2021 rund 14 Prozent aller Hotels in Österreich einer Hotelkooperation an.

## **Handlungsfeld II: Nachhaltigkeit – Resilienz – Klimawandel**

### **1. Resilienz und Kreislaufwirtschaft**

Nachhaltigkeit ist der wichtigste Langfristtrend im Tourismus. Das gilt sowohl für die Anbieter als auch für die Konsument:innen. Immer mehr Unternehmen setzen auf Nachhaltigkeit oder versuchen zumindest, sich damit zu schmücken. Dieser Trend wird auch abseits des Tourismus weiter zunehmen, nicht zuletzt deshalb, weil inzwischen EU-Regelungen vorschreiben, dass Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter:innen Nachhaltigkeitsaspekte auch in ihren Geschäftsberichten ausweisen. Das Thema bleibt somit aktuell, auch kleinere Betriebe werden sich um die Frage nach der Nachhaltigkeit ihrer Geschäftstätigkeit nicht herumdrücken können.

Umso mehr, als gerade die Reisenden immer öfter danach fragen. Im Tourismus deutet die langjährige Konjunktur von Schlagworten wie „Slow Travel“ oder „sanftes Reisen“ auf ein verändertes Bewusstsein hin. Lange Zeit waren Öko-Touren und umweltbewusste Reisen eine Nische für eine kleine Zielgruppe, inzwischen sind diese Begriffe im Mainstream angelangt. Im Gegenzug wird Massentourismus oder gar „Overtourism“ als Negativbild gezeichnet. In einer Umfrage des deutschen Statista-Instituts gaben 57% der Befragten an, dass ihr Urlaub möglichst umweltfreundlich, ressourcen- und klimaschonend sowie sozial verträglich sein sollte. Die Kontrollfrage, ob Nachhaltigkeit bei der eigenen Urlaubsplanung ausschlaggebend (also nicht nur wünschenswert) ist, bejahten jedoch nur 23%, was ein deutliches Licht auf die komplexe Situation wirft, mit der sich die Anbieter konfrontiert sehen: Nachhaltigkeit wird von den Hotels erwartet, bringt aber kaum Marktvorteile. Auf längere Sicht wird nur nachhaltiger Tourismus wettbewerbsfähig sein – aber Nachhaltigkeit allein garantiert noch keinen Erfolg.

Ohnehin sieht sich die Reisebranche bei diesem Themenkomplex sowohl in der Rolle des Opfers als auch in der des Täters. Touristische Destinationen sind auf eine intakte Natur- und Kulturlandschaft angewiesen, diese stellt einen wesentlichen Teil ihres Produktes dar: Die Gäste kommen, weil es „hier so schön ist“ und würden ausbleiben, wenn die ästhetische Erlebnisqualität der Umgebung durch unsensible Eingriffe zerstört wird. Zudem sind gerade Outdoor-Aktivitäten in Sommer und Winter eines der wichtigsten Motive für einen Urlaub in Österreich. Werden solche Aktivitäten unattraktiv oder unmöglich, zum Beispiel durch extreme Wetterbedingungen, leidet der Tourismus insgesamt. Schneelose Winter, verregnete oder aber unerträglich heiße Sommer können einer Region die Grundlage ihres touristischen Angebots entziehen.

Auf der anderen Seite trägt gerade der Tourismus nicht unwesentlich zur Belastung von Klima und Umwelt bei. Reisen ist seinem Wesen nach mit

Mobilität verbunden. Um Regionen für den Tourismus zu erschließen, müssen Straßen und andere Verkehrsverbindungen gebaut und regelmäßig benutzt werden. Eine Tourismusregion braucht darüber hinaus auch eine Reihe von Einrichtungen, die jede für sich einen Eingriff in die Landschaft darstellen – Hotels, Sportanlagen, Hallenbäder, Restaurants und Bars, Skilifte, Unterkünfte für die Beschäftigten. Parkplätze oder Parkgaragen für Autos gehören in jedem Fall gleich mit zur Planung.

Die Idee der Nachhaltigkeit sollte daher idealerweise bereits bei der Entwicklung einer Region zur Tourismusregion einsetzen, was in der Praxis aber ein rein abstrakter Gedanke bleibt, da der größte Teil der österreichischen Destinationen schon seit 50 Jahren oder mehr über eine entsprechende – damals ohne Nachhaltigkeitsüberlegungen gebaute – Infrastruktur verfügt.

Sehr wohl aber wird beim Bau von neuen Hotels oder anderen touristischen Einrichtungen Nachhaltigkeit verlangt werden. Damit neue Gebäude dieses Prädikat verdienen, muss zunächst einmal ihr sozialer Nutzen im Verhältnis zum unvermeidlichen Eingriff in die Natur nachgewiesen werden. Diese Eingriffe müssen weiters so weit wie möglich minimiert werden. Die verwendeten Baustoffe sowie die technische Ausstattung muss auf minimalen Ressourcenverbrauch und minimale Klimabelastung ausgelegt werden. Und zuletzt spielt auch noch die Umweltbelastung, die durch die spätere Nutzung entsteht, bei der Beurteilung eine Rolle.

Unter solchen Aspekten sind bestimmte Formen des Reisens pauschal in Verruf geraten. Flugreisen, vor allem die ominösen „Billigflüge“ gelten ebenso als Umweltsünder wie Kreuzfahrten oder Busreisen. Letztere können zwar eine vergleichsweise geringe Umweltbelastung pro Personenkilometer vorweisen (schließlich transportiert ein einziges Fahrzeug gleich 40 oder 50 Personen), sie werden aber deshalb kritisiert, weil es sich dabei um Urlaube mit einem besonders hohen Anteil an Mobilität handelt. Wer in zwölf Tagen ganz Europa durchquert, belastet das Klima zweifellos mehr als jemand, der einmal anreist und dann den Rest des Urlaubs an Ort und Stelle bleibt.

Auch für diese Kritik gilt, dass sie (noch) nicht zu einer Verhaltensänderung bei einer statistisch relevanten Zahl von Konsument:innen führt. Weder die öffentlichen Debatten um Flugscham noch der Boom bei Bahnreisen noch die zahlreichen Medienberichte über Verspätungen und Umbuchungen haben bisher einen merkbaren Rückgang bei Billigflügen bewirkt. Das gleiche gilt analog für Schiffs- oder Busfahrten. Allerdings darf die Langzeitwirkung von schlechtem Image nicht unterschätzt werden. Ein dauerhafter Verlust des guten Rufs wird früher oder später zu einer Verhaltensänderung bei den Konsument:innen führen. So eine Entwicklung kann relativ lange unterhalb dieser Merkbarekeitsschwelle bleiben, bis sie dann plötzlich eskaliert. Ebenso können Proteste bewirken, dass die Politik regulierend eingreift und durch

Steuern oder Verbote bestimmte Formen der Umweltbelastung zu bekämpfen versucht.

Die Reisebranche muss also in einem sehr umfassenden Sinn nachhaltiger werden und Systeme der emissionsarmen Kreislaufwirtschaft entwickeln. Umfassende Konzepte von nachhaltigem Reisen zielen sowohl auf Schutz der Umwelt und des Klimas als auch auf die Verträglichkeit mit dem Alltagsleben der Einheimischen. Rücksicht auf die Natur, Rücksicht auf die ansässige Bevölkerung – so definiert sich sanfter Tourismus aus der Sicht der Gäste. Die Anbieter müssen sich diesem Idealbild annähern. Ein Mitglied des Panels der Arena Analyse formulierte diese Anforderung pointiert treffend: *„Die Hotelbetreiber verschaffen durch ihre Arbeit den Gästen ein gutes Umweltbewusstsein, ohne dass diese selber etwas dafür tun müssen.“* Es geht allerdings nicht nur um die hier beschriebene Sicht der Konsumenten, also nicht nur um das Marketing einerseits und die Erfüllung der Anforderungen der zahlenden Kunden andererseits. Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft sind auch die Voraussetzung für den Erhalt der gesellschaftlichen Akzeptanz des Tourismus. Und sie schaffen jenes Maß an Resilienz, das nötig ist, um mit internationalen Krisen ebenso umgehen zu können wie mit den Folgen des Klimawandels.

Die positive Seite der Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit besteht in der Tatsache, dass gerade die österreichische Hotellerie seit Jahren ohnehin zu den Vorreitern in diesem Bereich gehört und auch international diesen Ruf genießt. „In der Alpenregion sprießen Öko-Hotels nur so aus dem Boden“, schrieb beispielsweise der deutsche „Stern“ im November 2022. In Österreich stehen die ersten zertifizierten Passivhaus-Hotels Europas, mehrere Dutzend Betriebe arbeiten energieautark. Der Energieverbrauch pro Nächtigung ist 2008 bis 2019 um 54% gesunken, rund die Hälfte der Energie, die Österreichs Hotels verbrauchen, stammt bereits aus erneuerbaren Quellen<sup>1</sup>. Regionaler Einkauf bei der Bewirtung gilt fast schon als unverzichtbar. Es gibt Hallenbäder und Hotelpools, deren Wasser mit Erdwärme auf Temperatur gebracht wird, es gibt Hotels, die Zero-Waste-Konzepte verfolgen und die Gäste gleich zum Mitmachen und Ideenliefern auffordern.

Für die Zukunft ergibt sich daraus die Notwendigkeit, auf dem erreichten Standard aufzubauen. Denn selbstverständlich reicht das Prädikat „eh halbwegs umweltfreundlich“ nicht aus, vor allem im Klimaschutz gibt es noch viel zu tun. Zudem sind noch längst nicht alle Hotels auf den Zug aufgesprungen. Wo dies nicht der Fall ist, droht ein Verlust an Wettbewerbsfähigkeit.

---

<sup>1</sup> Das stellt das Umweltbundesamt in seinem Bericht „Energieverbrauch des Tourismus“ fest.

## 2. Kampf gegen den Klimawandel

Unter allen Umweltaspekten hat der Klimaschutz derzeit die größte Priorität. Das wird auch noch lange so bleiben, denn die Menschheit wird erst im Jahr 2050 definitiv wissen, ob die Ziele des Klima-Abkommens von Paris erreicht wurden, ob es also gelungen ist, die Erderwärmung auf 2°C zu begrenzen. Die Tourismuswirtschaft ist also – so wie alle anderen Wirtschaftsbereiche – gefordert, ihre Emissionen deutlich zu verringern. Die größte Klimabelastung entsteht naturgemäß durch die An- und Abreise. Rund die Hälfte der Treibhausgasemissionen, die dem Tourismus zugeordnet werden können, stammen aus dem Verkehr. Darüber hinaus identifiziert der 2021 erschienene Bericht „Tourismus und Klimawandel“ des Austrian Panel on Climate Change (APCC) drei Felder, in denen das größte Potenzial für mehr Klimaschutz steckt: Beherbergung; Indoor-Angebote; Gastronomie und Kulinarik.

„Beherbergung“ ist natürlich eine sehr umfassende Kategorie. Sie enthält die Energieversorgung ebenso wie den Ressourceneinsatz für Reinigung sowie beispielsweise den Wasserverbrauch und die Abfallbelastung durch die einzelnen Gäste. Hotels sind besonders energieintensive Gebäude, weshalb hier auch das größte Potenzial für Einsparungen steckt. Investitionen in Wärmedämmung einerseits sowie in alternative Energiequellen andererseits bringen deutliche Effekte. Maßnahmen dieser Art haben nicht zuletzt deshalb stark zugenommen, weil sie sich wegen der hohen Energiekosten auch betriebswirtschaftlich positiv auswirken.

Auch die Indoor-Aktivitäten sind typischerweise mit hohem Energieeinsatz verbunden – Hallenbäder, Sauna-Landschaften, Wellnessbereiche erfordern höhere Raumtemperaturen und gewärmtes Wasser, beides muss zudem regelmäßig umgewälzt werden. Einsparungen sind hier zwar technisch möglich, aber deutlich kostspieliger. Umso wichtiger werden in Zukunft alternative Heizsysteme werden.

Bei Gastronomie und Kulinarik geht es vorwiegend um das Abfallmanagement und um den regionalen Einkauf. Treibhausgase entstehen vor allem durch Transport, Kühlung und Lagerung, hier lassen sich durch klug durchdachte Beschaffungswege und Stoffkreisläufe Verbesserungen erzielen.

Eine deutlich größere Herausforderung stellt der Kampf gegen die CO<sub>2</sub>-Emissionen durch die Mobilität dar, die wie gesagt den weitaus größten Anteil der Klimabelastung durch den Tourismus ausmacht. Beim derzeitigen Stand der Mobilitätstechnologien wäre die Anreise per Bahn die klimafreundlichste – das kann sich freilich mit neuen Antriebsmethoden für Autos auch irgendwann wieder ändern. Anreise per Bahn ist nicht überall möglich, vor allem haben die Hotels auf die Qualität der Bahnverbindungen (und damit auf die Wahl des Verkehrsmittels durch ihre Gäste) nur sehr beschränkt Einfluss.

Dennoch können auch einzelne Betriebe Entwicklungen in die gewünschte Richtung anstoßen. Denn abgesehen von der Bahnverbindung sind es drei Voraussetzungen, die über die Attraktivität einer Anreise ohne eigenes Auto entscheiden: Erstens die letzte Etappe vom Bahnhof zum Hotel. Zweitens der Transport des Gepäcks. Und drittens die Möglichkeiten für Mobilität vor Ort.

Gäste mit E-Shuttles von einem nahegelegenen größeren Bahnhof abzuholen, stellt in der Regel keine besondere Herausforderung für Hotels dar, ebenso wenig der Transport vom Hotel zum Skilift oder zum Badesee. Solche Services können durchaus kostengünstig auch von mehreren oder allen Betrieben einer Destination gemeinschaftlich organisiert werden. Es gibt auch bereits erfolgreiche Beispiele für die Bereitstellung von E-Bikes oder E-Mobilen, mit denen die Gäste kleine Ausflüge in der Urlaubsregion machen können.

Auf größere Schwierigkeiten stößt – etwas überraschend – lediglich das Voraussenden von Gepäck. Reisende würden so einen Service dann gern in Anspruch nehmen, wenn sie voluminöse Sportgeräte zu transportieren haben, also etwa Ski, Fahrräder, Surfbretter. Solche Gepäckstücke müssten aber vorab zur Bahn gebracht, dort rechtzeitig transportiert, am Ankunftsort abgeholt und schließlich im Hotel verwahrt bleiben – eine logistische Leistung, die derzeit sowohl die Bahn als auch die meisten Hotels überfordert.

