

Kooperation als Erfolgsmodell – Tourismus jenseits des klassischen Destinationsmanagements

Christian BAUMGARTNER

Inhaltsverzeichnis

I.	Nachhaltigkeit im Tourismus und die Rolle der Destinationen	349
II.	Kooperation innerhalb der Destination	350
	A. Klassisches Destinationsmanagement – vom Marketing zum Management	350
	B. Das St. Galler Management-Modell	351
	C. Ein alternativer Ansatz: Albergo Diffuso	352
III.	Kooperationen zwischen Destinationen im Alpenraum.....	353
	A. Alpine Pearls.....	353
	B. Bergsteigerdörfer	354
	C. Allianz in den Alpen.....	354
IV.	Neue Formen des Destinationsmanagements in der Transformation...	355
	A. Transformation in Richtung mehr Nachhaltigkeit.....	355
	B. Swisstainable und Tourism beyond Recovery	359
	C. Das Lebensraummodell	362
V.	Ausblick in Richtung einer kooperativen Tourismusedwicklung....	364
VI.	Literaturverzeichnis	364
VII.	Linkverzeichnis	366
VIII.	Abbildungsverzeichnis.....	367
IX.	Tabellenverzeichnis.....	367

Zusammenfassung

Nachhaltigkeit im Tourismus hat neben den ökologischen und wirtschaftlichen Aspekten große Ansprüche an soziale Aspekte wie Partizipation und Kooperation. Den Destinationen als geographische Umsetzungseinheit für Tourismus und ihren Managementstrukturen kommt dabei entscheidende Bedeutung zu.

Der Beitrag zeichnet die Geschichte der Kooperation im Tourismus anhand verschiedener Beispiele und Ansätze des Destinationsmanagements nach. Er endet mit einem Plädoyer für eine Weiterentwicklung des Destinationsgedankens in Richtung einer Lebensraumzentrierung und damit mit der Instrumentalisierung des Tourismus für mehr Lebensqualität der Bevölkerung in den Regionen.

Keywords

Nachhaltiger Tourismus, Alpentourismus, Destinationsmanagement, neue Kooperationen, touristische Netzwerke

I. Nachhaltigkeit im Tourismus und die Rolle der Destinationen

Aus der bekannten Brundtland-Definition für Nachhaltige Entwicklung leitete das deutsche Forum Umwelt und Entwicklung 1999 erstmals eine Rahmendefinition von Nachhaltigem Tourismus ab:

„Nachhaltiger Tourismus ist von den Grundsätzen der Erklärung von Rio über Umwelt und Entwicklung und den Empfehlungen der Agenda 21 geleitet. Er muss soziale, kulturelle, ökologische und wirtschaftliche Verträglichkeitskriterien erfüllen. Nachhaltiger Tourismus ist langfristig, in Bezug auf heutige wie auf zukünftige Generationen, ethisch und sozial gerecht und kulturell angepasst, ökologisch tragfähig sowie wirtschaftlich sinnvoll und ergiebig.“ (Forum Umwelt & Entwicklung, 1998, 9)

Eine umfassendere Begriffsdefinition stammt von der Welttourismusorganisation UNWTO aus dem Jahr 2005:

Leitlinien und Managementpraktiken für eine nachhaltige Tourismusedwicklung gelten für alle Arten von Tourismus in allen Arten von Reisezielen, einschließlich Massentourismus und die verschiedenen Nischentourismus-Segmente. Nachhaltigkeitsprinzipien beziehen sich auf die ökologischen, wirtschaftlichen und soziokulturellen Aspekte der Tourismusedwicklung, und es muss ein angemessenes Gleichgewicht zwischen diesen drei Dimensionen hergestellt werden, um ihre langfristige Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Nachhaltiger Tourismus sollte daher

1. Umweltressourcen, die ein Schlüsselement für die Tourismusedwicklung darstellen, optimal nutzen, wesentliche ökologische Prozesse aufrechterhalten und zur Erhaltung des Naturerbes und der Biodiversität beitragen;
2. die soziokulturelle Authentizität der gastgebenden Gemeinschaften respektieren, das gebaute und lebendige kulturelle Erbe und die traditionellen Werte bewahren und zu interkulturellem Verständnis und Toleranz beitragen;
3. tragfähige, langfristige wirtschaftliche Aktivitäten sicherstellen, indem allen Stakeholdern sozioökonomische Benefits ermöglicht werden, einschließlich stabiler Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten sowie sozialer Dienstleistungen für die gastgebenden Gemeinschaften und eines Beitrags zur Armutsminderung.

Nachhaltige Tourismusedwicklung erfordert die informierte Beteiligung aller relevanten Interessengruppen sowie eine starke politische Führung, um

eine breite Beteiligung und Konsensbildung sicherzustellen. Die Verwirklichung eines nachhaltigen Tourismus ist ein kontinuierlicher Prozess, der ein ständiges Monitoring der Auswirkungen benötigt und erforderlichenfalls Präventions- und/oder Korrekturmaßnahmen einführt.

Nachhaltiger Tourismus sollte auch ein hohes Maß an Zufriedenheit der Touristen gewährleisten und den Touristen eine sinnvolle Erfahrung bieten, indem sie ihr Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen schärfen und nachhaltige Tourismuspraktiken fördern. (UNWTO, UNEP, 2005).

Diese Definitionen, wie auch die allermeisten weiteren (z.B. Baumgartner 2019; Rein und Strasdas 2017), machen klar, dass einerseits Nachhaltiger Tourismus keine neue Tourismusform ist, sondern ein Prinzip und eine Zielsetzung für alle Tourismusformen, wie z.B. auch Städtetourismus, Kulturtourismus, Eventtourismus etc. Andererseits sind alle Stakeholder für die Umsetzung gefragt, jedoch kommt gerade den Destinationen als Ort des Tourismusgeschehens wie als Planungseinheit und Rahmen für Kooperationen entscheidende Bedeutung in der konkreten Ausgestaltung der Nachhaltigkeit zu.

