

## Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

### MBA Unternehmensmanagement

### Supply Chain Resilienz im Tourismus

Auswirkungen von Veränderungen der Wertschöpfungskette im Tourismus:  
die wesentlichen Inputfaktoren am Beispiel der Tourismusregion Schladming-Dachstein

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Claudia Krammel-Stiegler  
**Matrikelnummer:** 52012372  
**Abschlussjahr:** 2022  
**Betreut von:** Mag. Philipp Lenger, Bakk. MA, StB  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangsstart:** WS 2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Haus im Ennstal, 15.05.2022

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Haus im Ennstal, 15.05.2022

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	I
Vorwort .....	V
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	VIII
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis .....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung .....	2
1.3. Forschungsfragen .....	3
1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit.....	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen.....	7
2.1. Tourismus.....	7
2.2. Touristische Räume .....	8
2.2.1. Touristische Region.....	8
2.2.2. Destination.....	9
2.2.3. Tourismusregion Schladming-Dachstein .....	9
2.3. Supply Chain und Wertschöpfungskette .....	10
2.4. Resilienz.....	12
3. Das System Tourismus.....	14
3.1. Betrachtungsweisen des Tourismus .....	14

3.2. Industriegesellschaftliche Lebensmodell.....	15
3.3. Ganzheitliche Tourismusmodell .....	16
3.4. Tourismusmarkt: Angebot und Nachfrage .....	18
3.4.1. Touristische Nachfrage.....	18
3.4.2. Touristisches Angebot .....	20
3.4.3. Touristisches Leistungsbündel.....	20
3.5. Struktur des Systems Tourismus.....	22
4. Das Phänomen Tourismus.....	25
4.1. Ökonomische Sicht des Tourismus .....	25
4.2. Effekte des Tourismus in einer alpinen Tourismusregion .....	28
4.2.1. Wirtschaftliche Effekte .....	28
4.2.2. Soziokulturelle Effekte.....	34
4.2.3. Ökologische Effekte .....	36
4.3. Einflussfaktoren und Risiken der Wertschöpfung im Tourismus .....	41
4.3.1. Begriffsabgrenzung: Störung, Risiko, Katastrophe.....	42
4.3.2. Ursachen touristischer Krisen nach Entstehungsbereichen.....	43
4.3.3. Formen touristischer Risiken.....	44
4.4. Entscheidende Faktoren für den Ausbau einer gesicherten Wertschöpfungskette .....	50
5. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	53
5.1. TSFF 1 .....	53
5.2. TSFF 2 .....	55
6. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	59
6.1. Forschungsdesign.....	59
6.2. Methodologie.....	60
6.3. Erhebungsmethode .....	61
6.3.1. Sampling .....	63
6.3.2. Interviewleitfaden .....	65
6.3.3. Datenerhebung.....	65
6.4. Auswertungsmethode .....	66

6.4.1. Inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse .....	66
6.4.2. Kategorienbildung.....	68
6.5. Qualitätssicherung .....	69
6.6. Ergebnisdarstellung der empirischen Forschung.....	70
6.6.1. Kategorie 1: Wirtschaftsfaktor Tourismus – regionale Grundlagen.....	71
6.6.2. Kategorie 2: Wertschöpfungskette – regionale Einflussfaktoren.....	73
6.6.3. Kategorie 3: Auswirkungen – Änderungen der Wertschöpfungskette .....	76
6.6.4. Kategorie 4: Maßnahmen zur Resilienzsteigerung.....	79
6.6.5. Kategorie 5: Regionale Entwicklungspotenziale.....	83
7. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.....	85
7.1. ESFF 1 .....	85
7.2. ESFF 2 .....	87
8. Conclusio und Ausblick .....	90
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	95
Anhang .....	105
A - 1 Interviewleitfaden.....	105
A - 2 Kategorienschema.....	111
A - 3 Auswertungsbeispiel .....	112
A - 4 Einwilligungserklärung ExpertInnengespräch.....	115
A - 5 Transkription ExpertInnengespräche IP01–IP10.....	119



## VORWORT

*„Der Weg ist das Ziel!“*

(Konfuzius, 551–479 v. Chr.)