### **3. Anpassung an den Klimawandel**

Der Klimawandel stellt für den Tourismus eine doppelte Herausforderung dar. Er verlangt Maßnahmen zur Verringerung der Emission von Treibhausgasen, um die Erderwärmung zu verlangsamen und letztlich zu stoppen. Zugleich aber sind Anpassungen an jene Klimaveränderungen nötig, die auch dann eintreten werden, wenn die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu einer klimaneutralen Lebensweise gelingt. Denn es darf nicht übersehen werden: Sollten die Maßnahmen zum Klimaschutz Erfolg haben (was zu hoffen und mit allen Mitteln anzustreben ist), wird die durchschnittliche Erwärmung immer noch bei 2° C liegen. Das würde bedeuten, dass zum Beispiel Wien im Jahreschnitt jene Temperaturwerte aufweist, die derzeit Monaco hat. Allerdings täuscht dieser Vergleich, denn an der Côte d’Azur schwanken die Temperaturen das Jahr über weniger stark, wogegen sich der Durchschnittswert für Österreich als Mittel aus kalten Wintern und heißen Sommern ergibt. Die Jahre werden insgesamt wärmer, gleichzeitig werden aber die Extreme zunehmen, sodass immer wieder Hitzewellen im Sommer und harter Frost im Winter auftreten werden.

Allerdings auch das Gegenteil. Für den Skisport wird nicht so sehr die generelle Erwärmung zum Problem, sondern die Tatsache, dass es immer wieder zu echten Wärmeperioden im Winter kommen wird. Wenn die

Temperaturen selbst in größeren Höhenlagen eine Woche lang auf 10° C oder mehr klettern, versagt auch die beste Beschneigungs-Infrastruktur.

Wetterextreme sind für den Tourismus ein Nachteil. Für zufriedene Stammgäste würden dagegen verlässliche Sonnentage am Badensee und ausreichende Schneesicherheit im Winter sorgen – die gab es freilich schon früher nicht, auch wenn nostalgische Kindheitserinnerungen an endlose Sommer und tief verschneite Weihnachtsferien uns dergleichen vorgaukeln. Der Klimawandel verstärkt jedoch die Unsicherheit und muss allein schon deshalb für den Tourismus als potenziell bedrohlich gesehen werden. Auch die traditionell klimatisch verwöhnten Destinationen werden die nötige Zuverlässigkeit nicht mehr im gleichen Ausmaß bieten können.

Die beiden wichtigsten Veränderungen für den Tourismus betreffen längere Sommer und wärmere Winter. Die erstere davon wird sich zunächst eher positiv auswirken, weil sich die Saisonen in Richtung längerer Wärmeperioden verschieben. Die einzelnen Monate des Jahres zeigen nicht mehr das gewohnte typische Wetter. Zu den neuen Charakteristika gehört zum Beispiel ein langer, sonniger Herbst, der sich in manchen Jahren fast so anfühlt, als würde der Sommer bis in den Oktober weiter andauern. Dafür wird der Frühling Ende März oft noch einmal durch eine Kälteperiode unterbrochen und verdirbt die geplanten Osterurlaube. Schnee fällt im Winter häufig erst im Jänner und Februar, immer seltener schon im Dezember.

Natürlich sind auch die hier beschriebenen Muster, wie gesagt, keineswegs verlässlich, treten aber bereits regelmäßig genug auf, um Auswirkungen auf das Urlaubsverhalten zu haben. So verlängern immer mehr Destinationen ihr Sommerangebot weit in den Herbst hinein, der früher als Nebensaison galt, inzwischen aber besucherstarke Wochen aufweist. Badeurlaube an manchen Seen sind immer öfter von Mai bis Oktober möglich. Dafür treten im August mitunter massive Hitzewellen auf, die den Aufenthalt im Freien selbst am Ufer großer Gewässer unerfreulich machen.

Mehrere Teilnehmer an der Arena-Analyse-Befragung empfehlen überhaupt, sich vom Denken in Saisonen zu verabschieden. Ein Zitat, stellvertretend für viele ähnliche: *„Ich bin zutiefst überzeugt, dass nahezu alle österreichischen Destinationen das Potenzial haben, Ganzjahresdestinationen zu werden. Auch wenn im November Nebel herrscht, kann man schöne Wanderungen machen. Ein Badensee im Winter kann mythisch-wunderbar sein. Es muss nur ein passendes Angebot geben.“*

Der Verlust an gewohnter (oder auch nur vermuteter) klimatischer Verlässlichkeit hat zur Zunahme von Urlaubsaktivitäten geführt, die weniger wetterempfindlich sind als Sonnenbaden im Sommer oder Skifahren im Winter: Wandern, Klettern, Mountainbiking und Golf werden in manchen Destinationen nahezu rund ums Jahr nachgefragt.

Der Klimawandel wird auch dazu führen, dass in den einzelnen Regionen sehr unterschiedliches Mikroklima entsteht, von dem die touristischen Zukunftskonzepte nicht unwesentlich abhängen. Nicht nur das Bild „es wird allgemein wärmer“ ist falsch, weil es die Wetterextreme zu wenig berücksichtigt. Auch die Verallgemeinerung eines „österreichweiten Klimas“ führt zu einem falschen Bild. Darauf weist ein Beitrag zur Arena Analyse hin: *„Städte, Seen und Berge werden sich unterschiedlich entwickeln. Für die Wiener Innenstadt, die Pasterze und den Neusiedler See werden sich die Bedingungen auf ganz unterschiedliche Weise verändern. Merklich höhere Temperaturen bzw. weniger Niederschlag wirken sich aber auf alle drei massiv aus.“*

Mit besonderer Aufmerksamkeit wird die Veränderung des Klimas naturgemäß vom Wintertourismus verfolgt. Seit mindestens 30 Jahren wird den Skiorten vorhergesagt, dass schon bald das Ende ihres Geschäftsmodells bevorstehen würde – tatsächlich führt der so oft totgesagte Wintersport wie auch der Winterurlaub überhaupt weiterhin ein höchst quirliges Leben. Dennoch waren die Vorhersagen nicht völlig falsch, die Durchschnittstemperaturen steigen sehr wohl, die Niederschläge im Winter nehmen ab. Die negativen Folgen dieser Veränderung wurden lange Zeit mit immer weiter verbesserten Beschneigungstechnologien abgefedert. Im gesamten Alpengebiet – in Frankreich, der Schweiz und Italien ebenso wie in Österreich – gibt es kaum noch Skigebiete ohne ausgeklügelte Infrastruktur an Schneekanonen. In der Regel genügen einige sehr kalte Tage Ende November, um auf den Skipisten eine erste weiße Decke zu schaffen. Beschneigung kann noch längere Zeit als wirksame Waffe gegen die Folgen des Klimawandels für den Wintertourismus dienen, wird aber in immer höherem Ausmaß nötig sein.

Die bereits zitierte Studie des APCC geht davon aus, dass mit den derzeit bestehenden Anlagen im Jahr 2050 noch 52% der derzeitigen Skigebiete schneesicher wären, mit besseren Beschneigungsmethoden sogar 80%. Wenn man zudem berücksichtigt, dass die Erwärmung durch effektive Klimaschutzmaßnahmen in anderen Bereichen eingebremst werden könnte, lässt sich sogar für 72% (mit den bestehenden Anlagen), bzw. für 92% (mit verbesserten Anlagen) der Skigebiete ausreichende Schneesicherheit prognostizieren.

Was diese Globalzahlen natürlich nicht vorhersehen können, sind Wärmeperioden im Dezember oder Jänner. Bei anhaltenden Plusgraden lässt sich auch mit den besten Schneekanonen kein Weiß auf die Pisten zaubern. Jedenfalls keins, dass aus reinem Wasser gewonnen wird. Hinter dem Terminus „bessere Beschneigungsmethoden“ verbergen sich auch Verfahren, wo mit chemischen Zusätzen der Gefrierpunkt des Wassers verändert wird, sodass es auch ohne herrschenden Frost flockige Kristalle bildet. Solche Methoden sind nicht nur bei Umweltschützern umstritten, sie finden auch bei den Urlaubsgästen wenig Akzeptanz. Genauer gesagt, sind es die weiß

präparierten Pistenbänder in einer sonst rundum grünen (oder braun-aperen) Landschaft, die von den Gästen als unnatürlich abgelehnt werden. Die rechte Winterstimmung kommt nicht auf, wenn im Grunde noch milde Herbsttemperaturen herrschen und die Rutschbahnen für Skier und Snowboards über Grashänge führen.

Diese Einschränkung führt schon jetzt dazu, dass in vielen tiefer gelegenen Destinationen die lange Jahre gewohnten Termine für den Saisonstart nach hinten verschoben werden müssen. Der Dezember wird zu einem unsicheren Monat für die Anbieter von Winterurlauben.

Beschneigung stößt noch in einem weiteren potenziellen Konfliktfeld an Grenzen, geht es doch dabei um die Nutzung von immer knapperen Wasser-Ressourcen. Mit steigenden Durchschnittstemperaturen wächst auch der Bedarf an Bewässerung in der Landwirtschaft, und die Verfügbarkeit von Trinkwasser ist nicht mehr automatisch gegeben. Die Betreiber von Schneekanonen argumentieren zwar damit, dass sie das nötige Wasser in Teichen sammeln und dieses spätestens mit der Schneeschmelze wieder in den Kreislauf zurückkehrt. Doch wenn Niederschläge während des Jahres für den Winter gesammelt werden, können sie nicht versickern und werden so dem Grundwasser entzogen. Konflikte um die Nutzung würden daher nicht im Winter auftreten, sondern in heißen, trockenen Sommern, wenn das Wasser so knapp wird, dass die Entnahme von Trinkwasser, das Bewässern von Feldern und das Sammeln von Beschneigungsvorräten nicht gleichzeitig möglich ist.

Künstlich erzeugter Schnee ist aber längst nicht die einzige Anpassungsstrategie an potenziell wärmere Winter. Die österreichischen Tourismusanbieter haben begonnen, ihr Angebot für die Monate November bis März zu diversifizieren. Zwar gibt es nicht DIE eine Aktivität, die das Skifahren ersetzen könnte, dafür aber eine breite Palette von kleineren Möglichkeiten, die von Wandern, Joggen, Radfahren und Eislaufen über Wellness bis zu kulinarischen Freuden reichen. Ein Teilnehmer der Arena Analyse hält fest: *„Skifahren allein reicht als Reisemotiv immer weniger aus. Was die Gäste brauchen, ist ein umfassendes Alpin-Erlebnis. Das kann sich durchaus aus vielen kleinen Elementen zusammensetzen.“*

Auch das Party- und Eventkonzept muss in diesem Zusammenhang erwähnt werden, wo mit Bars, Champagnertreffs, Entertainment und Konzerten eine durchgehende Feststimmung erzeugt wird und das Après-Ski-Erlebnis zur eigentlichen Attraktion des Aufenthalts wird.

Ob wilde Party oder romantische Ruhe, ob Wellness oder Outdoor-Sport – Winterurlauber kommen längst nicht mehr nur zum Skifahren. Ob diese Vielfalt ausreichen würde, um Gäste auch völlig ohne Schnee in die Berge von Salzburg oder Tirol locken, muss dahingestellt bleiben. Für die nahe Zukunft erweist sich die Diversifizierung jedenfalls als erfolgreiche Strategie.

## Handlungsfeld III: Digitalisierung

---

Wenn von Digitalisierung im Tourismus die Rede ist, geht es meist um Marketing, Werbung und Vertrieb. Die Kommunikation mit den Kund:innen kann über digitale Kanäle direkter, zielgenauer und persönlicher erfolgen als mit analogen, herkömmlichen Mitteln. Ein persönliches Mail, ein zielgruppengenaue Newsletter, erst recht ein hochgeladenes Urlaubsfoto auf einem Social-Media-Kanal können mehr Wirkung entfalten als ein aufwändiger TV-Spot.

Auch bei den Buchungen haben längst Online-Portale oder gut gemachte Hotel-Webseiten die Arbeit der klassischen Reisebüros ergänzt, wenn auch keineswegs völlig abgelöst. Der Nachteil, nämlich die fehlende persönliche Beratung, wird durch den Vorteil des ungestörten stundenlangen Stöberns ebenso aufgewogen wie durch die Tatsache, dass Online ein wesentlich höheres Maß an Information verfügbar ist – wenngleich ungefiltert und ungeordnet.

Die Digitalisierung verändert fast alle Aspekte des Tourismus – ausgenommen das Reisen selbst. An einem fremden Ort anzukommen, Landschaft und Menschen zu erfahren, in die Kultur eines Landes einzutauchen – diese Kernelemente des Urlaubens werden immer analoge Erlebnisse in der realen Welt bleiben. Auch die Dienstleistungen im Tourismus werden immer in hohem Maße persönlich und menschlich sein und nur zum geringen Teil durch Algorithmen oder Roboter ersetzt werden können. Doch die Digitalisierung erleichtert die menschliche Arbeit und verwandelt sie dabei grundlegend.

Die Expert:innen der vorliegenden Arena Analyse erwarten tiefgreifende Umbrüche durch die Digitalisierung in vier Bereichen:

1. Wichtigste Aufgabe digitaler Instrumente bleibt die Werbung, das Gewinnen von Kund:innen. Diese Aufgabe steht schon jetzt im Vordergrund, die Möglichkeiten werden sich aber immer weiter verbessern.
2. Dazu kommen zweitens zahlreiche digitalisierte Dienstleistungen vor und bei der Anreise, während des Aufenthalts und danach – von Destinationen-Apps bis zur Lenkung von Besucherströmen zur Vermeidung von Staus.
3. Die dritte Revolution spielt sich im Verborgenen ab: Die Nutzung von anonymen Daten in großer Menge wird Auswirkungen auf die Art des Angebots ebenso haben wie auf den Umgang mit den Gästen und die langfristigen Strategien der touristischen Destinationen.
4. Als vierte Ebene kommt die fortschreitende Digitalisierung der Abläufe in den Betrieben hinzu. Buchung, Warenwirtschaft, Personalplanung, Controlling – hier gibt es noch eine Menge an

Potenzial, zudem werden auch immer wieder neue Tools entwickelt, mit denen sich die Effizienz der Prozesse steigern lässt.

### **1. Reiselust und Buchungs-Klick**

Online-Plattformen bieten schon jetzt effektive Möglichkeiten, potenzielle Gäste zu erreichen, wo immer sie sich gerade befinden. Beim Surfen im Web kann man ihnen Lust auf einen Urlaubsaufenthalt machen und sie am besten gleich auch zu einer Buchung verführen. Diese Möglichkeiten werden weiter ausgebaut werden und in ihrer Bedeutung zunehmen.

Online-Portale und Social-Media-Kanäle sind gute Werbeträger für touristische Angebote, weil die User aktiv mit wenigen Klicks ziemlich tief hineintauchen können. Webseiten enthalten Filmclips, die – wenn sie gut gemacht sind – durchaus befriedigende erste Eindrücke von einer Destination oder einem einzelnen Hotel vermitteln können. Solche Präsentationen können online bequem verglichen werden, man kann nicht nur mehrere Hotels einer Region miteinander vergleichen, sondern auch abwägen, ob der Urlaub im tropischen Inselparadies eher auf den Seychellen, in der Karibik oder auf Neukaledonien stattfinden soll.