II. Kooperation innerhalb der Destination

A. Klassisches Destinationsmanagement – vom Marketing zum Management

Touristische Zielgebiete als geographische Räume sind die „Kristallisationspunkte des touristischen Geschehens“ (Eisenstein 2014, 132). Die Ursprünge des Destinationsmanagements liegen in den kommunalen Fremdenverkehrs- oder Tourismusverbänden, die seit den 1960er Jahren eine Ortschaft oder Region den potenziellen Reisenden als Destination darboten – also fast ausschließlich auf Marketing ausgerichtet sind.

Der durch sich verändernde Rahmenbedingungen intensivierte Wettbewerb auf diesem Markt von Räumen hat zu einer umfassenden Diskussion geführt, wie insbesondere traditionelle Destinationen den neuen Anforderungen gerecht werden können. Professionalisierung und Qualitätssteigerung rückten stärker in den Fokus und verschoben die Aufgaben der Destinations-Marketing-Organisation (DMO) vom Marketing hin zum Management, wobei die Abkürzung DMO gleichbleiben konnte. Das Management und die Kooperation betraf also vor allem die touristischen Leistungsträger innerhalb der Destination, oft gleichzusetzen mit den Mitgliedern der

DMO. Ein darüber hinausreichendes Einbeziehen anderer Wirtschaftsbereiche oder der Interessen der Bevölkerung geschieht in diesem Modell nur vereinzelt und hängt eher an einzelnen Persönlichkeiten als an den formalen Strukturen, die wenig partizipationsoffen sind.

B. Das St. Galler Management-Modell

Mit dem St. Galler Modell für Destinationmanagement (SGDM) wurde um 2013 ein Ansatz für eine stärker marktorientierte Destinationsplanung und -entwicklung an der Universität St. Gallen erarbeitet. Das SGDM bot ein neues Verständnis und eine neue Art der Modellierung von touristischen Destinationen als komplexes System von Abhängigkeiten – aktiviert durch Besucher*innen in bestimmten Gebieten für definierte Zeitperioden. Der Ansatz hilft touristischen Leistungsträgern und anderen Stakeholdern in der Destination somit, die Vielfalt der Nachfrage zu verstehen (Beritelli, et al. 2013).

In der Praxis folgt die Umsetzung des Ansatzes in sechs Schritten (Beritelli, et al. 2013, 2):

- „Reiseströme identifizieren und strategische Besucherströme (SBS) definieren, zeichnen und beschreiben.
- Variable Geometrie durch Überlappung der SBS erstellen und diskutieren sowie das SBS Portfolio beurteilen.
- Nachfrage- und Angebotsnetzwerke analysieren und deren Stellhebel und Einflussmechanismen rekonstruieren.
- Management- und Marketingprozesse pro SBS mit zentralen Akteuren beschreiben und Aufgabenteilung vornehmen.
- Abstimmung von Aktivitäten und Projekten verschiedener Akteure und Organisationen entlang der SBS sowie Ressourcen und Kompetenzen planen und einsetzen.
- Aktualisierung der SBS, der Management- und Marketingprozesse und des Ressourceneinsatzes sowie laufende Moderation der Lern- und Entscheidungsprozesse auf Destinationsebene.“

Das SGDM fasst das räumliche Verhalten von Tourist*innen und Besucher*innen zusammen, um deren Profile und Aktivitäten zu verstehen. Ein Verständnis der Destination als Portfolio von strategischen Besucherströmen hilft Entscheidungsträger*innen, Projekte, Produkte und Dienstleistungen auf Reisebeweggründe und Gästeverhalten auszurichten sowie notwendige Aktivitäten und Prozesse abzustimmen.

Über den Tourismus hinaus bieten sich laut den Entwicklern des St. Galler Modells Anwendungsmöglichkeiten in anderen Netzwerkindustrien mit standortbezogener Ko-Produktion, die auf ein Verständnis des räumlichen Verhaltens der Kunden und Erlebnisse aus Prozessperspektive angewiesen sind (bspw. Immobilienplanung und Entwicklung, Transport und öffentlicher Verkehr, Stadt- und Raumplanung usw.) (Institut für Systemisches Management und Public Governance 2022).

Kritikpunkte am St. Galler Modell beziehen sich genau auf dessen Kernansatz: Der starke Fokus auf vorhandene Reiseströme und Besucherinteressen vernachlässigt den Gestaltungswillen und die Entscheidungshoheit der Bevölkerung innerhalb der Destination.

C. Ein alternativer Ansatz: Albergo Diffuso

Entstanden sind die Alberghi Diffuso, in den 1970er Jahren in der Carnia, dem an Kärnten grenzenden Teil Friauls und den romanischen Gebieten in der Südschweiz. Später sind in den 1990er Jahren weitere Alberghi Diffusi entstanden, zuerst auf Sardinien, dann in ganz Italien. Heute gibt es in Italien verteilt mehr als 80 Alberghi Diffusi, die als Marke und mit konkreten Standards von der ADI (Associazione Nazionale degli Alberghi Diffusi/Nationalverband der Alberghi Diffusi) geschützt werden (Italienische Zentrale für Tourismus 2022).

„Albergo Diffuso“ bedeutet wörtlich „verstreutes Hotel“. So sind Zimmer, Rezeption, Restaurant etc. nicht im gleichen Gebäude untergebracht, jedoch in der gleichen Ortschaft. Ein/e Hotelmanager*in organisiert die zentrale Verwaltung der Zimmer.