Bewusst habe ich für die Einleitung der vorliegenden Masterthesis den chinesischen Philosophen Konfuzius zitiert, denn die erlangten Erkenntnisse, die positiven Begegnungen und der außerordentliche Support im Rahmen des Entstehungsprozesses dieser Arbeit, haben mein Bewusstsein in vielerlei Hinsicht bereichert und gestärkt.

Die Entstehung dieser Arbeit wäre ohne die Unterstützung von vielen großartigen Persönlichkeiten nicht möglich gewesen, die mir während meiner Masterarbeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind.

Der größte Dank gilt hierbei meiner geliebten Familie, Hannes und Hannah Elisabeth, für die großartige Unterstützung, das entgegengebrachte Vertrauen und vor allem für das Verständnis der knapp bemessenen gemeinsamen Freizeit während meines Studiums.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Betreuer, Herrn Mag. Philipp Lenger, für die konstruktiven Anregungen und Ideen sowie die kompetente Unterstützung im gesamten Entstehungsverlauf dieser Arbeit.

Bedanken darf ich mich bei den InterviewpartnerInnen für die zur Verfügung gestellte Zeit, deren Expertise und die wertvollen Einblicke im Rahmen der geführten Gespräche.

Zudem bedanke ich mich herzlich bei dem MBA Unternehmensmanagement Lehrgangsleiter 2020–2022, Herrn Bernhard Fink, MMA, MBA und meinen StudienkollegInnen für die gute Zusammenarbeit sowie den persönlichen Austausch in vielen geführten Gesprächen während des Studiums.

## ABSTRACT

Ständig und sich immer rascher verändernde Rahmenbedingungen im Tourismus können negative wie auch positive Auswirkungen auf eine Region haben. In welche Richtung sich eine Region entwickelt, ist von vielen Faktoren abhängig. Sind es soziale Einflussfaktoren, wie der demografische Wandel, technologische Entwicklungen, die alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche verändern, der Klimawandel oder unvorhersehbare Faktoren, Krisen oder Risiken.

Destinationen, beispielsweise alpine Regionen, sowie die jeweiligen VerantwortungsträgerInnen sind gefordert, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Das Bewusstsein für die Bedeutung, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf sie bestmöglich vorbereitet zu sein, hat zugenommen. Der Begriff ‚Resilienz‘ hat sich in dieser Hinsicht zu einem häufig verwendeten Ausdruck entwickelt und beschreibt die Fähigkeit, mit Veränderungen und Störungen umzugehen, sowie die Aufrechterhaltung von Funktionen innerhalb des Systems sowie deren Systembeziehungen zu gewährleisten.

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, zukünftige Maßnahmen und wesentliche Inputfaktoren, unter Berücksichtigung der Wertschöpfungskette im Tourismus, darzustellen, die für eine resiliente Ausgestaltung notwendig sind, um die ökonomischen Unternehmensziele in turbulenten Zeiten zu sichern. Dabei wird der Fokus im empirischen qualitativen Teil der Masterarbeit auf die Tourismusregion Schladming-Dachstein gelegt. Die Erkenntnisse der geführten ExpertInneninterviews zeigen, inwieweit die ExpertInnen resiliente Maßnahmen in deren Wirkungsbereichen bereits implementieren, um Auswirkungen aus Veränderungen der touristischen Wertschöpfungskette entgegenwirken zu können.