Für Anbieter eröffnet sich hier ein weites und zugleich heftig umkämpftes Feld. Denn wer im Internet um Kunden wirbt, hat einerseits die ganze Welt als Zielmarkt, zugleich aber auch die ganze Welt als Mitbewerber. In Zukunft darf erwartet werden, dass sich die Methoden der zielgenauen Ansprache potenzieller Zielgruppen durch die Nutzung von Daten verfeinert. Zugleich werden die optischen Erlebnisse, mit denen Nutzern Appetit auf einen Urlaub gemacht werden soll, immer besser, immer anregender und immer beeindruckender werden.

Eine neue Qualität an Erlebnissen versprechen hier möglicherweise die Entwicklungen, die unter dem Stichwort „Metaverse“ angekündigt werden, derzeit aber noch mehr Hype als nutzbare Fortschritte produzieren. Schon seit längerem können Virtual Reality (VR)-Brillen zusammen mit geeigneten filmischen Inhalten sehr realistische Eindrücke von rein digital erzeugten Räumen vermitteln. Der Träger einer solchen Brille erlebt sich selbst als Besucher einer virtuellen Welt, er kann zum Beispiel durch die Zimmer eines Hotels gehen und dabei selbst entscheiden, ob er nach rechts oder nach links oder durch die Tür nach draußen geht. Es ist auch möglich, virtuelle Spaziergänge über Strände oder durch Städte zu absolvieren, wenn die entsprechenden Filmsequenzen aufbereitet zur Verfügung stehen.

Solche Geräte können in Reisebüros oder auf Messen eingesetzt werden, manche Privatpersonen haben sie aber auch zu Hause, man kann ihnen daher gratis Apps zum Herumwandern in einer Destination oder einem Hotel anbieten. Zudem werden sie verwendet, um bei Stadtrundgängen die Technik der Enhanced Reality einzusetzen: Man blickt eine Sehenswürdigkeit durch die VR-Brille an und sieht neben dem aktuellen Zustand auch Bilder

aus der Vergangenheit, begleitet von Erklärungen, geht also gewissermaßen auf Zeitreise.

Ob solche virtuellen Besuche einmal die reale Welt völlig ersetzen können, muss dahingestellt bleiben. Vielleicht erreichen die Geräte früher oder später eine Perfektion, die es möglich macht, den Louvre oder die Uffizien daheim vom Sofa aus zu durchschreiten, wobei man sich mehr Zeit nehmen und die Kunstwerke viel genauer studieren kann als bei einem echten Besuch. Die Pasta all’erbe in der Trattoria neben dem Museum oder das Croissant im Café in der Rue de Rivoli – die können freilich selbst die besten virtuellen Brillen nicht ersetzen. So oder so eröffnen Metaverse, Virtual und Enhanced Reality eine große Fülle von Möglichkeiten, die positive wie auch negative Auswirkungen auf den Tourismus haben können. Die Entwicklungen sollten daher kritisch beobachtet werden.

Die Nutzung digitaler Instrumente für das Tourismus-Marketing wird – in welcher Form auch immer – weiter zunehmen, ebenso werden die Instrumente selbst weiter ausgebaut und verfeinert. Was Österreich betrifft, so sehen die Mitglieder des Expert:innen-Panels den größten Verbesserungsbedarf an der Schnittstelle zwischen Werbung und Information einerseits sowie der konkreten Buchung andererseits: Der Schritt vom Kaufimpuls zum konkreten Bestell-Klick sollte noch kleiner werden, es sollte den Websurfern noch einfacher gemacht werden, ihre Reiselust auch gleich in konkrete Planung umzusetzen.

Gar nicht hoch genug kann in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Postings von Urlaubern auf ihren eigenen Social-Media-Kanälen eingeschätzt werden. Diese Postings sind gewissermaßen die digitalen Cousins der klassischen Mundpropaganda: Nichts macht so viel Lust auf eine Reise und wirkt gleichzeitig so authentisch wie ein Selfie eines Freundes vor einem verschneiten Berghang oder einem glitzernden See.

## 2. Smarte Dienstleistungen

Die Digitalisierung kann die Qualität der Dienstleistung während des Aufenthalts enorm steigern. Das gilt zunächst einmal für die Ausstattung mit leistungsfähigen Verbindungen, sowohl im Festnetz als auch mobil. In Österreich ist diese selbstverständliche Voraussetzung nicht überall gegeben, weil der Ausbau von Breitbandverbindungen in vielen Regionen hinter den Anforderungen zurückbleibt. Wo die öffentliche Infrastruktur vorhanden ist, gehört ein guter Internetzugang in Quartieren aller Kategorien aber bereits zur Selbstverständlichkeit – Stichwort „Almhütte mit WLAN“.

Die Möglichkeit, während des Urlaubs wie gewohnt mit dem weltweiten Netz verbunden zu sein, darf in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden, warnt eine Teilnehmerin am Arena-Analyse-Panel: *„Die Gäste wollen auch die Möglichkeit von Indoor-Entertainment und digitaler Unterhaltung im Zimmer. Immer mehr Hotels investieren daher in Ausstattungen mit Netflix-Abos, Spielkonsolen und dergleichen“.*

Wer einen Blick auf die Zukunft des Entertainments und die Ansprüche der jüngeren Konsumenten wirft, findet sich ohnehin mitten im Wunderland der Digitalisierung, wie ein anderer Beitrag zur Arena Analyse betont: *„E-sports, Gaming, Hologramm-Konzerte, Livestreaming – die Welt des Erlebnisses, entwickelt sich rapide. Eine verstärkte Vernetzung der Hotel- und Tourismusbranche mit Technologie- und Unterhaltungsfirmen und eine Orientierung in Richtung creative industries sind notwendig für die Entwicklung neuer Ansätze.“*

Großes Potenzial gibt es bei Apps zur Unterstützung des touristischen Angebots, sowohl für Smartphones als auch für Laptops und PCs. Solche Applikationen können zu echten Urlaubsbegleitern für die Gäste werden, zu dynamischen Info-Drehscheiben, wo die Nutzer aktiv auf Sehenswürdigkeiten in der näheren Umgebung hingewiesen werden, aber auch auf Ausstellungen, Events und sonstige Besuchsmöglichkeiten sowie über die vielen Aktivitäten, die am Urlaubsort angeboten werden.

Ein hypothetisches Szenario könnte so aussehen: Eine Familie, die einen Aufenthalt in Österreich gebucht hat, erhält daraufhin einen Link zum Herunterladen einer Destinations-App. Dort können die künftigen Urlauber Ort und Datum ihrer Ferienwoche eingeben (falls diese nicht schon vorab einprogrammiert sind), worauf sie von der App in den Tagen vor der Abreise über Wetter und andere, die Vorfreude steigernde Aktualitäten informiert werden. Während der Anreise übernimmt die App automatisch die Funktion des Navigators und verwendet Echtzeit-Daten, um Staus zu umgehen. Auf Wunsch kann vielleicht auch eine Zusatzfunktion aktiviert werden, die Möglichkeiten für kleine sehenswerte Umwege unterwegs vorschlägt.

Nach der Ankunft informiert die App über Sehenswürdigkeiten und Events in der Region und bietet dabei auch jedes Mal gleich die Möglichkeit zum Buchen an. Es liegt auf der Hand, dass derart umfangreiche Funktionen nur dann sinnvoll sind, wenn sie von der Destination gemeinsam organisiert und verwaltet werden. Eine App wie die beschriebene braucht ein Team an Betreuern, die sie regelmäßig mit aktuellen Informationen füttern und für Rückfragen zur Verfügung stehen, wenn zum Beispiel eine Online-Buchung nicht klappt oder sonst ein Feature nicht richtig funktioniert.

Die Echtzeit-Info einer App kann allerdings auch in der Warnung bestehen, ein Ziel lieber ein andermal anzusteuern, weil derzeit dort Staus, Warteschlangen und Überfüllung herrschen. Die Digitalisierung ermöglicht auf vielfältige Weise die Lenkung von Besucherströmen. Das wichtigste Instrument besteht in einem Online-Ticket-System, das automatisch entsprechende Zeitfenster für die Besichtigung zuteilt. Wer das stets überlaufene Museum besuchen will oder einen Besuch im streng limitierten Vogelschutzgebiet machen möchte, kann eine Zeitspanne dafür online reservieren. Die App informiert vorab, welche Zeiten noch frei sind.

Das System bringt allen Beteiligten Vorteile: Besucher müssen keine Wartezeiten mehr in Kauf nehmen und haben zudem die Sicherheit, dass die

angesteuerten Kirchen, Museen, Salzbergwerke oder sonstigen Besichtigungsziele nicht überfüllt sind. Die Betreiber einer Sehenswürdigkeit können in Summe mehr Gäste empfangen, wenn der Andrang besser verteilt wird. Nicht zuletzt hilft digitales Besucherstrom-Management auch gegen wachsende Widerstände in der Bevölkerung, wenn Zusammenballungen von stundenlang wartenden Touristen vermieden werden können (die diversen sonstigen Probleme der Akzeptanz von Tourismus werden im Handlungsfeld „Destination“ ausführlich erörtert).

Wie das Beispiel der Destinationen-App zeigt, ist Digitalisierung immer auch eng mit Automatisierung verknüpft. Der beschriebene Algorithmus übernimmt eine ganze Reihe von Aufgaben, die sonst bei den Hotelrezeptionen oder bei der örtlichen Touristeninformation landen würden.

Die Betreuung von Gästen im Hotel lässt sich hingegen nur in sehr eingeschränktem Maße an Roboter delegieren. Dennoch wird der technologische Fortschritt auch hier Abläufe verändern, die Mitarbeiter:innen im Alltag entlasten und sogar einzelne Tätigkeiten menschenunabhängig machen. Solche Veränderungen passieren vor allem im Bereich hinter den Kulissen, in den Küchen ebenso wie beim Housekeeping.

In den Stadthotels unterhalb der Luxusklasse gibt es positive Erfahrungen mit automatisiertem Check-in und Check-out – offensichtlich ist es vielen Gästen lieber, mit der Kreditkarte an einem Scanner zu hantieren, als an der Rezeption in der Schlange zu stehen.

### **3. Big Data und Künstliche Intelligenz**

Wann immer personenbezogene Daten gesammelt und verarbeitet werden, müssen die betroffenen Menschen zustimmen. In der Regel werden sie das auch tun, wenn sie die sammelnde Stelle kennen und zu ihr Vertrauen haben – also im konkreten Fall wissen, dass die Informationen bei ihrem Hotel oder der Tourismusorganisation ihrer bevorzugten Urlaubsregion landen. Ein weiterer Grund, der Datenverwendung zuzustimmen, findet sich immer dann, wenn dieses Einverständnis mit einem persönlichen Vorteil verbunden ist. Das kann die eine oder andere bevorzugte Behandlung für App-User sein, mitunter genügt aber auch schon die Überzeugung, dass man als User wertvolle Informationen und Hilfen erhält.

Auf diese Weise sammeln die Anbieter einen Datenschatz an, der ihnen künftig hilft, bessere Prognosen über die Auslastung zu erstellen, ihren Gästen mit individualisierten Angeboten entgegenzukommen und im Idealfall Stornos zu minimieren. Diese Form der Datennutzung ist bereits etabliert, schon jetzt hinterlassen Gäste Unmengen von Daten, etwa beim Surfen auf der Webseite des Hotels, beim Buchen, erst recht bei der Anmeldung an der Rezeption und beim Aufenthalt. Trotzdem handelt es sich dabei keineswegs um einen alten Hut, denn die Möglichkeiten zur Auswertung sind noch lange nicht ausgeschöpft, hier gibt es ein großes

Potenzial für neue Ideen und für das Ersinnen neuer Algorithmen, um aus dem ungeordneten Datenschatz anwendbare Erkenntnisse zu gewinnen.

Bei der Analyse der Daten wird immer öfter Künstliche Intelligenz (KI) eine Rolle spielen. Mit diesem etwas unscharfen und oft missbräuchlich verwendeten Begriff werden in der Regel selbstlernende Programme bezeichnet. Mit Hilfe von KI lassen sich beispielsweise sogenannte Chatbots betreiben, die ohne unmittelbares menschliches Zutun Anfragen auf Webseiten beantworten können – auch solche Anwendungen können im Tourismus sinnvoll sein. Für die Datenanalyse macht man sich die Fähigkeit von KI zunutze, aus unstrukturierten und völlig heterogenen Daten Schlussfolgerungen ziehen zu können. Vereinfacht ausgedrückt, kann KI nämlich auch Antworten auf Fragen finden, die gar nicht gestellt wurden. Die Suche nach Mustern und Zusammenhängen fördert nicht selten Unerwartetes zutage, oder liefert zumindest neue Ansätze.

Dazu kommt, dass die Software bei ständiger Anwendung immer besser wird, weil sie eben „lernt“, also ihre eigene Methodik stets eigenständig korrigiert und neue Daten immer wieder zur Überarbeitung der bereits gewonnenen Erkenntnisse einsetzt.

Doch es müssen nicht immer persönliche Informationen über konkrete Menschen sein. In der Auswertung von anonymisierten Daten liegen womöglich noch mehr ungenutzte Möglichkeiten. Diese sogenannten Big Data-Ansätze interessieren sich bewusst gar nicht erst für die einzelnen Personen, sondern versuchen, aus sehr großen Datensätzen typische Merkmale herauszurechnen. Die Basis für Analysen dieser Art bildet einerseits das Suchverhalten im Internet: Welche Art von Destination, welche Art von Reise wird von welchen Gruppen besonders oft gegoogelt? Welche Webseiten werden besucht? Welche Muster lassen sich erkennen, wenn Surfverhalten und Buchung verglichen werden?

Eine zweite Datenquelle sind die Social-Media-Kanäle, und zwar in doppelter Hinsicht: Die Auftritte des eigenen Unternehmens oder der Destination auf Facebook, Twitter, Instagram und all den anderen Kommunikationsplattformen liefern Auskünfte darüber, welche Informationen bei den Followern ankommen und – noch wichtiger – was sie davon weitergeben. Diese Klicks und Likes werden zwar auch anonym ausgewertet, zählen aber zu den primären Datenquellen, da sie ja vom Inhaber des Social-Media-Accounts selbst generiert wurden.

Dazu können noch buchstäblich Milliarden an Daten kommen, die von den Unternehmen wie Facebook (das inzwischen Meta heißt) oder Twitter quer über alle User gesammelt werden. Richtig aggregiert, lassen sich daraus Informationen über die Interessen und Vorlieben rein statistisch zusammengestellter Gruppen ableiten. Wie bei den Suchmaschinen lautet auch in diesem Fall die Frage der Analyse-Programme nicht: „Wer postet was?“, sondern: „Welche Muster im längerfristigen Vergleich großer Mengen an Postings lassen sich ablesen?“. Besteht zum Beispiel ein

Zusammenhang zwischen einem gehäuften Auftreten von hochgeladenen Fotos aus dem letzten Urlaub und der Zunahme von Buchungen für den nächsten Sommer? Haben Social Media Nutzer, die besonders oft „Likes“ unter die Urlaubsfotos ihrer Freunde setzen, eine höhere Wahrscheinlichkeit, danach selber ähnliche Destinationen auszuwählen?