Das Dorf wird so zum eigentlichen Hotel. Die Zimmer sind nicht entlang eines langen Flurs auf mehreren Etagen aneinandergereiht, sondern im ganzen Dorf verstreut. Die Alberghi Diffusi dehnen sich folglich nicht wie traditionelle Hotels vertikal, sondern horizontal aus. Sie setzen sich aus Zweitwohnungen und restaurierten Gebäuden zusammen und bilden so eine Symbiose mit den anderen Häusern des Dorfes. Ein Albergo Diffuso wird nicht neu gebaut, sondern entsteht durch die Vernetzung und Renovierung von – oftmals verlassenem – Häusern des Dorfes. Dadurch werden historische Stätten mit kleinstmöglichen Veränderungen bewohnbar gemacht, alle architektonischen Originalstrukturen bleiben erhalten, nur deren Funktion und Innenleben ist neu definiert. „Beim Albergo Diffuso sind alle Dorfbewohner Teil des Hotels – Touristen werden selbst zu neuen Bewohnern der

Gemeinde, da sie Tür an Tür mit den Einheimischen zusammenleben. Sie erhalten die Gelegenheit, mit hohem Komfort das authentische Leben des Dorfes mitzuerleben.“ (Italienische Zentrale für Tourismus 2022).¹

Zur Entstehung des Modells Albergo Diffuso gibt es unterschiedliche Aussagen: Manchen Quellen nach liegt die Entstehungsgeschichte im Wiederaufbau der Dörfer nach dem großen Erdbeben in Friaul 1976 (Italienische Zentrale für Tourismus 2022). Andere – nicht genau definierbare – Quellen sprechen vom Widerstand gegen ein großes Hotelprojekt, in dem auswärtige Investor*innen einen leerstehenden Teil eines Dorfes niederreißen und einen großen Gebäudekomplex errichten wollten. Gemein ist allen Quellen, dass die Entstehung dazu beitragen sollte, die Fremdbestimmung und Abwanderung zu stoppen und die inneren Kooperationen im Dorf zu stärken. Dass dies gelungen ist, kann der Autor aus eigener Erfahrung zumindest in einigen der alpinen Alberghi Diffusi bestätigen.

III. Kooperationen zwischen Destinationen im Alpenraum

A. Alpine Pearls

Alpine Pearls ist eine 2006 gegründete Kooperation von 19 Tourismusgemeinden aus fünf Alpenstaaten, die sich der nachhaltigen Mobilität im Urlaub verschrieben haben. Mit dem Versprechen einer zumutbaren Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, mobilitätsbezogenen Services und der Möglichkeit, während des Aufenthalts in der Destination auch ohne Auto mobil zu sein, geben die Alpine Pearls eine „Mobilitätsgarantie“ (Alpine Pearls 2022).

Die Entstehungsgeschichte der Alpine Pearls zeigt zwei wichtige Learnings für innovative Kooperations- und Entwicklungsprojekte: Es braucht eine oder wenige Leitpersonen, die die Energie haben, neue Ideen oft auch gegen Widerstände konsequent über längere Zeit zu verfolgen. Im Falle der Alpine Pearls war und ist das der Bürgermeister der Salzburger Gemeinde Werfenweng. Und zweitens die Notwendigkeit externer Förderungen, die diese Entwicklungsarbeit anfangs finanzieren; dies wurde im vorliegenden Fall durch zwei EU-Projekte aus dem INTERREG Alpine Space Programm gewährleistet.

¹ Anm.: Direktzitate ohne Seitenangabe in diesem Beitrag wurden aus dem Fließtext der zitierten Website entnommen.

Inspiziert durch die Alpine Pearls entwickelt sich im Donaauraum gerade eine ähnliche Initiative – die Danube.Pearls mit momentan elf Destinationen aus acht Donauländern. Auch hier wurde der Start 2017–19 über ein EU-INTERREG-Projekt finanziert.

B. Bergsteigerdörfer

Die Bergsteigerdörfer sind eine Initiative, die vom Österreichischen Alpenverein 2008 als ein Umsetzungsprojekt der Alpenkonvention ins Leben gerufen wurde. „Bergsteigerdörfer sind vorbildhafte regionale Entwicklungskerne im nachhaltigen Alpentourismus mit einer entsprechenden Tradition. Sie garantieren für ein Tourismusangebot, welches auf Bergsteiger ausgerichtet ist, weisen eine exzellente Landschafts- und Umweltqualität auf und setzen sich für die Bewahrung der örtlichen Kultur- und Naturwerte ein. Als alpine Kompetenzzentren setzen Bergsteigerdörfer auf Eigenverantwortung, Fähigkeit und Souveränität sowie umweltkundiges und verantwortungsvolles Verhalten ihrer Gäste am Berg.“ (Bergsteigerdörfer 2018, 1 f.)

Die Bergsteigerdörfer beruhen auf klaren Kriterien, deren Nichteinhaltung zur Aberkennung des Status führt, wie schon einmal im Falle Kals in Osttirol geschehen (MeinBezirk.at 2018). Ein Punkt der Kriterienliste betrifft besonders auch die Kooperation der Bergsteigerdörfer innerhalb der Gemeinde wie im Netzwerk.

Die Kooperation der Bergsteigerdörfer, die sich nach einer Anfangsfinanzierung durch das Ministerium für ein lebenswertes Österreich (Österreichisches Umweltministerium) seit 2018 selbst finanzieren muss, ist stetig im Wachsen: 2022 kamen die ersten Gemeinden in der Schweiz dazu.

C. Allianz in den Alpen

Das Gemeinденetzwerk Allianz in den Alpen e.V. (AiA) mit Sitz in Übersee am Chiemsee ist ein Zusammenschluss von rund 280 Gemeinden und Regionen aus sieben Staaten des Alpenraums und besteht seit 1997. Das Netzwerk wurde aus der Alpenkonvention heraus gegründet und setzt sich dafür ein deren Ziele für eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum konkret umzusetzen: „Die Mitglieder des Gemeinденetzwerks setzen sich für eine intakte Natur, ein gesundes Wirtschaften und ein gutes Zusammenleben in den Alpen ein. Sie fördern den aktiven Austausch über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg. Sie stellen die Menschen in den Mittelpunkt, haben die Zukunft im Fokus und gehen gemeinsam neue Wege.“ (Allianz in den Alpen 2022)

AiA ist keine reine Tourismuskoooperation, aber gerade durch den Ansatz der engen Kooperation der Gemeinden in allen unterschiedlichen Bereichen – vom Energiemanagement und Klimaschutz über Digitalisierung bis zu Lebensqualität und Bürgerbeteiligung – ist es ein zukunftsweisendes Modell der Kooperation, das stark auf Kommunikation und Kooperation setzt und dadurch echtes Transformationspotenzial hat. 18 gemeinsame, grenzüberschreitende Projekte, die in 13 Themen wie Jugendbeteiligung, demographischer Wandel, Integration, Raumplanung u.a. umgesetzt werden, zeugen von den Veränderungsschritten.