Die Ergebnisse sowie Erkenntnisse der Untersuchung zeigen, dass ein Grundverständnis für die resiliente Ausgestaltung der touristischen Wertschöpfungskette vorhanden ist. Großer Handlungsbedarf besteht jedoch in der Bewusstseinsstärkung aller beteiligten AkteurInnen sowie bei der effizienten Umsetzung der definierten Maßnahmen. Dies lässt deutlich erkennen, dass noch viel Forschungsbedarf in der Weiterentwicklung von Resilienzansätzen und präzisen Konzepten im Tourismus besteht.



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BWL	Betriebswirtschaftslehre
ESFF	Empirische Subforschungsfrage
ebd.	ebenda
et al.	und andere
inkl.	inklusive
Mrd.	Milliarde
Tab.	Tabelle
TSA	Tourismus-Satellitenkonto
TSFF	Theoretische Subforschungsfrage
TVB	Tourismusverband
UNWTO	Welttourismusorganisation
WSK	Wertschöpfungskette
z. B.	zum Beispiel

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Reise als Erklärungsgegenstand der Tourismuswissenschaft .....	8
Abb. 2: Tourismusregion Schladming-Dachstein .....	10
Abb. 3: Grundmodell der Wertekette von Porter.....	11
Abb. 4: Industriegesellschaftliches Lebensmodell.....	15
Abb. 5: Ganzheitliches oder modulares Tourismusmodell.....	17
Abb. 6: Das touristische Angebot.....	21
Abb. 7: Die Struktur des System Tourismus.....	23
Abb. 8: Der Tourismusmarkt als Bindeglied von Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre des Tourismus.....	26
Abb. 9: Stufen der Wertschöpfungskette in der Tourismusindustrie.....	30
Abb. 10: Vier-Kulturen-Schema .....	35
Abb. 11: Magische Fünfeck-Pyramide einer nachhaltigen touristischen Entwicklung.....	41
Abb. 12: Exogene und endogene Ursachen für Krisen im Tourismus .....	44

### Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Erscheinungsformen des Tourismus (Arten und Formen).....	19
Tab. 2: Beispiele ökologischer Effekte des Tourismus in einer alpinen Destination .....	38
Tab. 3: Veränderung der touristischen Nachfrage .....	46
Tab. 4: Qualitatives Sampling.....	64
Tab. 5: Code Matrix, Kategoriensystem.....	71
Tab. 6: Kategorienschema.....	111

# 1. EINLEITUNG

*„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“*

(Heraklit von Ephesus, 535–475 v. Chr.)

Im einleitenden Abschnitt werden der thematische Rahmen auf Basis der Problemstellung sowie die daraus formulierten Forschungsfragen der vorliegenden Masterthesis dargelegt. Es folgt ein Überblick der methodischen Vorgangsweise, der Arbeitsmethode in Bezug auf das gewählte Fallbeispiel und der Vorgangsweise bei der Literaturrecherche.

## 1.1. Problemstellung

Vielfältige Krisenphänomene und Veränderungen begleiten die Menschheit von Anbeginn an, demzufolge definiert das einleitende Zitat den Wandel als konstanten Begleiter der Gesellschaft. Der Tourismus hat sich hinsichtlich in der Vergangenheit als eine der widerstandsfähigsten Branchen erwiesen, die kontinuierliches Wachstum erzielt und fähig ist, negativen Kräften, Einflüssen und Krisen standzuhalten (vgl. Butler, 2020, S. 663). Die zahlreichen Effekte des Tourismus auf eine Region und deren Entwicklung sind insofern vielerorts existenziell. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 22) Zu diesen Regionen zählt auch die Tourismusregion Schladming-Dachstein, im Bezirk Liezen, in der Steiermark. (vgl. [www.steiermark.com](http://www.steiermark.com), 2021) In der genannten Region dominieren der Dienstleistungsbereich und der Tourismus das Wirtschaftsgeschehen. Den hohen Stellenwert der touristischen Aktivitäten in der Region zeigen die absoluten Nächtigungszahlen im Jahr 2020, dabei entfielen 41,0 % der steirischen Nächtigungen auf den Bezirk Liezen. (vgl. [www.wibis-steiermark.at](http://www.wibis-steiermark.at), 2021)