Drittens werden natürlich auch Handydaten anonym ausgewertet und gegen entsprechendes Geld von den Providern zur Verfügung gestellt. Hier ruht (oder vielmehr arbeitet) der vielleicht umfangreichste Datenschatz überhaupt, denn mittlerweile hat der größere Teil der Menschen weltweit ein Smartphone stets bei sich. Das Handy weiß nicht nur, wie oft wir surfen, telefonieren oder Nachrichten texten, sondern auch, wo wir uns befinden. Mobiltelefonaten können also auch Auskunft darüber geben, wie oft und wohin Menschen reisen.

Die Erkenntnisse, die sich daraus gewinnen lassen, sind oft verblüffend. Zum Beispiel kann durch die Auswertung der Bewegungsprofile von ausreichend vielen Menschen ermittelt werden, ob eine Plakatwand oder ein Werbebildschirm an einer günstigen Stelle steht oder nicht. Es gibt Studien, die behaupten, dass extrovertierte (und somit neugierige und daher reisefreudige) Menschen im Schnitt häufiger und länger telefonieren. Eine Untersuchung der Universität Cambridge konnte einen Zusammenhang zwischen dem Bewegungsprofil und der guten Laune von Menschen herstellen: Wer sich mehr bewegt, ist tendenziell glücklicher. Wer gerade ein bisschen Bewegung gemacht hat, ist besser gestimmt als jemand, der längere Zeit unbeweglich saß oder lag – weshalb auch Werbebotschaften unmittelbar nach einer Bewegungsphase am besten ankommen.

Für Destinationen oder einzelne Unternehmen kann es nützlich sein, Big Data für das Monitoring und das anschließende Management ihrer Reputation einzusetzen. Dazu müssten sie mit vergleichsweise einfachen Algorithmen die zahlreichen einschlägigen Plattformen auf relevante Einträge durchsuchen. So erfahren sie, was über sie gepostet wird, welche Bewertungen abgegeben werden, wie man in den Chats über sie redet.

Darauf kann man dann, wenn nötig, direkt reagieren. Noch wichtiger aber sind solche Erkenntnisse für die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen. Je nachdem können daraus Konsequenzen für das eigene Angebot gezogen werden, vielleicht auch nur für den werblichen Auftritt.

Schon diese wenigen Beispiele zeigen, dass es notwendig sein wird, die intelligente Nutzung von Daten in Zukunft zu intensivieren. Für die Touristikverantwortlichen in den Destinationen, den Bundesländern und auf Bundesebene ermöglichen die Analysen genauere Erkenntnisse über Bedürfnisse und Wünsche verschiedener Zielgruppen – also auch von Menschen, die noch nicht als regelmäßige Gäste digital registriert sind. Big Data kann helfen, die wichtigsten Trends bei Kunden und potenziellen Kunden zu erkennen und zu verstehen, wo sich diese Personen befinden und wann Marketing für sie am relevantesten ist.

Aus diesen Daten können neue Angebote ebenso entwickelt werden wie gezielte Marketing- und Werbestrategien.

Eine effiziente Nutzung aller dieser Möglichkeiten setzt zweierlei voraus: Erstens sind damit heikle Datenschutz-Fragen verknüpft. Diese müssen nicht nur rechtlich sauber geklärt sein, vielmehr muss die Datennutzung auch so erfolgen, dass sie nicht Widerstände und Ärger bei den Gästen auslöst. Zweitens steigt die Verwertbarkeit des Datenbestands mit dessen Größe, weshalb die Bemühungen der Tourismusbranche österreichweit koordiniert werden sollten. Dafür braucht es definierte Branchenstandards bei der Erhebung von Daten, damit diese vergleichbar sind. Sonst kann in der Praxis die Nutzung schon an Kleinigkeiten scheitern. Wenn zum Beispiel Hotels die Altersgrenzen für Kinder und Jugendliche unterschiedlich hoch ansetzen, leuchtet ein, dass sich die Zahlen danach schwer vergleichen lassen.

Idealerweise sollten Sammlung und Auswertung der Daten von einer zentralen Stelle übernommen werden, die dann die Ergebnisse allen zur Verfügung stellt. Genau das sieht die Digitalisierungsstrategie für den österreichischen Tourismus auch vor, die 2017 von Wirtschaftskammer, Österreichwerbung und Wirtschaftsministerium lanciert, allerdings in der Folge nur unvollständig umgesetzt wurde. Derzeit werden Daten immer noch an unterschiedlichen Orten gesammelt und ausgewertet, neben der Österreichwerbung tun das etwa auch die Bundesländer. Es gibt Partikularinteressen, durchaus auch nachvollziehbare, die einer nahtlosen Verknüpfung dieser unterschiedlichen Pools entgegenstehen. Für die Effizienz der Nutzung wäre es aber auf jeden Fall vorteilhaft, wenn ein möglichst großer Satz an Daten möglichst zentralisiert verwaltet wird.

## Handlungsfeld IV: Mitarbeiter:innen

---

Ausreichend viele und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter:innen zu finden, ist in der österreichischen Touristikbranche schon lange eine schwierige Kunst. Umfragen aus den Jahren 2010 bis 2020 zeigen regelmäßig, dass die Suche nach Personal an der Spitze der Sorgenliste von Hotelbetreiber:innen steht.

Mit der Covid-Pandemie erhielt das Problem eine neue Dynamik, da in den langen Monaten der erzwungenen Schließungen ein beträchtlicher Teil der zum Nichtstun verpflichteten Tourismus-Beschäftigten alternative Jobs gefunden hat. Viele sind danach nicht mehr in die alte Branche zurückgekehrt.

Dieser Einmaleffekt korrelierte zeitlich mit dem Eintreten eines lang vorhergesagten und von der Politik stets geflissentlich ignorierten demografischen Knicks. Die sogenannte Babyboomer-Generation, konkret die besonders geburtenstarken Jahrgänge aus der Mitte der 1950er-Jahre, erreichte das Pensionsalter und verabschiedet sich nach und nach in den Ruhestand. Seither ist drastischer Mangel an qualifizierten Mitarbeiter:innen kein Spezifikum der Touristikbranche mehr, sondern ein Problem der österreichischen Wirtschaft insgesamt. Industrie und Gewerbe, Handel und öffentliche Dienstleister, alle sind sie auf der Suche nach Fachkräften. Mitarbeiter:innen fehlen in den Spitälern ebenso wie in den Banken, Schulen und Kindergärten. Eine Erhebung der Wirtschaftskammer zufolge konnten 2022 mehr als 70 Prozent der Betriebe nicht alle offenen Stellen besetzen. Sogar die Wiener Linien sahen sich im Winter 2022/2023 gezwungen, die Intervalle der Straßenbahnen und Busse zu verlängern, weil sie nicht genügend Fahrer:innen zur Verfügung hatten.

Drei Ursachen haben zu dieser Situation geführt:

1. Die demografische Entwicklung verringert die Zahl der Menschen im erwerbstätigen Alter. Der oben erwähnte Effekt mit den Babyboomer-Jahrgängen wird sich noch länger bemerkbar machen, auch deshalb, weil die jungen Menschen, die in den nächsten Jahren ins Berufsleben treten, deutlich schwächeren Alterskohorten angehören. Für längere Zeit werden also Jahr für Jahr mehr alte Menschen aus dem Arbeitsprozess ausscheiden als junge nachkommen. Das Verhältnis zwischen Berufstätigen und Pensionist:innen verschiebt sich dauerhaft.
2. Diese demografische Schieflage wurde, wie erwähnt, von Expert:innen seit langem vorhergesagt. Zwei mögliche Lösungen wurden dabei immer wieder vorgeschlagen: zum einen die Anhebung des realen Pensionsantrittsalters, das derzeit in Österreich bei 61,9 Jahren liegt, zum anderen eine stärkere (qualifizierte) Zuwanderung. Beide Maßnahmen sind in der allgemeinen Bevölkerung höchst unpopulär, weshalb Reformen in diese Richtung diskutiert, aber nie ernsthaft in

Angriff genommen wurden. Wenn man zudem bedenkt, dass Deutschland bereits 2018 ein Fachkräfteeinwanderungsgesetz beschlossen hat, lässt sich ermesen, wie sehr hier Österreich im internationalen Wettbewerb Nachteile verkraften muss.

3. Die Generation der jungen Menschen, die derzeit ins Erwerbsalter tritt, ist nicht nur zahlenmäßig kleiner als die Babyboomer, sie bringt auch andere Ansprüche an die Work-Life-Balance mit. Hohes Einkommen steht sehr oft nicht mehr an erster Stelle. Neben dem Wunsch nach Sinnerfüllung und Entfaltungsmöglichkeiten spielt auch das Ausmaß der erwünschten Arbeitsbelastung eine Rolle. Forderungen nach Vier-Tage-Wochen oder 30-Stunden-Teilzeitjobs gehören bei Vorstellungsgesprächen bereits zur Tagesordnung. In Summe führen solche Beschäftigungsmodelle dazu, dass die Zahl der gesamtwirtschaftlich geleisteten Arbeitsstunden auch bei Vollbeschäftigung statistisch gesehen um 10-20 Prozent abnimmt.

Hotellerie und Gastronomie sind besonders stark betroffen. Nach einer Erhebung der ÖHV fehlen allein in diesen beiden Bereichen rund 25.000 Vollzeitkräfte, das Tourismus-Staatssekretariat schätzt den Bedarf im österreichischen Tourismus insgesamt auf 35.000 Personen. In der Hotellerie kommt neben den genannten, auf die gesamte Wirtschaft zutreffenden Faktoren noch ein starker spezifischer Treiber hinzu: Die Branche ist vor allem im Qualitätssegment kontinuierlich gewachsen. Die Zahl der zu besetzenden Arbeitsplätze nimmt seit vielen Jahren kontinuierlich zu, die Unternehmen sind allein schon aus diesem Grund auf ständiger Suche nach Menschen, die ihre offenen Stellen besetzen wollen.

Ein weiterer negativer Effekt liegt darin, dass im Zuge der Pandemie nicht nur österreichische Arbeitnehmer:innen in andere Branchen abwanderten. Auch eine große Zahl aus den östlichen Nachbarländern – vornehmlich Saisonkräfte, aber nicht nur – kehrte während der Lockdown-Phasen in ihre Heimat zurück. Gezwungenermaßen suchten sie sich dort andere Jobs und waren dabei offenbar erfolgreich, jedenfalls ist der größte Teil dieser Gruppe ebenfalls für den österreichischen Arbeitsmarkt dauerhaft verloren gegangen.

### **1. Personalnot bewirkt Strukturwandel**

Allen genannten Ursachen für den aktuellen Mangel an Fachkräften ist eins gemeinsam: Sie sind keine vorübergehenden Phänomene, sondern werden sich dauerhaft auf die Verfügbarkeit von Mitarbeiter:innen auswirken. Der Personalmangel wird nachhaltig wirken. Der Tourismus, insbesondere Hotellerie und Gastronomie, müssen sich längerfristig darauf einstellen, dass Personal schwer zu finden und daher auch entsprechend teuer sein wird. Knappheit herrscht in allen Touristikberufen und auf allen Ebenen, bei Führungskräften ebenso wie im Housekeeping, bei

Skilehrer:innen und Golf-Coaches ebenso wie im Service, in den Küchen und an der Rezeption.

Diese anhaltende Mangelsituation wird einen Strukturwandel erzwingen. Je nach Gästestruktur bietet sich als Lösung entweder Upgrading oder aber strategisches Downgrading an. Hotels können versuchen, durch Steigerung der Qualität ins oberste Luxussegment vorzustoßen, wo Personal leichter zu halten ist. Top-Betriebe der höchsten Kategorie können es sich leisten, höhere Gehälter zu zahlen, wenn der Wettbewerb um Mitarbeiter:innen härter wird, zudem sind dort höhere Trinkgelder zu erwarten. Diese Hotels genießen auch ein besseres Image – alles Gründe, weshalb eine weitere Steigerung der Qualität und des exklusiven Anspruchs eine mögliche Strategie gegen die Abwanderung von Beschäftigten sein kann.

Betriebe, denen die Option auf ein solches Upgrade nicht zur Verfügung steht, müssen ihr Angebot so anpassen, dass sie mit weniger Personal auskommen. Schon 2022 musste ein Drittel der österreichischen Hotels ihr Angebot aus diesem Grund reduzieren. Dabei ist viel Fingerspitzengefühl gefragt, denn es geht darum, die Betreuungsqualität in Bereichen zu senken, wo die Gäste sie am ehesten akzeptieren. Die Möglichkeiten sind vielfältig: kein Zimmerservice am Abend; kein Frühstück oder aber Frühstück nur mit Selbstbedienung; keine Wellnessangebote wie Massage oder Kosmetik. Unter Umständen muss auch das Housekeeping reduziert werden, indem zum Beispiel Zimmer während des Aufenthalts nicht mehr täglich gereinigt werden, oder neu angekommene Gäste länger warten müssen, bis sie ihre Räume beziehen können.

In manchen Häusern wird die Rezeption nur mehr von 8 Uhr bis 20 Uhr besetzt, Ein- und Auschecken sind nur in dieser Zeit möglich. Andere Hotels verzichten auf ein hauseigenes Restaurant und gehen stattdessen Kooperationen mit der örtlichen Gastronomie für die Bewirtung von Halbpensionsgästen ein – falls sie dafür Partner finden, denn in vielen kleineren Orten fahren auch die Restaurants auf Sparflamme, weil sie ihrerseits unter zu wenig Personal leiden.

Die Entwicklung weist in dieselbe Richtung wie die Veränderungen, die durch die Kostensteigerungen ausgelöst werden: Die Hotelkategorien werden sich weiter auseinanderentwickeln. Am oberen Ende des Preis-Kontinuums entsteht noch höherer Luxus mit vielen und teuren Mitarbeiter:innen, während im kostengünstigen Segment Hoteltypen mit immer weniger Personal den Markt dominieren werden. Vor allem im Städtetourismus könnte sich sogar das Modell des menschenleeren „Automatenhotels“ weiterverbreiten – dieser Typus wurden ebenfalls bereits im Zusammenhang mit Konzepten zur Kostensenkung erwähnt. Gäste erhalten nach dem Scannen ihrer Kreditkarte und ihres Personalausweises eine Key-Card für ihr Zimmer. Dort finden sie einen Kaffeeautomaten und eine Minibar, darüber hinaus gibt es keine kulinarische Versorgung und vor

allem kein Frühstück. Das Zimmer wird erst nach dem ebenfalls automatisierten Check-out gereinigt.