IV. Neue Formen des Destinationsmanagements in der Transformation

A. Transformation in Richtung mehr Nachhaltigkeit

Der Tourismus befindet sich in einer Phase, in der die globalen Umweltauswirkungen spürbar und rapide für die Menschheit zunehmen – und es wird klar, dass der Tourismus selbst wesentlich dazu beiträgt.

In Bezug auf Energieverbrauch und CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch, Landnutzung und Nahrungsmittelbedarf werden sich die Auswirkungen des Tourismus innerhalb der nächsten 15–40 Jahre verdoppeln (Gössling & Peeters 2015). Selbst wenn die Ressourcen in Zukunft wesentlich effizienter genutzt würden, wird eine solche positive Entwicklung durch die weiter und schneller steigende Anzahl der Reisen und die zunehmende Reisedistanz konterkariert. Hinzu kommt, dass die Intensität der Ressourcennutzung im Tourismus keineswegs abnimmt. In dem kleinen, aber wachsenden Segment des gehobenen Tourismus nimmt sie – und zwar bei allen Ressourcen – sogar zu (Baumgartner 2019).

Die potenziell positiven sozioökonomischen Effekte des Tourismus werden derzeit von der Diskussion um selektive Überlastung („Overtourism“) überlagert. Lenkungsmaßnahmen und Kapazitätsgrenzen stehen im Vordergrund dieser Diskussionen (UNWTO 2018).

Das Konzept des nachhaltigen Tourismus ist einerseits eine theoretische und normative Zielsetzung, kann aber auf eine Vielzahl von praktischen Ansätzen angewendet werden. Alle beteiligten Akteure, wie politische Entscheidungsträger*innen, Destinationsvertreter*innen, Tourismusunternehmen und die Reisenden selbst, sind gefordert, es nun endlich umzusetzen. Die Umsetzung eines nachhaltigen Tourismus ergibt sich aus der Anwen-

derung der Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung auf den Wirtschaftssektor Tourismus und muss gleichzeitig auf den verschiedenen (politischen) Ebenen sowie interdisziplinär und intersektoral angegangen werden (Baumgartner 2019).

Auf den Tourismus übertragen, werden aus den drei Säulen der Nachhaltigkeit die folgenden sieben Dimensionen der Nachhaltigkeit im Tourismus. Diese beziehen sich auf alle verschiedenen Arten von Tourismus in allen Destinationen:

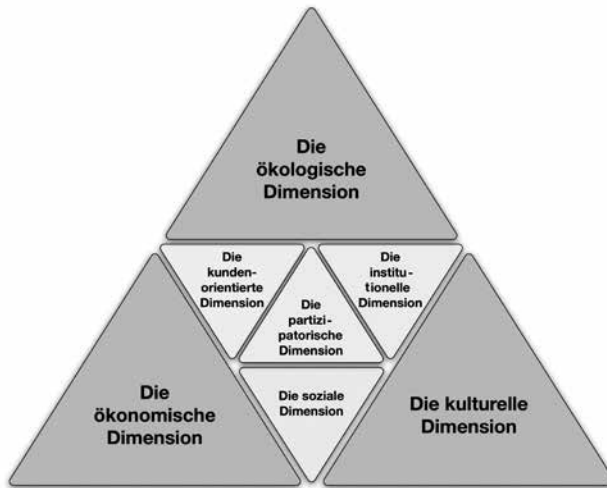


Abb. 1: Nachhaltigkeitsdreieck (Quelle: eigene Darstellung)

Nur dann kann der „Tourismus (...), wenn er verantwortungsvoll und ethisch einwandfrei geführt wird, nicht nur zur wirtschaftlichen Entwicklung, sondern auch zum Aufbau stabilerer Gesellschaften sowie zur Förderung und zum Schutz der natürlichen und kulturellen Ressourcen beitragen. Es liegt im eigenen Interesse des Tourismus, unberührte Landschaften zu erhalten, lebendige Kulturen zu fördern und gastfreundliche Gemeinden zu unterstützen. Nachhaltiger Tourismus stärkt somit die wechselseitige Beziehung zwischen dem Schutz der Umwelt und der Entwicklung wettbewerbsfähiger Tourismusunternehmen, die Wohlstand in den Zielgebieten schaffen.“ (Rifai 2015, 2 f.)

Der Tourismussektor kann noch immer dazu beitragen, Arbeitsplätze zu schaffen, die lokale Kultur und Produkte zu fördern und sich für die Erhaltung und nachhaltige Nutzung der Ozeane, Meere und Meeresressourcen einzusetzen. Um dieses Potenzial zu maximieren, muss die Nach-

haltigkeit in den Mittelpunkt der Tourismusedwicklung gestellt werden (Rifai 2015).

Um den derzeitigen Tourismus in einen dauerhaft erfolgreichen, ökologisch und sozial verträglichen, d.h. nachhaltigen Wirtschaftszweig zu verwandeln und die genannten Ziele zu erreichen, bedarf es jedoch dringlicher als je zuvor geeigneter politischer Maßnahmen, Instrumente und Überwachungsmechanismen, um den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Nutzen des Tourismus zu steigern und gleichzeitig seine negativen Auswirkungen zu mindern (Baumgartner 2019, Rifai 2015).

Mehrere Autor*innen (siehe Hall 2004, Brot für die Welt et al. 2016, Baumgartner 2019, Lund-Durlacher et. al. 2019) haben die folgenden vier Spannungsfelder identifiziert, in denen – manchmal destinationsspezifische, oft grundsätzliche – Entscheidungen getroffen werden müssen, um Ziele für den Tourismus zu definieren:

Wachstum versus Kapazitätsgrenzen

Es besteht die Notwendigkeit, Indikatoren für den Erfolg des Tourismus neu zu definieren, weg von einer kleinräumigen hin zu einer möglichst großräumigen Betrachtung. Dies bedeutet auch eine Abkehr von rein quantitativen und finanziellen Indikatoren hin zu ganzheitlichen Nachhaltigkeitsbetrachtungen in den Jahresbilanzierungen, wie sie die Gemeinwohl-Ökonomie vorschlägt.