Ungeachtet dessen existieren vielfältige Einflussfaktoren und Risiken, die die Wertschöpfung durch den Tourismus in einer touristischen Region verändern und diese gravierend beeinflussen. (vgl. Krippendorf, 1988, S. 18–21) Neben endogenen Risiken wirken vor allem exogene Störungen, in Form von lieferanten- und kundenseitigen Risiken sowie Faktoren basierend auf Umwelteinflüssen, auf die touristische Wertschöpfungskette (WSK) und die beteiligten Organisationen ein. (vgl. Matt, 2021, S. 91–95) Das wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Umfeld sowie deren EntscheidungsträgerInnen, in allen Bereichen des Tourismus, sehen sich in dieser Hinsicht mit kontinuierlich neuen Herausforderungen konfrontiert. (vgl. Dreyer, Dreyer & Obieglo, 2001,

S. 4) Risiken entlang der WSK sind schwer bis gar nicht vorhersehbar, das macht diese Einflüsse auch schwer kalkulierbar. Wie die weltweite Auswirkung der Corona-Krise zeigt, können Inputfaktoren jederzeit fragile WSK unterbrechen. (vgl. Goecke & Wendt, 2021)

In welche Richtung sich eine Tourismusregion entwickelt, ist demnach maßgeblich von der Veränderung der touristischen WSK abhängig. Relevant ist die ganzheitliche Betrachtungsweise der Einflussfaktoren auf die WSK sowie auf die zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge, bezogen auf ein komplexes System, wie es eine alpine Tourismusregion darstellt. (vgl. Schenk, 2013, S. 8–11) Freyer (vgl. 2015, S. 44) zufolge sind diesbezüglich die vier großen Systemelemente (das gesellschaftliche System, das System Umwelt, das Wirtschaftssystem, das System des Staates) zu betrachten.

Es hat sich das Bewusstsein verstärkt, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf sie bestmöglich vorbereitet zu sein. Dadurch wird der Begriff ‚Resilienz‘ nicht nur in Verbindung mit der Psychologie betrachtet, sondern auch in ganz unterschiedlichen Kontexten verwendet. (vgl. Vogt & Schneider, 2016) Supply-Chain-Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation, Störungen aufzugreifen und sich durch diesen Änderungsprozess weiter zu entwickeln. Diese Fähigkeit hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb des Systems und die Systembeziehungen aufrecht zu erhalten. (vgl. Pettit, Croxton & Fiskel, 2013, S. 46) Durch Anpassung, Bewältigung oder Transformation sollen die ökonomischen Unternehmensziele in turbulenten Zeiten gesichert werden. (vgl. Wink, Kirchner, Koch & Speda, 2016, S. 11–16)

Dahingehend existieren bis dato keine konkreten Methodiken oder einheitlich anerkannte Vorgehensweisen, die sich mit den Auswirkungen von Risikofaktoren auf die Entwicklung alpiner Tourismusregionen beschäftigen und somit Resilienzfaktoren identifizieren. Deshalb besteht Forschungsbedarf hinsichtlich dessen, welche Maßnahmen und Handlungsfelder konkret bestehen, die einer resilienten Entwicklung und Ausgestaltung der touristischen WSK, am Fallbeispiel der Tourismusregion Schladming-Dachstein, entgegenkommen.

## **1.2. Zielsetzung**

Wissenschaftliches Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, konkrete Faktoren und Eigenschaften einer resilienten Ausgestaltung der touristischen WSK einer alpinen Tourismusregion in Zusammen-

hang mit den existierenden Rahmenbedingungen und den wesentlichen Inputfaktoren zu erarbeiten. Hierfür werden Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen durch Veränderung der WSK im Tourismus analysiert. Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg (der Effizienz), und der Fähigkeit, mit Störungen und Veränderungen um zu gehen (der Resilienz), wird dargestellt. Durch die qualitative Befragung von ExpertInnen soll herausgefunden werden, welche wesentlichen Inputfaktoren resilienzfördernde Auswirkungen auf die touristische WSK, am Fallbeispiel der Tourismusregion Schladming-Dachstein, zeigen.