Ideen zur Rationalisierung dieser Art werden auch in der Ferienhotellerie auftauchen. Die Möglichkeiten sind zahlreich, klingen zunächst wenig attraktiv, werden aber in Zukunft häufiger zumindest erprobt werden:

- ▶ Opt-in-Modelle für die Zimmerreinigung während des Aufenthalts: Wer tägliche Reinigung wünscht, kann sie gegen Aufpreis anfordern, doch für die Mehrzahl der Gäste wird es völlig ausreichend sein, wenn Houseboy oder Zimmermädchen erst nach der Abreise kommen, bei längeren Aufenthalten vielleicht einmal in der Woche.
- ▶ Gemeinschaftsküchen mehrerer Hotels in einem Ort werden bereits erprobt. Die Erfahrungen damit sind sehr unterschiedlich. Das Konzept setzt eine ausgeklügelte Logistik voraus, auch die Abrechnungs- und Einkaufsmodalitäten sind nicht ganz einfach. Gemeinschaftsküchen haben zumindest in der Theorie den Vorteil, dass ein hohes Niveau an Kulinarik mit geringerem Einsatz an Mitarbeiter:innen geboten werden kann. Eine Variante kann auch darin bestehen, lediglich den Roomservice in den Nachtstunden zu bündeln, sodass nach 22 Uhr mehrere Hotels gemeinsam nur mehr in einer Küche den Betrieb aufrechterhalten.
- ▶ Umstellung auf Apartmentbetrieb: Im Kapitel I wurde der Betrieb von Apartmenthotels als immer häufiger anzutreffende Strategie gegen allgemeine Kostensteigerungen zitiert. Das Konzept kommt zudem auch mit radikal weniger Personal aus und wird daher vermehrt auch dort angewandt, wo mangels Mitarbeiter:innen ein traditioneller Hotelbetrieb nicht möglich scheint.
- ▶ Große Hotelketten setzen Personal flexibel ein. Bei kurzfristigem Bedarf hilft ein konzernerneiges Haus dem anderen aus. Damit wird zwar der grundsätzliche Mangel nicht behoben, immerhin können so aber Engpässe überwunden werden.
- ▶ Veränderte Öffnungszeiten: Die einfachste Sofortmaßnahme, um Arbeitsstunden einzusparen, besteht darin, hauseigene Einrichtungen nicht mehr bis spät in die Nacht besetzt zu halten. Das Restaurant serviert das Abendessen nicht mehr bis 22 Uhr, sondern zum Beispiel nur bis 21 Uhr, die Bar in der Lobby schenkt nur bis zehn und nicht mehr bis Mitternacht aus, und so weiter. Manche Hotels behelfen sich auch, indem sie Schließtage definieren. Die Bar ist dann Donnerstag bis Sonntag offen, Montag bis Mittwoch dagegen nicht.
- ▶ Die Kinderbetreuung in familienfreundlichen Hotels erfordert einigermaßen hohen Aufwand. Die Alternative besteht in unbetreuten Spiel- und Austob-Räumen sowie gut ausgestatteten Spielzimmern für die Kleinen – aber ohne nette Kindertante, sondern unbetreut.  
Einer der Teilnehmer der Arena Analyse weist auch darauf hin, dass sich Kinderbetreuungsangebote in Hinblick auf geringen personellen Einsatz standardisieren lassen: „*Man kann fertige Thementage und vorgefertigte*

*Animationen so aufbereitet ankaufen, dass sie dann auch von ungeschultem Personal durchgeführt werden können.“* Es gibt auch Konzepte, bei denen die Eltern in die Kinderbetreuung eingebunden werden, indem sie gemeinsam Spiele oder Bastelecken erkunden. Statt die Kleinen abzugeben, verbringen Mama und Papa Quality Time mit dem Nachwuchs.

Schließlich hält die Digitalisierung klarerweise auch in der Kinderbetreuung Einzug, was den Kindern große Freude und den Erwachsenen Stirnrunzeln bereitet: Videospiele, Spielkonsolen, Videos mit vorgefertigter Animation bieten willkommene Unterhaltung und erfordern nur minimale Betreuung.

- ▶ Wie im Kapitel über Digitalisierung angeführt, werden auch neue Technologien zur Automatisierung von Tätigkeiten eingesetzt werden. Apps für die Smartphones oder spezielle Kanäle auf den TV-Geräten im Hotelzimmer können zu Instrumenten werden, mit denen die Gäste Buchungen selbst durchführen, für die sie sonst typischerweise an die Rezeption gehen: etwa hauseigene Dienstleistungen wie Massage und Kosmetikbehandlungen, Pferdeschlittenfahrten, geführte Ausflüge, etc.

In welchem Ausmaß die hier aufgezählten Möglichkeiten anwendbar sind und wie weit sie von den Gästen akzeptiert werden, hängt stark vom Einzelfall ab. Die Hotels werden also sehr genau überlegen müssen, wo sie ihre Prioritäten setzen – welche Dienstleistungen sie ohne Qualitätsverlust einsparen können, welche hingegen unverzichtbar sind, oder wo durch neue Modelle und Kooperationen sogar Qualität und Leistung erhöht werden können.

Für die Hotelbranche insgesamt lässt sich festhalten, dass die anhaltend prekäre Situation bei Mitarbeiter:innen strukturverändernd wirkt. Die Richtung der Strukturveränderung ist dieselbe wie bei jenen Entwicklungen, die durch Teuerung und Energieknappheit ausgelöst werden, beide Tendenzen verstärken einander wechselseitig und bewirken ein noch stärkeres Auseinanderdriften des Angebots. Die Unterschiede zwischen „hoher Qualität mit hohem Betreuungslevel zu hohen Preisen“ einerseits und „aufs Nötige reduziertem Angebot mit wenig persönlicher Betreuung zu niedrigen Preisen“ werden noch schärfer zutage treten.

## **2. Arbeitszeiten, Gehälter, Karrieren**

Das eigene Angebot so zu verändern, dass es zur verfügbaren Zahl an Mitarbeiter:innen passt, kann aber nur eine Stoßrichtung der Anpassungen sein. Zusätzlich wird es natürlich nötig sein, wieder mehr Menschen dazu zu bewegen, Berufe im Tourismus zu ergreifen. Da sind die einzelnen Unternehmen ebenso gefordert wie die Branchenverbände und Tourismusorganisationen. Neben den beschriebenen allgemeinen Faktoren, die für ein knappes Angebot auf dem Arbeitsmarkt führen, kommt nämlich noch ein Spezifikum

hinzu: Arbeitsplätze im Tourismus, speziell in der Gastronomie und der Hotellerie, gelten als unattraktiv.

Im Sommer 2022 ließ die Arbeiterkammer (AK) Oberösterreich vom Institut für Soziologie der Universität Wien eine Studie erstellen, für die 32 Personen in Tiefeninterviews aufgefordert wurden, die Situation in der Gastronomie und in geringerem Ausmaß auch in der Hotellerie aus der Sicht der Beschäftigten darzustellen. Dabei wurde eine lange Liste an Vorwürfen zutage gefördert: Überlange Arbeitszeiten durch regelmäßig verlangte Überstunden; Herabwürdigungen durch Vorgesetzte; Ausbeutung von Migrant:innen; Missachtung von arbeitsrechtlichen Bestimmungen. Lehrlinge werden als billige Arbeitskräfte gesehen, Ausbildung und fachliche Anleitung kommen viel zu kurz. Löhne werden oft mit Verspätung ausbezahlt, Überstunden nicht korrekt verrechnet. Dazu kommen hoher Stress und ein insgesamt ungesundes Arbeitsumfeld, ein rauer Umgangston, nicht ausreichende Prävention gegen Unfälle in den Küchen, nicht zuletzt mangelnde Perspektiven zur beruflichen Weiterentwicklung.

Die Studienergebnisse müssen zwar mit Vorsicht gelesen, aber im Kern durchaus ernst genommen werden. Was die Validität der Ergebnisse beeinträchtigt, ist vor allem der stark eingeschränkte Ansatz: Die Untersuchung wurde nicht darauf angelegt, ein Gesamtbild der Situation in Gastronomie und Hotellerie zu liefern, sondern wollte lediglich Gründe für eine vorab vorausgesetzte Unzufriedenheit erheben. Befragt wurden ausschließlich Arbeitnehmer, Arbeitnehmerinnen und Lehrlinge, die ihre Arbeitssituation als belastet empfinden, gefragt wurde ausschließlich nach Missständen. So liefert die Studie in keiner Weise ein realistisches Bild der Branche – dieser Hinweis ist deshalb wichtig, weil in der medialen Kommunikation über die Ergebnisse sehr wohl ganz gezielt dieser Eindruck erweckt wurde (die Studie selbst wurde im Original nicht veröffentlicht).

Sehr wohl aber können aus den Interviews viele authentische Informationen über Missstände gewonnen werden, ungeachtet der Frage, ob die beschriebenen Zustände repräsentativ sind oder nicht. Denn tatsächlich herrschen in Gastronomie und Hotellerie sehr oft Arbeitsbedingungen, die wenig dazu beitragen, Menschen in diese Berufe zu locken. In manchen Betrieben oder bei manchen Tätigkeiten liegen die Löhne tatsächlich niedrig, auch wenn das keineswegs für die Branche insgesamt zutrifft. Und natürlich gehören lange durchgehende Arbeitszeiten, Arbeiten am Wochenende und in der Nacht tatsächlich zum Wesen dieser Dienstleistungsberufe.

Zu den typischen Eigenheiten des Tourismus zählt auch, dass er abseits der Städte sehr oft in malerischen kleinen Orten oder einsam an verträumten Seen stattfindet, was zwar schön und erholsam ist, wenn man sich zum Urlaub zurückzieht, aber viele Nachteile hat, wenn man dort wohnen und arbeiten muss. Die Mitarbeiter:innen stammen nur zum geringeren Teil aus dem Nachbardorf, die meisten müssen erst einmal aus ihren Heimatstädten

herkommen und Personalunterkünfte beziehen. Für junge Menschen bedeutet das, dass sie in ihrer Freizeit außer Wandern und Sport nicht sehr viel anfangen können. Kinos, Theater, eine Bar- und Restaurantszene und andere urbane Vergnügungen haben die Dörfer im stillen Tal meist nicht anzubieten.

Die Ferne zu kleineren oder größeren Städten wird erst recht zum Problem, wenn diese jungen Menschen in das Alter kommen, wo sie Familien gründen wollen. Dann können sie entweder mit Partnern und Kindern in der Einsamkeit wohnen, wo sie im Alltag stets weite Wege zurücklegen müssen – zu den Schulen, zur Musikschule, zum Ballettunterricht, zur Bibliothek und zu allen anderen Einrichtungen, die für eine vielseitige Erziehung nötig und erwünscht sind. Oder aber die Familie lebt in der Stadt und der Vater oder die Mutter kommen nur gelegentlich heim, wenn es das Dienstrad oder die saisonale Auslastung erlauben.

Die hier bewusst übertrieben dargestellten Rahmenbedingungen sind, wie gesagt, immanent. Sie ergeben sich zwangsläufig aus den Anforderungen des Tourismus. Das bedeutet aber nicht, dass es sich bei den Konsequenzen für die Beschäftigten, um unveränderbare Naturgesetze handeln muss. Viele der beklagten Probleme sind Ausfluss gewachsener Strukturen und eingefahrener Gewohnheiten. Einiges von dem, was Touristik-Berufe unattraktiv macht, lässt sich positiv verändern. In den Beiträgen der Teilnehmer:innen zu dieser Arena Analyse wurde eine Fülle von Möglichkeiten zur Diskussion gestellt, wie das Arbeitsumfeld anders gestaltet werden könnte:

- ▶ Bessere Bezahlung erhöht die Attraktivität. Warum sollen Unternehmen nicht dem anscheinend ohnehin unvermeidlichen Hochlöhnen der Gehälter zuvorkommen und Mitarbeiter:innen mit entsprechenden Bonifikationen an sich zu binden versuchen? Allerdings haben die Gehälter angesichts der angespannten Arbeitsmarktsituation ohnehin schon allgemein deutlich angezogen. In der öffentlichen Diskussion wird dabei oft übersehen, dass es sich überwiegend um Trinkgeldberufe handelt, weshalb die kursierenden Statistiken über Bruttolöhne ein stark verzerrtes Bild der tatsächlichen Einkommenssituation wiedergeben.
- ▶ Bessere Personalunterkünfte können sehr viel dazu beitragen, dass sich Beschäftigte wertgeschätzt und willkommen fühlen. Immerhin verbringen sie einen großen Teil ihrer Freizeit in diesen Apartments. Auch hier gibt es verblüffende Beispiele von Unterkünften, die weit größer und besser ausgestattet sind als die eigenen Wohnungen der betroffenen Arbeitnehmer. Dazu kommen Benefits wie kostenloses WLAN und die Mitbenutzung des Spa-Bereichs, ganz zu schweigen von Gratis-Skipässen für die freie Zeit. Ob so etwas Schule macht, hängt natürlich von den Möglichkeiten eines Hotels oder einer Destination ab, jedenfalls kann es nicht schaden, wenn sich reale Zustände solcher Art etwas stärker herumsprechen.

- ▶ Überraschend viele Hotels experimentieren mit 4-Tage-Woche-Modellen. Diese gehen in der Regel nicht mit Arbeitszeitverkürzung einher, die normale Wochenarbeitszeit wird lediglich anders aufgeteilt. Das erhöht zwar den Personalbedarf, doch kann dieser höhere Bedarf offensichtlich angesichts der attraktiven Arbeitszeiten leichter gedeckt werden. Manche Häuser gehen sogar noch weiter und vereinbaren individuelle Arbeitszeitmodelle, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen zugeschnitten sind. Von der 1-Tageswoche bis zur 6-Tageswoche ist vieles möglich, zumindest auf Seiten der Unternehmen. Leider sind die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Kollektivverträge nicht immer flexibel genug.
- ▶ Kindergärten und Kinderbetreuung für die Mitarbeiter:innen verbessern die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit im Tourismus. Auch hier sind die Destinationen und die Kommunen gefragt: Gemeinsame Kinderbetreuung für eine größere Zahl von Unternehmen ist in den meisten Fällen leichter organisierbar und finanzierbar als betriebliche Alleingänge.
- ▶ Eine zentrale Rolle kommt der Veränderung der Unternehmenskultur zu. Mangelnde Wertschätzung, herablassender Umgang, generell raue Umgangstöne in Stresssituationen, hoher Druck – diese Kritikpunkte stehen meist ganz oben bei unzufriedenen Arbeitnehmer:innen. Dazu kommt oft noch der Mangel an Entfaltungsmöglichkeiten, das Gefühl, beruflich in eine Sackgasse geraten zu sein, aus der man weder abspringen noch sich hinausarbeiten kann.  
Hier können Hotelbetriebe viel ändern. Meist gelingt das nicht durch eigene Initiative, sondern erfordert die Beziehung eines professionellen Coaches. Es genügt auch nicht, dass sich der Chef und die Chefin auf die Brust klopfen und versprechen, künftig netter zu sein. Vielmehr muss an den Beziehungsgeflechten und inoffiziellen Hierarchien in allen Bereichen gearbeitet werden, damit Konfliktfelder sichtbar werden und dort, wo es nötig ist, unbedankte Tätigkeiten aufgewertet werden. Gerade bei den stark fremdbestimmten Arbeiten – Service im Restaurant, Zimmer säubern, Hilfsdienste in der Küche – ist es im täglichen Arbeitsstress nicht leicht, ein positives Selbstwertgefühl aufzubauen und die Anerkennung der Kolleg:innen zu erhalten. Es ist aber auch bei diesen einfacheren Arbeiten möglich, Eigenverantwortung und positive Identifikation mit der eigenen Tätigkeit zu etablieren, sodass die Betroffenen ihren Job als sinnstiftend erleben und nicht nur ihre Stunden abarbeiten, sondern sich auch als Teil des Gesamtergebnisses fühlen können.