Bei quantitativem Wachstum soll eine optimierte Verteilung über das Jahr Spitzen vermeiden und eine geografische Verteilung abseits bestehender und potenzieller Hot Spots soll Übertourismusansätze schon im Vorfeld vermeiden. Destinationen können – unter Beteiligung aller betroffenen Stakeholder – ökologische und soziale Kapazitätsgrenzen definieren und ggf. Wachstumsgrenzen einzeichnen.

Wirtschaftlicher Druck versus gute Arbeitsbedingungen

Die Notwendigkeit, die Arbeitsbedingungen im Tourismus zu verbessern, ist ein globales Thema in verschiedenen Formen. Ziel ist es, den Tourismus als attraktiven Arbeitgeber zu erhalten bzw. wiederzugewinnen, um jungen Menschen aus den jeweiligen Tourismusregionen eine Perspektive zu bieten und damit Arbeitsmigration zu vermeiden und zur Beschäftigungssicherung im Tourismus beizutragen. Zufriedene Mitarbeiter*innen bringen dem Tourismus mittelfristig eine höhere und gesicherte Wertschöpfung, als die Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität kosten.

Rechtliche Rahmenbedingungen versus Freiwilligkeit

Umfassende Produkttransparenz ist aufgrund der Komplexität des „Produktes Tourismus“ schwierig. Daher kann nicht ausschließlich auf die Mündigkeit der Verbraucher*innen verwiesen werden, wenn es um die Auswahl umwelt- und klimaverträglicher Tourismusprodukte geht. Die Wirtschaft ist daher inzwischen mehr in der Verantwortung, nachhaltige Produkte anzubieten und Informationen für die Konsumenten*innen bereitzustellen.

Vertrauen in die Bereitschaft und die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft sind wichtig für die Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung, reichen aber als Anreiz für eine umfassende Nachhaltigkeitsstabilisierung des Tourismus nicht aus. Letztlich bedarf es auch staatlicher Steuerungsmaßnahmen in Form von Anreizsystemen in Verbindung mit gesetzlichen Regelungen, wie etwa die Belegung nachhaltiger Produkte mit geringeren Mehrwertsteuersätzen, die Einführung einer CO₂-Steuer oder die steuerliche Belohnung hoher Kund*innen- und/oder Mitarbeitenden-Zufriedenheit.

Der Tourismus als Mitverursacher und Opfer des Klimawandels

Die touristische Mobilität ist einer der stärksten Verursacher von CO₂-Emissionen, insbesondere wenn die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen betrachtet werden. Klimaschutzmaßnahmen sind unbedingt notwendig, auch um den Tourismus als attraktiven Wirtschaftszweig langfristig zu erhalten. Dabei geht es nicht um die Entscheidung, welche der bekannten Maßnahmen zur Verkehrsvermeidung und Emissionsreduzierung umgesetzt werden sollen, sondern es ist das gesamte Maßnahmenbündel erforderlich.

Kurzfristig sollten freiwillige Kompensationsmaßnahmen bei den Reisen stärker beworben und von den Reiseveranstaltern in ihre Angebote eingepreist werden. Langfristig müssen wir auf eine umfassende Kohlenstoffsteuer sowie auf realistische Flugpreise hinarbeiten, die keine verzerrenden Subventionen enthalten.

Das Argument der Demokratisierung des Reisens darf nicht auf Kosten der Umwelt, des Klimas und der Allgemeinheit gehen. Instrumente zur Demokratisierung des Reisens, wie z.B. umgekehrt einkommensproportionale Urlaubssubventionen, Reisefreiheiten durch veränderte Visabestimmungen etc. müssen gesellschaftspolitisch und global diskutiert werden.

Der Wertewandel hin zu einem veränderten Mobilitätsverhalten muss durch Marketing und Kommunikation gegenüber den Verbrauchern sowie durch die notwendigen Rahmenbedingungen, z.B. flexiblere Arbeits- und Urlaubszeiten, ermöglicht und verstärkt werden.

B. Swisstainable und Tourism beyond Recovery

In der Schweiz und Österreich laufen seit wenigen Jahren parallel und unabhängig voneinander Prozesse, die beide mehr Nachhaltigkeit in das jeweilige Tourismussystem bringen wollen (Schweiz Tourismus 2021, Schmidt 2021a, Baumgartner 2021).

Während die Schweiz mit Swisstainable vor allem auf die Zusammenarbeit zwischen den touristischen Dachverbänden, die Stärkung bestehender Instrumente (z.B. Ökolabels) und die Verbesserung der Kommunikation an die Gäste setzt, versucht Österreich in dem komplexen Dialogprozess „Forum Future Tourism – Beyond Recovery“ neue Sichtweisen einzubringen, indem touristische Außenseiter wie Kulturinterpret*innen, Raumplaner*innen und wirtschaftliche Querdenker*innen einbezogen werden, um ein völliges Umdenken im Tourismus zu ermöglichen.

Der Schweizer Prozess wurde Ende Februar 2021 öffentlich gemacht. In Österreich wurde die Hauptveranstaltung, ein dreitägiger Multi-Stakeholder-Workshop mit 100 eingeladenen Expert*innen, aufgrund der COVID-19-Situation auf Juni 2021 verschoben und dann in eine zweitägige Konferenz der 25-köpfigen Kerngruppe umgewandelt. Eine Fortsetzung ist für 2022 geplant.

Die Analysen des Autors (Baumgartner 2022) zeigen grundlegende Unterschiede sowohl in der generellen Ausrichtung der beiden Prozesse als auch in den spezifischen Merkmalen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Transformation.

Swisstainable zielt auf die Gästeorientierung durch die Bündelung und Aufbereitung von nachhaltigen Erlebnissen und Angeboten, auf die Unterstützung der Wirtschaft durch Sichtbarkeit und auf die Positionierung der Schweiz als nachhaltige und der Nachhaltigkeit verpflichtete Destination.