### **1.3. Forschungsfragen**

Aus der Zielsetzung heraus ergeben sich folgende konkrete Forschungsfragen, die im Zentrum dieser Arbeit stehen:

#### **Hauptforschungsfrage:**

Welche wesentlichen Inputfaktoren, unter Berücksichtigung der Wertschöpfungskette im Tourismus, am Beispiel der Tourismusregion Schladming-Dachstein, sind für eine resiliente Ausgestaltung notwendig?

#### **Zu beantwortenden theoretischen Subforschungsfragen (TSFF):**

**TSFF 1:** Welche sind die wesentlichen Inputfaktoren, die eine Veränderung der Wertschöpfungskette nach sich ziehen?

**TSFF 2:** Welche theoretischen Zugänge und Ansätze existieren in der Fachliteratur für die Ausgestaltung der Resilienz in einer alpinen Tourismusregion?

#### **Zu beantwortenden empirischen Subforschungsfragen (ESFF):**

**ESFF 2:** Mit welchen Herausforderungen und welchem Transformationsdruck sehen sich Tourismusunternehmen, in Bezug auf Veränderungen der Wertschöpfungskette in einer alpinen Tourismusregion, konfrontiert?

**ESFF 2:** Wie gehen Tourismusunternehmen mit Störungen und Veränderungen um, damit die Überlebensfähigkeit, die Wachstumsfähigkeit und die Weiterentwicklung des Systems gesichert sind?

Die Ergebnisse und Erkenntnisse sollen Handlungsfelder und Maßnahmen identifiziert, die in der Fallregion resilienzfördernde Wirkung besitzen. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit richten sich an EntscheidungsträgerInnen touristischer Unternehmungen und Organisationen.

#### **1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode**

Um herauszufinden, welche Auswirkungen durch Veränderung der WSK im Tourismus auftreten und wie resilient eine alpine Region darauf reagieren kann, dient die Tourismusregion Schladming-Dachstein als Untersuchungsobjekt. Zur Erlangung eines ganzheitlichen Gesamtbildes kommen verschiedene Methoden zum Einsatz. (vgl. Flick, 2011) Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in den Theorieteil und den empirischen qualitativen Teil. Die Ergebnisse der Literaturrecherche im Theorieteil sowie die Erkenntnisse der Interviewauswertung der geführten ExpertInneninterviews im Rahmen der empirischen Forschung schaffen die Grundlage zur Beantwortung der angeführten Forschungsfragen.

Im theoretischen Teil wird unter Berücksichtigung eines qualitativen Designs wissenschaftliche Literatur (in Form von Primärliteratur, weiterführender Sekundärliteratur, aktuellen Fachbüchern und Fachzeitschriften) als Basis für die gewählten Themenbereiche aufgearbeitet und analysiert.

Der empirische Teil der Arbeit wird auf Grundlage einer qualitativen Untersuchung, in Form von leitfadenorientierten Interviews (Zeitraumen ca. 60 Minuten pro Interview) mit zehn ExpertInnen, erstellt. Vorteil dieser Erhebungsmethode ist es, dass eine offene und unvoreingenommene Beantwortung der Themenbereiche gewährleistet ist. (vgl. Misoch, 2019, S. 13–15) Diese Vorgehensweise ermöglicht es, neue Blickwinkel zu berücksichtigen und regionales ExpertInnenwissen in die Arbeit einfließen zu lassen.