Über die Attraktivierung der konkreten Arbeitsbedingungen hinaus erfordert die Situation aber auch ein gründliches Umdenken in der Migrationspolitik. Österreichs Tourismus braucht – genau wie Österreichs

Wirtschaft insgesamt – ein hohes Maß an regelmäßiger Zuwanderung. Vor diesem Hintergrund erscheint es widersinnig, immer höhere Hürden zur Abschreckung von Menschen zu errichten, die im Schengenraum um Asyl ansuchen wollen. Viele dieser Personen wählen den Weg des Asylansuchens, weil die Verfahren der regulären Zuwanderung langwierig und mühsam und mit zahlreichen Auflagen versehen sind. Weil aber ein großer Teil der Asylsuchenden erfahrungsgemäß keine stichhaltigen Asylgründe vorbringen kann, sondern eigentlich nur einwandern will, versucht die Politik, alles zu unterbinden, was den Weg zum Asyl als aussichtsreich erscheinen lassen könnte. Die unheilvolle (und in der Praxis nirgendwo überprüfte) Theorie der „Pull-Faktoren“ geht davon aus, dass der Ansturm an Asylwerbern ohne Asylgrund ins Unermessliche anschwillt, wenn sich herumspricht, dass man in Österreich schnell Arbeit findet, dass es aktive Integrationsbemühungen gibt oder gar Lehrstellen und andere Ausbildungen zur Verfügung stehen.

Genau das würde aber die Wirtschaft brauchen: Schnelle Integration in den Arbeitsprozess, berufsspezifische Aus- und Weiterbildung, rasche Klarheit über den Aufenthaltsstatus. Die Abschreckungs-Doktrin lässt hingegen einen Teufelskreis zum Schaden des Landes entstehen: Um unerwünschte Zuwanderer fernzuhalten, wird auch denen das Kommen schwer gemacht, die eigentlich dringend gebraucht würden.

Es liegt natürlich im Interesse des Landes, dass die Migranten möglichst Menschen mit bereits vorhandener Qualifikation und einem gewissen Maß an Deutschkenntnissen sein sollten. Sie sollen überdies ein ausreichendes Maß an Integrationsbereitschaft mitbringen, also die Absicht haben, die europäischen Werte und die europäische Kultur – durchaus unter Wahrung ihrer eigenen Wurzeln – zu übernehmen. Menschen also, deren Ziel es ist, früher oder später zu Österreicher:innen zu werden. Doch angesichts des internationalen Wettbewerbs um ebensolche Personen müssen realistischere Ansätze berücksichtigen, dass Österreich in die Qualifikation und Integration der Migranten investieren muss – solche Investitionen sind jedenfalls besser angelegt als Ausgaben für Zäune, Grenzpolizisten und Abschiebelager.

### **3. Employer Branding für eine Branche**

Eine weiterreichende Frage lautet: Was muss an den Ausbildungswegen geändert werden, um mehr junge Menschen für einen Beruf im Tourismus zu begeistern? Befragungen zeigen, dass schon derzeit mehr als ein Sechstel aller Schüler:innen in Tourismusschulen gar nicht erst vorhat, einen einschlägigen Beruf zu ergreifen. Offensichtlich sind sie mit völlig unklaren oder gar falschen Vorstellungen in eine dieser Schulen eingetreten. Selbst wenn man berücksichtigt, dass Unsicherheiten über die Berufswahl oder ein kurzfristiger Meinungsumschwung unter Sechzehn- und Siebzehnjährigen gewiss häufiger vorkommen, müssen solche Zahlen zur Schlussfolgerung führen, dass die bestehenden Ausbildungswege offenbar zu wenig an

Incentives setzen, um aus Schüler:innen spätere Leistungsträger:innen in einem der wichtigsten Wirtschaftszweige des Landes zu machen.

Das gilt in noch höherem Maße für die Hotellerie. In schöner Regelmäßigkeit ergeben die Praktikantenbefragungen der ÖHV, dass nur ein knappes Viertel der Studierenden an den Tourismusschulen nach der Ausbildung fix in die Hotellerie gehen will. Für das Jahr 2021 lauten die erhobenen Antworten:

Ich möchte auf alle Fälle in der (Hotel-)Branche bleiben	24,69%
Ich möchte auf keinen Fall in der Branche bleiben	15,67%
Ich hatte nie vor, im Tourismus zu bleiben	15,40%
Ich habe mir noch kein endgültiges Bild gemacht	44,24%

Bei den Befragten handelt es sich um junge Menschen, die im Zuge ihrer Pflichtpraktika den Alltag in Hotels schon früh kennenlernen. Offenbar nehmen sie dabei den Eindruck mit, dass die Realität deutlich anders aussieht als jene schöne Ferienidylle, die sie sich beim Eintritt in die Schule vorstellten. Diese Schere gilt es von beiden Seiten her zu schließen: Die Schüler:innen sollten ihre Ausbildungs- und Berufswahl mit realistischeren Erwartungen treffen. Dabei geht es letztlich um mehr als nur die Verbesserung der tatsächlichen Arbeitsbedingungen, doch muss natürlich diese Aufgabe vorab erledigt werden – Imageverbesserung kann nur auf real verbesserten Zuständen aufbauen. Allerdings reicht es umgekehrt nicht aus, Missstände zu beseitigen und zu hoffen, dass es sich herumspricht. Die Hotelbranche und der Tourismus müssen dem Imageverlust entgegentreten und wieder zu einem Wirtschaftszweig werden, der Prädikate wie „great place to work“ oder „bevorzugter Arbeitgeber“ vorweisen kann. Die Beherbergungsbetriebe brauchen eine gemeinsame Initiative für Employer Branding.

*„Tourismus muss wieder zur Lifestyle Branche werden“,* beschreibt einer der befragten Experten die Situation, *„in diesem Punkt orte ich totales Kommunikationsversagen der Branche gegenüber sich selbst. So großartig die Kommunikation zur Anwerbung der Gäste funktioniert, so katastrophal ist die Eigendarstellung nach innen.“*

Grundsätzlich wird Employer Branding auf Unternehmensebene auch bei kleineren und mittleren Unternehmen immer wichtiger – selbst in mehr oder weniger normalen Zeiten. Es ist ein Instrument, um mithilfe der ohnehin bestehenden eigenen Marke passende Mitarbeiter:innen anzuziehen und langfristig zu binden.

Hier geht es aber darum, die gesamte Branche neu zu positionieren. Der Begriff „Branding“ drückt aus, dass dabei ein Unternehmen – in diesem Fall ein gesamter Wirtschaftszweig – eine klare Markenpersönlichkeit mit Blick auf Arbeitnehmer:innen entwickeln soll, so wie das im Normalfall gegenüber den Konsumenten geschieht. Grundsätzlich muss dabei das, was die Branche

sein will, mit dem in Einklang gebracht werden, was die Menschen tatsächlich über sie denken.

Der (Wieder-)Aufbau eines robusten guten Rufs, der es begehrenswert macht, in Hotels zu arbeiten, sollte am besten auf den tatsächlich vorhandenen Stärken aufbauen. Einer der traditionellen Vorzüge eines Arbeitsplatzes im Tourismus besteht darin, dass man an schönen Orten tätig ist, an Plätzen, die andere für ihren Urlaub ausgesucht haben. Ganz allgemein besteht das Hotelbusiness darin, andere glücklich zu machen und ihnen schöne Tage zu bereiten. Dieses Ermöglichen von Glück strahlt natürlich zurück. Als Beschäftigte:r im Tourismus hat man überwiegend mit Menschen zu tun, die sich wohlfühlen wollen, die gerade entspannt und froh ihren Urlaub genießen. Gelegentlicher Ärger und Kritik kommen natürlich vor, doch in den meisten Fällen erfährt man sehr viel an Dankbarkeit und positivem Feedback.

Ein weiteres Asset besteht in der hohen globalen Mobilität. Fachkräfte im Hotelmanagement, Köche und Köchinnen, Servicekräfte können (rudimentäre Sprachkenntnisse vorausgesetzt) fast überall auf der Welt arbeiten, auf den Seychellen ebenso wie in Amsterdam, auf Kreuzfahrtschiffen ebenso wie in den Bergen Tirols. Diese Möglichkeit zur Mobilität ist allerdings nur in jungen Jahren attraktiv. Sobald jemand in das Alter kommt, wo er oder sie eine Familie gründen will, wird ein mehr oder weniger dauerhafter Lebensmittelpunkt gesucht. Künftige Karrieremodelle könnten aber auf genau diese Bedürfnislage Rücksicht nehmen. Hoteljobs könnten an Attraktivität gewinnen, wenn die Betroffenen wissen, dass sie zum Beispiel im Alter von 25 bis 35 die Welt kennenlernen dürfen, danach aber die Aussicht auf eine ortsgebundene Tätigkeit haben.

Wie das letzte Beispiel zeigt, muss ein neues Branchenimage aber auch darauf abzielen, realistische Erwartungen zu schaffen. Dass Mitarbeiter:innen in Hotelbetrieben gerade dann am meisten gefordert sind, wenn die anderen frei haben, gehört zum Wesen dieser Dienstleistung. Wer findet, dass für ihn das Arbeiten am Wochenende, zu Weihnachten oder im Hochsommer nicht in Frage kommt, sollte erst gar nicht auf die Idee gebracht werden, im Tourismus sein Glück zu versuchen.

Am Anfang jedes Employer Branding Prozesses muss daher die Klärung der Frage stehen, welche Art von künftigen Beschäftigten überhaupt gewonnen werden soll. Menschen im Tourismus müssen Eigenschaften wie Begeisterungsfähigkeit mitbringen, Offenheit, Freude am Austausch mit anderen Menschen. Sie müssen ethnische und kulturelle Diversität als Bereicherung (und nicht etwa als irritierend) empfinden, sie müssen mit den unterschiedlichen Alltagsgewohnheiten von Gästen aus fremden Ländern umgehen können. Und sie sollten ein Arbeitsethos mitbringen, das in der Literatur oft als „Output- statt Input-Orientierung“ bezeichnet wird: Die Leistung bemisst sich am Ergebnis, nicht am Aufwand. Der Arbeitstag ist dann zu Ende, wenn die Arbeit erledigt ist, nicht dann, wenn eine bestimmte

Uhrzeit erreicht wurde. Wenn es gelingt, Arbeit im Tourismus mit solchen Attributen aufzuladen, wird es auch möglich sein, das rare Gut namens „Stolz auf meinen Beruf“ neu zu entdecken. Mitarbeiter:innen würden dann von ihrem Alltag berichten, dass die Arbeit natürlich hart, fordernd und stressig ist (wo ist sie das nicht?), dass sie aber stolz darauf sind, eine richtig coole Saison mit ermöglicht zu haben.

Zum Employer Branding gehört unverzichtbar auch die Arbeit am Wertekanon und an der Business-Philosophie des Tourismus. Einschlägige Untersuchungen zeigen immer aufs Neue, wie wichtig es für die Generation der nach 2000 Geborenen ist, in einem Bereich zu arbeiten, dessen Geschäftsfeld sie im weitesten Sinn als „gut“ einstufen können.

Junge Menschen, die überlegen, welchen Beruf sie einmal ergreifen könnten oder die sich nach Absolvieren einschlägiger Schulen ganz konkret orientieren, wollen nicht für Unternehmen tätig sein, die als Umweltverschmutzer gelten, als Ausbeuter oder auch nur als neoliberale Profitmacher. Sie suchen nach Arbeitgebern, die Nachhaltigkeit ebenso nachweisen können wie die Einhaltung ethischer Grundsätze im Geschäftsleben. Sie wollen wissen, ob dort eine wertschätzende Führungskultur gelebt wird, ob man sich um Diversität und Gendergerechtigkeit bemüht und ob die Geschäftstätigkeit zumindest den Anspruch stellt, der Allgemeinheit Nutzen zu bringen.

*„Die berühmte Balance von Arbeit und Freizeit ist gar nicht das Hauptthema“, berichtet eine Arena-Analyse-Panel-Teilnehmerin aus ihrer eigenen Erfahrung, „junge Leute wollen einem Betrieb angehören, auf den sie stolz sein können. Ihre Arbeit soll einen Sinn haben.“*

Für den Tourismus sollte es in den meisten Fällen möglich sein, diese Ansprüche zu erfüllen – aber nicht überall. Die Schwachpunkte der Branche, vor allem

was Nachhaltigkeit betrifft, wurden oben im Handlungsfeld II erörtert. Sie müssen auch im Hinblick auf die Attraktivität als Arbeitgeber systematisch bearbeitet werden.

## Handlungsfeld V: Destination

---

Aus den Herausforderungen, die in den Kapiteln I bis IV erörtert wurden, ergibt sich eine zwangsläufige Schlussfolgerung: Die Destination wird zur entscheidende Schlüsselstelle für die zukünftige Entwicklung des Tourismus. „Wir müssen lernen in Regionen und Destinationen denken, die politischen Grenzen von Gemeinden und Bundesländern sollten keine Rolle spielen“, verlangt denn auch ein Teilnehmer des Arena-Analyse-Panels.

Die Destination ist jene Ebene, auf der alle Betroffenen entscheiden müssen, wie sie in Zukunft mit (oder ohne) Tourismus leben wollen. Die wirklich wichtigen Fragen können nicht von den einzelnen Unternehmen jeweils für sich beantwortet werden, weil der Tourismus einer Region nur im Zusammenspiel vieler Akteure funktioniert. Die Gemeinden sind zwar wichtige Stakeholder, aber nur ein Puzzlestein im größeren Bild. Umgekehrt wäre die Landes- oder Bundesebene bereits zu weit entrückt, beide stellen zwar mit ihren Organisationen ein wichtiges Rückgrat dar, können aber nicht die Entscheidung darüber treffen, welchen Weg eine Region gehen will – ganz abgesehen davon, dass sich Regionen nicht an Ländergrenzen halten.

Deshalb ist die Destination bei vielen ganz praktischen Entscheidungen gefragt – Neue Skilifte oder nicht? Ein gemeinsames Hallenbad? Definieren wir ein Saisonende oder bieten wir Ganzjahrestourismus?

Erst recht ist es die Destination, die Visionen und Strategien entwickeln muss: Welche Art von Tourismus wollen wir bieten? Wie wollen wir gesehen werden? Welche Gruppen wollen wir ansprechen und welche dezidiert nicht? Aus dieser Vision heraus müssen Angebote und Aktivitäten entwickelt werden. Und schließlich ist eine gesamtheitliche Umsetzung erforderlich.