Ein zentrales Anliegen ist es, Orientierung in der bestehenden Label-Landschaft zu schaffen und weitere Betriebe zu motivieren, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Das Nachhaltigkeitsprogramm Swisstainable stellt keine neue Zertifizierung dar, sondern fokussiert auf die Stärkung bestehender Nachhaltigkeitszertifikate.

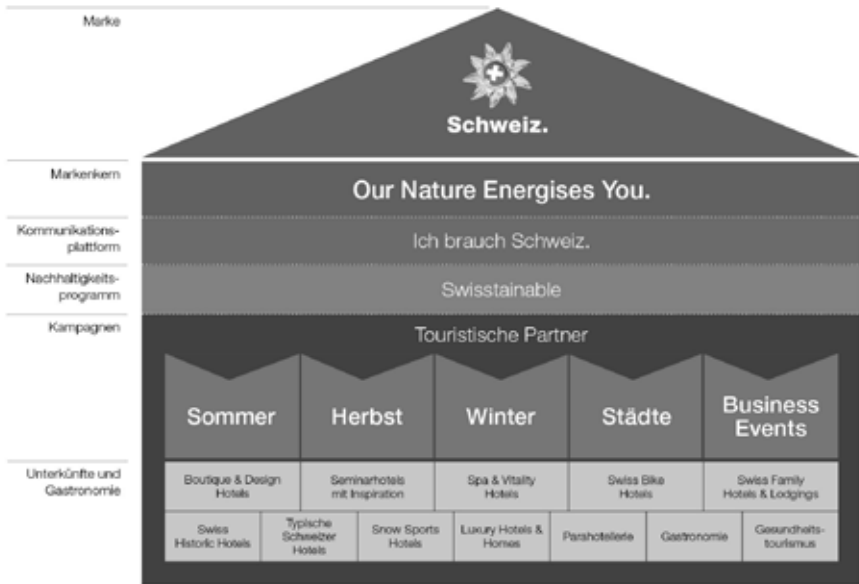


Abb. 2: Markenhaus: Integration von Swisstainable in die Marketingstruktur von Schweiz Tourismus (Quelle: Schweiz Tourismus 2021)

Der österreichische Prozess „Forum Future Tourism – Beyond Recovery“ hat sich zum Ziel gesetzt, neue Visionen für den Tourismus im Sinne des digitalen Wandels, des kulturellen Wandels, des grünen Wandels und des systemischen Wandels zu entwickeln und konkrete Transformationsräume zu eröffnen.

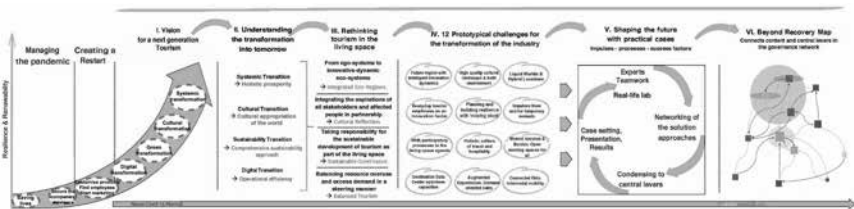


Abb. 3: Prozess des „Forums Future Tourism – Beyond Recovery“ (Quelle: Schmidt 2021a)

Insbesondere der Vergleich der touristischen Transformationskriterien zeigt grundlegende Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen zum Tourismus in den Nachbarländern (siehe Tabelle 1).

	„Forum Future Tourism – Beyond Recovery“	Swisstainable
Behandelte Nachhaltigkeitsaspekte	umfassende Berichterstattung über alle Aspekte	starker Fokus auf ökologische Aspekte
Schwerpunkt Resilienz	hoch	nicht explizit
Kritische Selbstreflexion	hoch	gering
Neuigkeitswert/Innovation	Tourismus wird als Lebensraum-Agenda neu überdacht	weitgehende Bündelung bestehender Maßnahmen
Allgemeine Transformationsorientierung	sehr hoch	gering; Fokus (derzeit) auf Bewusstseinsbildung und Öffentlichkeitsarbeit
Einbeziehung von Stakeholdern	breiter Ansatz, der auch nicht-touristische Akteure einbezieht, aber den Fokus auf einzelne Persönlichkeiten legt	Fokus auf Tourismusakteure, weit verbreitet
Gesamtgesellschaftlicher Nutzen	gesellschaftlicher Nutzen als zentraler Wert	gesellschaftlicher Nutzen als Nebeneffekt
Wachstum versus Kapazitätsgrenzen	berücksichtigt; zielt auf konkrete Grenzen des Wachstums ab	nicht wesentlich in Ziel und/oder Maßnahmen integriert
Wirtschaftlicher Druck versus gute Arbeitsbedingungen	berücksichtigt; hoher Wert auf gute Arbeitsbedingungen	nicht wesentlich in Ziel und/oder Maßnahmen integriert
Gesetzlicher Rahmen versus Freiwilligkeit	nicht konkret formuliert, aber Mix aus freiwilligen und hoheitlichen Maßnahmen und Rahmenbedingungen angestrebt	Fokus auf freiwillige Maßnahmen
Tourismus als Mitverursacher und Opfer des Klimawandels	Klimawandel in (alle) Transformationsräume integriert	nur wenn es bereits in den geförderten Nachhaltigkeitslabels integriert ist.
Konkretheit des Programms	gering; bisher nur theoretischer Ansatz	konkrete Angebote für engagierte Unternehmen und Organisationen

	„Forum Future Tourism – Beyond Recovery“	Swisstainable
Politische Rückendeckung	gering auf höchster politischer Ebene, auf der Ebene der Bundesländer (noch) nicht angekommen	Derzeit hoch, Finanzierungszusagen für weitere Umsetzung
Wahrscheinlichkeit der weiteren Umsetzung	fraglich, da mangelnder politischer Wille	hoch

Tabelle 1: Vergleich der wichtigsten touristischen Transformationsindikatoren in beiden Prozessen (Quelle: eigene Darstellung)

Als Fazit der beiden Prozesse lässt sich sagen, dass Swisstainable zumindest aus heutiger Sicht zu sehr auf die Umwelt und Kommunikation bestehender Gütesiegel ausgerichtet ist, aber auf dem politischen Willen aufbauen kann. Future Tourism beyond recovery ist umfassender und transformationsorientierter, hat aber keine dauerhafte Unterstützung durch die österreichische Bundespolitik.

Beide Ansätze besitzen das Potenzial, den Tourismus umweltfreundlicher und zum Teil nachhaltiger zu machen – aber aus den oben genannten Gründen führt keiner von beiden bisher zu einer echten (und notwendigen) Transformation des Tourismus.

C. Das Lebensraummodell

Aktuelle Ansätze der Strategieentwicklung für Destinationen bemühen immer häufiger ein Lebensraummodell, in dem weniger die touristische Destination als vielmehr der Lebensraum² – für Einheimische wie auch für Gäste – im Mittelpunkt stehen soll (vgl. Österreich Werbung 2021, Realizing Progress, 2022). Lebensraumkonzepte sind integrativ, sie betrachten die ganze Region, die Gäste ebenso wie die Einheimischen. Sie gehen weg von einer reinen Gästerausrichtung, hin zu ganzheitlichen Überlegungen, in denen die Belange der Einheimischen gleichberechtigt berücksichtigt werden. Die Lebensqualität der Einheimischen wird hierbei als essenzielle Grundlage für Tourismus gesehen (Realizing Progress 2020, Baumgartner 2022). Nachhaltig

² Der Begriff „Lebensraum“ wurde trotz der historisch belasteten Verwendung gewählt und bezeichnet hier unpolitisch und integrativ das Lebensumfeld der in der jeweiligen Region dauerhaft oder temporär wohnenden Menschen.

tigkeit ist dann eine logische Folge dieses Ansatzes: „Dauerhafte, nachhaltige Lebensqualität und grenzenloses Wachstum schließen sich [...] aus (Realizing Progress 2022). Die Qualität des Lebensraums und eine Work-Live-Balance wirken sich unmittelbar auf die Bindung der Mitarbeiter*innen aus und schaffen ebenso attraktive Urlaubsräume (Baumgartner 2022a).

Dort, wo integrative Lebensraummodelle bereits politische Realitäten erreichen, beispielsweise in den Entwürfen der neuen (2022) Tourismusstrategie Vorarlberg 2030 (Amt der Vorarlberger Landesregierung, 2021), ändert es noch nichts an den Strukturen der DMOs. Allerdings wurde die Strategieentwicklung mit einem weiten Beteiligungsprozess gekoppelt und die Inhalte setzen stärker als früher darauf, dass Tourismus ein Instrument zur Nachhaltigen Regionalentwicklung wird, ganz im Sinne der Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) und den Ergebnissen des Internationalen Jahr des Nachhaltigen Tourismus für Entwicklung (IY 2017) (Baumgartner 2022).

Wenn das Lebensraummodell zu Ende gedacht wird, würde dies auch zu einer strukturellen Weiterentwicklung durch die Zusammenführung von bisher parallelen Organisationen führen. Heute gibt es eine Vielzahl von Einheiten, in denen oftmals dieselben Personen mit unterschiedlichen Hüten und unterschiedlichen Finanzmitteln agieren: LEADER+ Regionen (EU-Programm), Regionalentwicklungsverbände, KLAR-Regionen (Klimawandelanpassung), Klimabündnisgemeinden (Klimaschutz), e5-Gemeinden (Energie), u.v.m. Eine effiziente Umsetzung der gemeinsamen Zielsetzung „Ein besseres Leben für alle“ (was den Natur- und Umweltschutz beinhaltet) würde konsequenterweise die Zusammenführung in eine gemeinsame Lebensraumagentur bedeuten.

V. Ausblick in Richtung einer kooperativen Tourismusentwicklung

Business as usual ist einfach, Kooperation ist fordernd. Kooperation bedeutet ständige Aushandlungsprozesse mit allen Beteiligten wie – zumindest für langfristige Prozesse – professionelle Rahmenbedingungen für diese Beteiligungsprozesse in Hinblick auf zeitliche Planungen, externe Moderation, Klarheit zur Verwendung der Ergebnisse etc. Das ist zeit- und manchmal auch geldintensiv. Aber das Ringen um Kompromisse schafft Vertrauen und Verbindlichkeit.

Wenn es die politischen und administrativen Entscheidungsträger*innen also ernst meinen mit der Zielsetzung einer Nachhaltigen (Regional-)Ent-

wicklung, können sie nicht auf der konzeptionellen Ebene stehenbleiben, sondern müssen auf die Handlungsebene kommen. Das bedeutet sowohl inter- wie transdisziplinäre Kooperation, die Einbindung aller jeweils relevanten Stakeholder, neue Formen der Bürger*innenbeteiligung hin zu neuen Governance- und Entscheidungsstrukturen in der Planung und Umsetzung (nicht nur) des Tourismus. Diese Transformationsprozesse übersteigen oft die personellen Kapazitäten und Kompetenzen der Destinationen, es braucht also professionelle Begleitangebote für die Prozessmoderation (Baumgartner 2022a).

Die Instrumente dazu besitzen wir, nun braucht es den Willen von Politik und Wirtschaft, diese einzusetzen und entsprechende Strukturen zu schaffen, die deren Umsetzung vor allem raumplanerisch, förder technisch und kompetenzmäßig auch ermöglicht.