Angesichts dieser zentralen Rolle kann es nicht schaden, etwas genauer zu definieren, was mit dem Begriff „Tourismusdestination“ eigentlich gemeint ist. In der Fachliteratur bezeichnet das Wort sehr allgemein einen geografischen Raum, der regelmäßig in mehr oder weniger starkem Ausmaß das Ziel von Reisen darstellt. Wie groß dieser geografische Raum ist, lässt sich nicht allgemein festlegen, ist in der Praxis aber meist recht eindeutig abgrenzbar. Um anstelle einer exakten Definition eine anschauliche und für die vorliegenden Zwecke nützliche Beschreibung zu wählen: Destinationen sind Regionen mit einem ähnlichen oder aber komplementären touristischen Angebot, wo die touristischen Unternehmen zum gegenseitigen Vorteil kooperieren, und gemeinsame Interessen verfolgen. Sie bewerben die Region als Ganzes zusätzlich zu den einzelnen Hotels (*destination marketing*), sie kümmern sich gemeinsam um die nötige Infrastruktur, sorgen gemeinsam für ein umfassendes Angebot an Freizeiteinrichtungen, Gastronomie, Transportmöglichkeiten und vieles mehr (*destination management*).

In Zukunft soll die Destination nicht nur vermarktet und gemanagt, sondern mit allen Stakeholdern gemeinsam gepflegt, umsorgt und in ihrer

Eigenheit erhalten werden – das ist die dritte Stufe, genannt *destination stewardship*.

Damit eine Destination die hohen Ansprüche an ihre Steuerungs- und Entwicklungsfunktion erfüllen kann, braucht sie ein zentrales Management, das über ein hohes Maß an Entscheidungsspielraum und ein entsprechendes Budget verfügt. Dafür ist wieder das Vertrauen aller Betroffenen zwingend erforderlich, außerdem müssen Strukturen aufgebaut werden, die gemeinsame Beschlüsse möglich machen, bei denen zum einen alle Interessen berücksichtigt werden, die aber andererseits nicht durch Einzel-Vetos blockiert werden können. Das Management einer Destination erfordert also ein hohes Maß an Diplomatie und eine gewisse Übung im Umgang mit partizipativen und deliberativen Prozessen.

### **1. Ganzheitliche Konzepte**

Nach der Definition der UNWTO ist Tourismus dann nachhaltig, wenn er „seine gegenwärtigen und künftigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen in vollem Umfang berücksichtigt und auf die Bedürfnisse der Besucher, der Unternehmen, der Umwelt und der Gastgemeinden Bedacht nimmt“.

Die Definition stellt nicht zufällig die Destination in den Mittelpunkt des Geschehens. Es genügt nicht, dass die einzelnen Hotels und sonstigen Anbieter umwelt- und klimafreundlich agieren. Es geht auch um die richtige Balance zwischen dem, was die Gäste wollen, und dem, was die Wohnbevölkerung braucht. Soziale Fragen müssen dabei ebenso berücksichtigt werden wie die kulturelle Authentizität der Gastregion. Tourismus darf die Umwelt einer Region ebenso wenig zerstören wie die örtliche Kultur und die Sozialstruktur.

Das bedeutet, dass Entwicklungskonzepte für eine Tourismusregion wesentlich mehr umfassen müssen als nur das Reisebusiness und dessen Anforderungen. Die Entwicklung kann nur dann konfliktfrei gelingen, wenn die Bewohner:innen und die Unternehmen in der Region einbezogen werden.

Die Entwicklung einer touristischen Destination darf nicht getrennt von der Entwicklung der Region insgesamt gesehen werden. Es genügt auch nicht, die Wertschöpfung durch Einkauf in der Region und Schaffung von Arbeitsplätzen nach dem Trickle-Down-Modell weitum zu verteilen. Auch wenn alle am Tourismus verdienen, kann sich Widerstand gegen bestimmte Formen oder eine nicht mehr angenehme Intensität des Zustroms an Gästen aufbauen.

Die nachhaltige Entwicklung einer Urlaubsdestination ist nur möglich, wenn die gesamte Bevölkerung den Tourismus und seine Strategien mitträgt. Tourismus darf nicht etwas sein, was neben dem Alltag der übrigen Bevölkerung abläuft und dort allenfalls als Störung wahrgenommen wird.

Auf Ebene der Destination sollte über die gemeinsame wirtschaftliche Zukunft entschieden werden – etwa die Frage, welchen Stellenwert Tourismus in der Region haben soll, welche Art von Tourismus angemessen und gewünscht ist und welche Auswirkungen das auf die übrigen Unternehmen haben wird. Zweitens ist die Destination am besten prädestiniert für das Herangehen an die Herausforderungen, die der Klimawandel und die Transformation zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft stellen (siehe Kapitel II beschrieben). Die Destination wird zur entscheidenden Drehscheibe für Nachhaltigkeit.

Das beste Beispiel dafür liefert die klimafreundliche Mobilität: Ob Gäste mit der Bahn oder mit dem Auto anreisen, hängt nicht unwesentlich davon ab, ob es Abhol-Shuttle-Services von den Bahnhöfen gibt und ob sie einfach zu benutzende Sharing-Angebote (E-Mobile, E-Bikes) für die Mobilität vor Ort vorfinden. Dabei wird es in den meisten Regionen notwendig sein, touristische Infrastruktur für alle zu öffnen: E-Bikes, die exklusiv nur für Gäste zur Verfügung stehen, weil sie aus dem Tourismusbudget bezahlt wurden und daher nicht für Einheimische gedacht sind, werden rasch zum Zankapfel. Wenn hingegen ein übergreifendes Konzept zugrunde liegt und alle Stakeholder einbezogen werden, sollten Infrastrukturprojekte dieser und anderer Art für eine Region nicht allzu schwer zu stemmen sein.

Ähnliche Überlegungen lassen sich für das Abfallmanagement oder den Aufbau kleinerer Lieferketten anstellen. Lokale und regionale Lieferketten stärken die gesamte Region und stiften am deutlichsten Nutzen für die Menschen vor Ort. Sie lassen die Wertschöpfung in der Region und minimieren zudem den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Dass sie auch in höherem Maße krisensicher sind, wurde ganz Europa in der Zeit des weltweiten Lockdowns überdeutlich vor Augen geführt.

Abfallmanagement ist in einem Land wie Österreich kein ernstes Problem – sehr zum Unterschied von anderen Tourismusländern. Doch es geht um mehr als nur fachgerechte Entsorgung. Das längerfristige Ziel muss sein, das Prinzip der Kreislaufwirtschaft so weit zu entwickeln, dass es dem Zero-Waste-Ideal möglichst nahekommt. Mit so einer Aufgabe sind einzelne Hotels überfordert. Ebenso aber ist dies für ein ganzes Land nur mit hohem Aufwand und restriktiven Vorschriften umsetzbar. Für eine Destination scheint es dagegen durchaus realistisch, regionale Kreisläufe so zu organisieren, dass ein Minimum an Ressourcenverbrauch und ein Maximum an Wiederverwertung möglich wird.

Die Destinationen – genauer gesagt: die Tourismusverantwortlichen einer gut organisierten Destination – sind nicht nur am besten prädestiniert für die Rolle als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung, sie sind auch Getriebene. Denn von den Stakeholdern in den Regionen geht in der Regel der größte Druck in Richtung Nachhaltigkeit aus. Es liegt auf der Hand, dass die nicht im Tourismus tätigen Bewohner:innen einer Urlaubsregion am meisten darunter zu leiden haben, wenn nicht nachhaltige Ideen umgesetzt werden.

Zu den besonders konflikträchtigen touristischen Konzepten gelten große Events aller Art. Wo große Menschenmengen für ein Konzert oder ein Treffen von Gleichgesinnten anreisen, sind die Auswirkungen auf die Umgebung zwangsläufig sehr hoch. In manchen Fällen gelingt es, die Akzeptanz der Wohnbevölkerung zu gewinnen – wie das in der Regel bei den diversen Schlager-Open-Air-Konzerten und „Weißen Nächten“ der Fall ist. Weniger Verständnis bringen die Anrainer üblicherweise für Versammlungen von eingeschworenen Gruppen (Modellflug-Bastler, Biker, Oldtimer-Fans) auf, die den Anrainern außer Lärm und Müll nur wenig einbringen. Ein Fall für sich ist das GTI-Treffen in Reifnitz am Wörthersee, das von sämtlichen umliegenden Gemeinden ebenso heftig abgelehnt wird wie von den Stammgästen der Region und sogar schon den Volksanwalt beschäftigte – aber trotzdem seit 1982 unverdrossen gegen den Widerstand der Region stattfindet.

Destinations-Entwicklung ist also keine einfache Sache. Sie darf nicht auf die leichte Schulter genommen werden, denn das Ergebnis prägt die Zukunft einer Region in ganz maßgeblicher Weise. Um sie nicht mit Ansprüchen zu überfrachten und sich nicht in allzu umfassenden Partizipations-Ansätzen zu verlieren, genügt es, wenn für ein ganzheitliches Konzept zur Entwicklung einer Destination die Interessen von vier zentralen Stakeholdergruppen in Einklang gebracht werden:

1. die Tourismusunternehmen (Hotels und andere)
2. die Bewohner:innen der Region (plus deren politische Vertreter:innen, also die Kommunen)
3. jene Wirtschaftstreibenden der Region, die in Geschäftsbeziehung zu den Tourismusbetrieben stehen oder an solchen Beziehungen interessiert sind (zum Beispiel Landwirtschaft oder andere Zulieferer)
4. und natürlich die Tourist:innen – die werden zwar nicht in den Planungsprozess einbezogen, sitzen aber indirekt mit am Tisch, weil sie das, was am Ende herauskommt, auch attraktiv finden müssen.

## **2. Overtourism, Akzeptanz und Achtsamkeit**

Beim Denken in Destinationen tauchen schnell Begriffe wie „Tourismusgesinnung“ und „Akzeptanz“ auf – oder aber der gefürchtete „Overtourism“ am anderen Ende des Begriffsfelds. Es liegt auf der Hand, dass sich die Reisebranche Probleme einhandelt, wenn Strukturen entstehen, bei denen einige wenige profitieren, während den übrigen nur die Staus, die überfüllten Gasthäuser und die durch brüllende Horden unwirtlich gemachten Wälder bleiben.

Doch tatsächlich ist die Frage, wie viele Gäste „zu viele“ sind, eine Frage der Strukturen. Wie groß ist die Bettenanzahl im Verhältnis zur Wohnbevölkerung? Wie viele Tagesgäste kommen in ein Skigebiet, an einen See oder in ein malerisches Dörfchen und wie werden diese Besucherströme gelenkt?

Die Beispiele von Destinationen, die den Zustrom an Touristen gezielt beschränken, sind inzwischen sehr zahlreich. Es handelt sich längst nicht mehr nur um geschützte Biosphären wie die Galapagos-Inseln oder Montecristo vor der toskanischen Küste. Die Inka-Ruinenstadt Machu Picchu in Peru darf nur mehr mit vorher gebuchtem Ticket betreten werden, pro Tag werden nicht mehr 2234 Tickets ausgegeben.

In Südfrankreich wurde der Zugang zum Nationalpark Calanques in der Nähe von Marseille auf 500 pro Tag limitiert, früher wollten bis zu 3000 Menschen pro Tag die prächtigen Kalkfels-Schluchten sehen.

Die Bewohner des Städtchens Étretat in der Normandie, eine halbe Stunde nördlich von Le Havre, kämpfen einstweilen noch darum, Besucher aussperren zu dürfen. Der Massenansturm gilt dort den steilen Felsklippen und bizarren Felsformationen an der Südseite des Ärmelkanals.

Selbst Großstädte wie Barcelona und Amsterdam haben mittlerweile einen Punkt erreicht, wo sie sich gezwungen sehen, den Tourismus eher zurückzudrängen als zu fördern. Amsterdam limitiert die Zahl der Airbnb-Unterkünfte und hat eine „Bleibt weg“-Werbekampagne angekündigt, um gezielt die Sex- und Drogen-Touristen abzuschrecken, die wegen des libertären Images der Stadt anreisen.

In Barcelona hat die Bürgermeisterin als Sofortmaßnahme gegen allzu große Belästigung der Einwohner Stadtrundgänge von Gruppen über 30 Personen verboten. Längerfristig soll die Beschränkung der Hotelbetten wirken, Airbnb wurde auch deshalb eingeschränkt, weil dadurch nötiger Wohnraum für Einheimische verloren geht. Das Maßnahmenbündel ist umstritten, doch dem verständlichen Widerstand der Hotel- und vor allem der Immobilienbranche steht der dringende Wunsch von großen Teilen der Bevölkerung gegenüber. Vor der Corona-Pandemie – die auch in dieser Stadt die Besucherzahlen einbrechen ließ und daher das Problem kurzfristig zum Verschwinden brachte – hatte es bereits Proteste und Demonstrationen gegen die Besuchermassen gegeben.

Wo der Tourismus Ausmaße annimmt, die Widerstände in der Bevölkerung und ein negatives Image bei den Gästen bewirken, tut sich oft das Dilemma auf, dass ein Zurückdrängen des Ansturms auch Verlierer erzeugt, nämlich unter jenen Anbietern, die bis dahin von der hohen Frequenz profitierten. Wohin das führen kann, zeigt sich an den am stärksten überlaufenen Destination Europas, nämlich Venedig und Dubrovnik: Seit Jahren scheitern dort Initiativen zum Management des Ansturms der Tagesgäste an Widerständen von Gruppen von Geschäftsleuten, die um ihren Umsatz fürchten, und seien es nur die Souvenirverkäufer oder die Billig-Pizza-Ketten. Der Bürgermeister von Dubrovnik verkündete 2019, dass künftig maximal zwei Kreuzfahrtschiffe pro Tag anlegen dürfen. Als im Covid-Jahr 2020 die Touristen völlig ausblieben, wurde die Bestimmung in aller Stille wieder aufgeweicht.

Im Kapitel über Digitalisierung wurden die Möglichkeiten beschrieben, durch Einsatz von Technologie Besucherströme zu entzerren und besser zu verteilen. Das ist aber im Grunde bereits ein defensiver Ansatz. Um den Tourismus dauerhaft außer Streit zu stellen und zu einem Teil des Lebens einer Region zu machen, muss der Dialog mit allen Stakeholdern geführt werden, noch bevor das Problem eintritt.

Ob Besucher als störend empfunden werden, hängt zu guter Letzt auch davon ab, wie sie sich benehmen. Theoretisch könnte hier Aufklärung helfen, in der Praxis erweist sich das allerdings als äußerst heikel. Es gab immer wieder Versuche von Destinationen, durch gezielte Information bei den Touristen das Verständnis für die Gastgeberregion zu steigern und den Besuchern ein Gefühl für die Lebensgewohnheiten – inklusive der roten Linien - der Einheimischen zu vermitteln. Nicht selten gingen diese Initiativen nach hinten los, wurden als fremdenfeindlich und unsensibel wahrgenommen und harsch kritisiert.