VI. Literaturverzeichnis

- Allianz in den Alpen (2022): Über das Gemeindefeldnetzwerk, <https://alpen-allianz.org/de/ueber-das-gemeindefeldnetzwerk/> (letzter Zugriff 18.5.2022).
- Alpine Pearls (2022): Sanfter Tourismus mit Mobilitätsgarantie, <https://www.alpine-pearls.com/ueber-uns/alpine-pearls/> (letzter Zugriff 18.5.2022).
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2021): Chancenreicher und nachhaltiger Tourismus 2030. Orte und Räume für das gute Leben. Entwurf Tourismusstrategie, Version 2.4; unveröffentlicht.
- Baumgartner, C. (2019): The Grisons Approach to Sustainable Tourism. The position of the FHGR on the topic of sustainability in tourism. Chur, unveröffentlicht.
- Baumgartner, C. (2020): Nachhaltige Tourismusentwicklung. Erfahrung aus ländlich-alpinen Regionen. In: Brandl, S., Berg, W., Herntrei, M., Steckenbauer, C. und Lachmann-Falkner, S.: Tourismus und ländlicher Raum. Innovative Instrumente und Ideen für Zukunftsgestaltung. Erich Schmidt Verlag, Berlin, ISBN: 978-3-503-19530-5.
- Baumgartner, C. (2021): Forum Future Tourism. Beyond Recovery, Themenbriefing Citizen Governance. Unveröffentlicht.
- Baumgartner, C. (2022): (W)ende – Transformation zu mehr Nachhaltigkeit im Post-COVID Tourismus? Unveröffentlicht.
- Baumgartner, C. (2022a): Ergebnisse des Symposiums ‚Tourism.Future. Now‘, 25/26.04.2022, Wien. Mitschrift.
- Bergsteigerdörfer (2018): Kriterien für Bergsteigerdörfer.
- Beritelli, P., Bieger, T., Laesser, C. (2013): The New Frontiers of Destina-

- tion Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach, In: *Journal of Travel Research* 2014, Vol. 53(4) 403–417.
- Beritelli, P., Laesser, C., Reinhold, S., Kappler, A. (Hrsg.) (2013): *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement*, IMP-HSG, 1. Aufl. 2013, 140 S., col., ISBN-978-3-9523471-7-1.
- Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst, arbeitskreis tourismus & entwicklung (akte), TourCert gGmbH (2016): *Tourismuswende. Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung: Die Transformation im Tourismus gestalten*.
- Eisenstein, B. (2013): *Grundlagen des Destinationsmanagements*, Oldenburg Wissenschaftsverlag, ISBN: 9783486725094.
- Forum Umwelt & Entwicklung (1998): *Tourismus und Nachhaltige Entwicklung. Positionspapier zur Vorlage bei der CSD 7 (Commission on Sustainable Development)*.
- Hall, D. (Ed.) (2004): *Tourism and Transition. Governance, Transformation and Development*. CABI Publishing, ISBN 0 85199 748 1.
- Institut für Systemisches Management und Public Governance (2022): *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement*, <https://www.advances-destinationmanagement.com/sgdmdt> (letzter Zugriff 18.5.2022).
- Italienische Zentrale für Tourismus (2022): *Alberghi Diffusi*, <https://www.enit.de/reisethemen/nachhaltiges-reisen/alberghi-diffusi/> (letzter Zugriff 18.5.2022).
- Lund-Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M. (Ed.) (2019): *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism. A transformative concept*. Springer, ISBN 978-3-030-15623-7.
- MeinBezirk.at (2018): *Bergsteigerdörfer feiern 10-jähriges Jubiläum*, https://www.meinbezirk.at/osttirol/c-lokales/bergsteigerdoerfer-feiern-10-jaehriges-jubilaem_a2613530 (letzter Zugriff 18.5.2022).
- Österreich Werbung (2021): *Werde, wer du sein willst! Ergebnisse des future tourism.beyond recovery*.
- Realizing Progress (2020): *Das Impuls4Travel Manifest*, <https://www.impulse4travel.de/manifest/manifest/> (letzter Zugriff 18.5.2022).
- Realizing Progress (2022): *Von der DMO zur LMO – aber anders als gedacht*. Blog, 24.03.2022, <https://www.realizingprogress.com/2022/03/christoph-aschenbrenner-interview-lebensraum/> (letzter Zugriff 18.5.2022).
- Rein, H, Strasdas W. (2017): *Nachhaltiger Tourismus*, utb, ISBN 978-3-825-24713-3
- Rifai, T. (2015): *Driving sustainable development and social transformation*, in: G7 Research Group, G20 Research Group (2015).
- Schmidt, F. (2021a): *Forum Future Tourism. Beyond Recovery. Prozessübersicht*.

- Schweiz Tourismus (2021): Swisstainable, <https://www.stnet.ch/de/swisstainable> (letzter Zugriff 18.5.2022).
- UNWTO, UNEP (2005): Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers.
- UNWTO (2016): Global Report on the Transformative Power of Tourism a paradigm shift towards a more responsible traveller, ISBN: 978–92-844–1782-7.
- UNWTO (2017a): Discussion Paper on the occasion of the International Year of Sustainable Tourism for Development 2017.
- UNWTO (2017b): Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030, ISBN: 978–92-844–1933-3.
- UNWTO (2018): ‘Overtourism’. Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions. ISBN 978–92-844–2006-3.
- Zukunftsinstitut GmbH (2019): Der neue Resonanz-Tourismus, Frankfurt am Main, ISBN-13: 978–3945647622.

VII. Linkverzeichnis

- Albergo Diffuso: www.enit.de/reisethemen/nachhaltiges-reisen/alberghidiffusi/ (zuletzt aufgerufen am.....)
- Allianz in den Alpen: www.alpenallianz.org/de/
- Alpenkonvention: www.alpenkonvention.org
- Alpine Pearls: www.alpine-pearls.com
- Bergsteigerdörfer: www.bergsteigerdoerfer.org
- Danube Pearls: www.danube-pearls.eu
- Gemeinwohl-Ökonomie: web.ecogood.org/de/
- Swisstainable: www.stnet.ch/de/swisstainable

VIII. Abbildungen

- Abbildung 1:** Nachhaltigkeitsdreieck, S. 356
- Abbildung 2:** Markenhaus: Integration von Swisstainable in die Marketingstruktur von Schweiz Tourismus, S. 360
- Abbildung 3:** Prozess des „Forums Future Tourism – Beyond Recovery“, S. 360

IX. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der wichtigsten touristischen Transformationsindikatoren in beiden Prozessen, S. 361