Hinter all diesen Konfliktlinien steht immer die Erkenntnis, dass Tourismus eine Region genauso prägt und verändert, wie das etwa die Ansiedlung von Industriebetrieben tun würde. Tourismus greift in die Landschaft, in die Kultur, in das soziale Gefüge einer Region ein. Er stiftet Nutzen, aber er ist gewiss kein Selbstzweck und kein Gut per se. *„Die Tatsache, dass damit viel Geld verdient wird und diese Branche eine wesentliche Stütze der heimischen Wertschöpfung darstellt, genügt als Rechtfertigung nicht mehr“*, zeigt sich eine Arena-Analyse-Teilnehmerin überzeugt. Der Tourismus muss den Menschen in den jeweiligen Regionen eine Antwort auf die Frage geben, welchen Nutzen er ihnen selbst stiftet. Und diese Frage muss wieder in Bezug gesetzt werden zu den Vorstellungen, die in der Bevölkerung über die Zukunft ihrer Region insgesamt herrschen.

### **3. Authentizität und Erlebnisqualität**

Authentizität ist einer der großen langfristigen Trends im Tourismus. Gäste kommen mit bestimmten Erwartungen und bestimmten Vorstellungen, wie Alpinbewohner oder Wiener Kaffeehausgäste oder temperamentvolle Südtaliener zu sein haben, doch die Zeiten, wo es nötig war, eine falsche Ländlichkeit vorzuspielen, um die Klischees der Touristen zu erfüllen, sind längst vorbei.

*„Authentizität wird ein Schlüsselbegriff für den Tourismus der Zukunft sein“*, hält eine Teilnehmerin des Arena-Analyse-Panels fest und beschreibt diesen schwierig zu definierenden Begriff als Teilhabe an der Alltagskultur einer besuchten Region: *„Authentizität reflektiert vor allem die Kulturgeschichte einer Region, zugleich aber den Lebensstil und die Lebensgewohnheiten. Die Urlaubsgäste wollen die Lokale besuchen, wo auch die Einheimischen essen gehen. Auch beim Sport, beim Wandern, beim Besuch von Museen will man nicht das Gefühl haben, immer nur andere Touristen zu treffen. Man will erleben, wie das normale Leben aussieht.“*

Brauchtum und Feste haben dabei sehr wohl ihren Platz, aber nur dann, wenn sie echt und in der Tradition der Region verankert sind. Ein Karneval, ein Perchtenlauf, ein Kirtag oder auch ein Großevent wie das Narzissenfest von Altaussee werden von Besuchern deshalb geliebt, weil sie erkennen, dass die Einheimischen ohne Touristen genauso feiern würden.

*„Auf der Nachfrageseite geht es um sinnstiftendes, nachhaltiges und regional verankertes Reisen“, fordert ein Arena-Analyse-Experte, „und auf der Angebotsseite müssen wir uns mehr um die Einbettung des Tourismus in den Lebensraum kümmern.“*

Konsequent zu Ende gedacht bedeutet das Verlangen nach Authentizität, den Alltag der Einheimischen so erleben zu wollen, als wären gar keine Touristen da – was zu einem Widerspruch in sich führt. Doch gehen die Vorstellungen der meisten Gäste nicht ganz so weit, es genügt ihnen, wenn sie nicht mit Illusionen einer Welt gefüttert werden, von der sie selbst wissen, dass sie so gar nicht existiert.

Insgesamt wird der Wunsch nach authentischen Erlebnissen aber weiter zunehmen – so die Erwartung mehrerer Panel-Teilnehmer: *„Immer mehr Touristen wollen auf ihrer Reise etwas erleben, das für die besuchte Region typisch und echt ist. Das wird immer mehr zum zentralen Anspruch an einen Urlaub.“*

Für die Destination ist Authentizität ein wertvolles und zugleich heikles Gut, denn die regelmäßige Anwesenheit von größeren Touristengruppen verändert per se die besuchten Orte. Reisemagazine und Bücher bemühen sich, immer wieder „Geheimtipps abseits der ausgetretenen Pfade“ zu empfehlen – mit dem Ergebnis, dass die beschriebenen Ziele ab dem Zeitpunkt der Veröffentlichung nicht mehr „geheim“ sein können und in kurzer Zeit ihrerseits an den verpönten „ausgetretenen Pfaden“ liegen werden. Die Regionen und ihre Tourismusbetriebe stehen hier vor der Aufgabe, mit dem inneren Widerspruch des Reisens an sich fertig zu werden: Die meisten Reisenden wollen nicht als „Touristen“ gesehen werden. Als Tourist ist man ausgeschlossen vom echten Leben, man erlebt nur eine Folklore-Show. Immer mehr Touristen wollen auf ihrer Reise eine besuchte Region so erfahren, wie sie wirklich ist. Sie wollen einen Ort nicht konsumieren, sondern erleben. Ein Teilnehmer des Arena-Analyse-Panels meint daher: *„Wenn die Tourismuswirtschaft diesen Widerspruch auflösen will, muss sie die besondere Erlebnisqualität einer Destination oder eines Aufenthalts in den Mittelpunkt stellen. Man nimmt Eindrücke, Erlebnisse, Erinnerungen mit nach Hause, deren Wert sich einfach nicht in Geld ausdrücken lässt.“*

Es ist wichtig, hier der Verlockung der „Disneyfizierung“ zu widerstehen. Diese kann natürlich in einzelnen Fällen gewollt sein – schließlich sind die Disneyland-Themenparks höchst erfolgreich und machen das Künstliche, die unechte Fantasiewelt zu ihrem Markenzeichen. Ebenso gibt es Beispiele für

Orte, die sich ganz bewusst eine Saison lang zur lauten, schrillen, exaltierten Partyzone stilisieren.

Doch ein Ort, der wegen seiner Lage, seiner Kulturschätze und seiner Traditionen aufgesucht wird, sollte nicht zum „Touristenort“ werden, denn dann verliert er genau jene Attraktion, deretwegen die Menschen ursprünglich gekommen sind – im schlimmsten Fall ziehen die Touristen dann weiter.

Ein kurioses Beispiel, das ein wenig an das Schicksal von Hallstatt erinnert, bietet die Kleinstadt Kidlington in Oxfordshire, England. Der Ort wurde (bis zur Unterbrechung durch die Pandemie) jährlich von Besuchern aus Ostasien, vor allem aus China, geradezu überflutet. Niemand unter den britischen Tourismusverantwortlichen konnte zunächst eine Erklärung dafür finden. Eine Umfrage unter den asiatischen Touristen ergab schließlich, dass sie hier „das wahre Wesen Großbritanniens“ vorfanden. Kidlington sah genauso aus, wie es dem Klischeebild des ländlichen Englands entsprach – niedrige Backsteinhäuser mit Vorgärten, eine Kirche mit hohem Turm im normannischen Stil, Rosenhecken, Menschen mit Regenschirmen. Trotzdem ist die Atmosphäre nicht museal, sondern erfüllt mit modernem Leben in Einkaufsstraßen und weniger malerischen Bürogebäuden. Die Besucher hatten Kidlington natürlich nicht zufällig gefunden und ins Herz geschlossen. Vielmehr hatte eine chinesische Tourismusorganisation zuvor gezielt nach einem „typical English village“ gesucht, dabei nach langen Vergleichen Kidlington erwählt und dieses Reiseziel dann entsprechend beworben.

Das Beispiel zeigt, dass selbst Fernreisende, die straff organisierte Touren nach dem Motto „Europa in 14 Tagen“ buchen, unbedingt authentische Erlebnisse mit nach Hause nehmen wollen. Da sie nicht ausreichend Zeit haben, um den Lebensstil des besuchten Landes selbst zu erkunden, sind sie allerdings trotzdem auf die Inszenierung eines vorher vermittelten Bildes angewiesen. Doch sie wollen zumindest nachvollziehen können, dass sie das erlebt haben, was an diesen Orten „normal“ ist.

Authentizität reflektiert vor allem die Kulturgeschichte einer Region, zugleich aber den Lebensstil und die Lebensgewohnheiten, sowohl die im Alltag als auch die Bräuche und Feste – vom Weihnachtsmarkt bis zum Karneval und von der Sommerregatta bis zum Almabtrieb. Immer mehr Menschen interessieren sich nicht nur für diese besonderen Feiern, sondern darüber hinaus für den Alltag der Menschen in der Urlaubsregion, zumindest für die schönen Seiten dieses Alltags. Man will die Lokale besuchen, „wo auch die Einheimischen essen gehen“. Man will erleben, wie das normale Leben aussieht.

Die Konzepte, die in den Destinationen entwickelt werden, müssen daher das Eigenständige, Unverwechselbare in den Mittelpunkt stellen. Für einen griffigen Werbespruch mag es witzig sein, sich als „das Venedig des Nordens“ oder „die Côte d’Azur von Pommern“ oder „das St. Moritz der Karpaten“ zu vermarkten. Doch wäre es falsch, das Nacheifern von berühmten Vorbildern

tatsächlich zum Konzept zu erheben. Langfristiger Erfolg wird sich nur einstellen, wenn sich Destinationen als das präsentieren, was sie sind – und was sie noch werden können.

## Zitierte Studien

---

Arbeiterkammer OÖ; *Studie bestätigt: Arbeitskräftemangel in der Gastronomie- und Tourismusbranche ist selbst verschuldet*;

[https://ooe.arbeiterkammer.at/service/presse/PKU\\_2022-11-28-Fachkraeftemangel\\_Gastro.pdf](https://ooe.arbeiterkammer.at/service/presse/PKU_2022-11-28-Fachkraeftemangel_Gastro.pdf)

Das Dokument ist ein ausführlicher Presstext mit Originalzitaten der Studienteilnehmer. Die Studie selbst wurde nicht veröffentlicht.

Austrian Panel on Climate Change (APCC), *Tourismus und Klimawandel*;  
Wien 2021

Umweltbundesamt, *Energieverbrauch des Tourismus – Daten und Fakten*;

[https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/aktuelles/2022/factsheet\\_energieverbrauchtourismus\\_datenstand\\_2022.pdf](https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/aktuelles/2022/factsheet_energieverbrauchtourismus_datenstand_2022.pdf)

UNWTO, *A year in review*,

<https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

## **Teilnehmerinnen, Teilnehmer und Danksagung**

---

Wir danken den Expertinnen und Experten aus Hotellerie und Tourismus, Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und ganz allgemein der Zivilgesellschaft für ihre Teilnahme und die hohe Qualität der zum Teil sehr umfangreichen Beiträge.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in alphabetischer Reihenfolge:

**Stephanie Andert**, St. Martins Therme & Lodge, Frauenkirchen, Burgenland

**Stefanie Aniwanter**, Seeglück Hotel Forelle, Millstatt, Kärnten

**FH-Prof. Dipl.BW<sup>in</sup> Eva Brucker**, FH Salzburg, Studiengangsleiterin  
Innovation & Management im Tourismus

**Anna Burton, BSc, MSc, WIFO**

**Mag.<sup>a</sup> Eva Buzzi**, Rail Tours Austria GmbH

**Mag. (FH) Florian Felder**, Prokurist Schönbrunn Group

**Dr. Paul Frey**, Kunsthistorisches Museum Wien, Kaufmännischer Direktor

**Mag. Dr. Oliver Fritz**, WIFO

**Dr. Markus Gratzner**, ÖHV

**Dr.<sup>in</sup> Ulrike Gretzel**, Annenberg School for Communication and Journalism,  
University of Southern California

**Mag. Florian Größwang**, Gruber-Größwang Consulting

**Dr.<sup>in</sup> Eva Häfele**, Sozialwissenschaftlerin und Expertin für Kulturtourismus

**Klaus Hofmann**, St. Martins Therme & Lodge, Frauenkirchen, Burgenland

**Mag. Andreas Kapferer**, Deloitte Tirol

**Mag.<sup>a</sup> Daniela Kari-Ebner**, Ebners Waldhof am See, Fuschl, Salzburg

**Heike Ladurner-Strolz**, Hotel Zimba, Schruns, Vorarlberg

**Reinhard Lanner**, Workers on the field Tourismusberatung

**Natalie Läßler**, Sonne Lifestyle Resort, Mellau, Vorarlberg

**Mag. Markus Lassnig**, Salzburg Research

**Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Dagmar Lund-Durlacher**, Hochschule für nachhaltige  
Entwicklung Eberswalde, Zentrum für nachhaltigen Tourismus (ZENAT)

**Dr. Christoph Nussbaumer**, Nussbaumer Strategy Consultants

**Mag. Klaus Panholzer**, Geschäftsführer Schönbrunn Group

**Ass. Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Birgit Pikkemaat**, Universität Innsbruck,  
Tourismusforschung

**Barbara Plattner**, Innsbruck Tourismus

**Mag.<sup>a</sup> Ulrike Rauch-Keschmann**, Bundesministerium für Arbeit und  
Wirtschaft, Leiterin Sektion 5: Tourismus & Regionalpolitik

**Signe Reisch**, Golf- und Skihotel Rasmushof Kitzbühel, Tirol

**Michaela Reitterer**, Boutiquehotel Stadthalle, Wien

**Mag. Stefan Rohmoser**, Prodingler Tourismusberatung

**Mag. Mathias Schattleitner**, Geschäftsführer Tourismusregion Schladming-  
Dachstein

**Dipl.-Ing.<sup>in</sup> Elisabeth Scheiblauer**, Das Schloss an der Eisenstraße,  
Waidhofen an der Ybbs, NÖ

**Sophie Schick**, Hotel Hauser, Wels, OÖ

**MMag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Petra Stolba**, Kabinettschefin des Vizepräsidenten des  
Europäischen Parlaments Othmar Karas; Geschäftsführerin der Österreich  
Werbung 2006 – 2021

**Mag. Werner Taurer**, Managing Partner bei Kohl & Partner

**Monika Tonner-Fiechtl**, Stadtoase Kolping Hotel, Linz, OÖ

**Walter Veit**, Präsident der ÖHV, Hotel Enzian, Obertauern, Salzburg

**Lisa Weddig**, Geschäftsführerin der Österreich Werbung

**Ursula Weixlbaumer-Norz**, Weixlbaumer Consulting

**Andreas Winkelhofer**, Oberösterreich Tourismus

**Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Anita Zehrer**, Management Center Innsbruck

**Joachim Zierhofer**, CMC, KPS Unternehmensberatung

## **Autoren**

---

### **Walter Osztovics**

ist Politikberater und Partner von Kovar & Partners. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Politikjournalist, war Redakteur bei der Wirtschaftswoche und bei den österreichischen Zeitungen Kurier, Format und Wochenpresse.

### **Andreas Kovar**

ist Partner von Kovar & Partners und seit mehr als zwanzig Jahren als Public Affairs-Berater für europäische und internationale Unternehmen tätig. Seine profunden Kenntnisse der Politik sammelte er als politischer Berater im österreichischen Nationalrat und im Europäischen Parlament.





Kovar & Partners  
Dorotheergasse 7  
1010 Wien  
Tel.: +43 1 5229220  
[office@kovarpartners.com](mailto:office@kovarpartners.com)  
[www.kovarpartners.com](http://www.kovarpartners.com)