Die Auswahl der ExpertInnen erfolgt nach vorab festgelegter Samplingstrategie und wird hinsichtlich deren Expertise, in Bezug auf die zu beantwortenden Forschungsfragen, vorgenommen. In einem Pretest werden die Verständlichkeit der Fragen sowie die Dauer des Interviews überprüft. (vgl. Baur & Blasius, 2014, S. 50) Durch die digitale Aufzeichnung der Interviews werden die Aussagen belegt. Als Auswertungsmethode wird die „inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse“ nach Kuckartz (2018, S. 97) angewendet. Das vorhandene Datenmaterial wird

dabei reduziert und auf die zentralen Aussagen zusammengefasst. Wichtig ist hierbei die systematische, regelgeleitete und wissenschaftliche Vorgehensweise, die formulierten Gütekriterien zu Grunde liegt. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 52–53)

Qualitative Daten sind Bogner, Littig und Menz (vgl. 2014, S. 93) zufolge mangels Standardisierung nicht überprüfbar. Um dennoch die Beurteilung der Güte (Objektivität, Reliabilität und Validität) der vorliegenden Arbeit gewährleisten zu können, ist es notwendig, anhand der Nachvollziehbarkeit des Untersuchungsverlaufs darstellen zu können, ob die Bearbeitung der Fragestellung in allen Bereichen der Forschung gelungen ist.

In der Masterthesis wird darauf geachtet, dass die interne Studiengüte wie auch die externe Studiengüte nach Kuckartz 2016 gewahrt werden. Die interne Studiengüte umfasst die Datenerfassung und Transkription sowie die Auswertung der Daten anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse. Bei der Datenerfassung erfolgt die Datensicherung via Audioaufnahmen, die mit interviewbegleitender Dokumentation unterstützt wird. Die Transkription wird vollständig und unter stringenter Anwendung der Transkriptionsregeln durchgeführt und anonymisiert. Laut Kuckartz (vgl. 2018, S. 217–218) sind Verallgemeinerbarkeit und Übertragbarkeit die Bestandteile der externen Studiengüte. Um diese zu gewährleisten, erfolgt der permanente Austausch mit ExpertInnen und StudienteilnehmerInnen.

## **1.5. Aufbau der Arbeit**

Einleitend wird im ersten Abschnitt der Grundgedanke der vorliegenden Arbeit, vom Ausgangspunkt bis hin zur Vorgehensweise, vorgestellt. Die beschriebene Problemstellung, mit der daraus resultierenden Zielsetzung, grenzt den Themenbereich auf die Betrachtung der wesentlichen Inputfaktoren einer resilienten Ausgestaltung der WSK im Tourismus ein.

In Kapitel 2 werden essenzielle Begriffe und Definitionen abgegrenzt und erläutert, die die theoretischen Grundlagen für die Ausarbeitung der beiden Abschnitte im Theorieteil, dem System Tourismus und dem Phänomen Tourismus, schaffen. Des Weiteren wird Bezug auf das gewählte Fallbeispiel der vorliegenden Masterarbeit, die Tourismusregion Schladming-Dachstein, genommen. Aufbauend auf die Kernbegriffe wird im dritten Abschnitt gezeigt, welche Betrachtungsweisen erforderlich sind, um das System Tourismus einordnen zu können. In diesem Abschnitt wird die Angebotskomponente wie auch die Nachfrageseite des Tourismusmarktes beleuchtet.

Im Fokus des vierten Kapitels stehen die Basisdimensionen, die auf den Tourismus in einer alpinen Region einwirken und diesen steuern. Die Bedeutung des Tourismus sowie der Einfluss des Tourismus auf die Zieldestination werden aufgezeigt. Das Augenmerk liegt hier in der Darstellung von externen Faktoren, in Form von Risiken und Chancen, die auf eine Region einwirken. Dem gegenüber werden die internen Faktoren, die Stärken und Schwächen, aufgezeigt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden analysiert und aggregiert, um die Basis für die Beantwortung der beiden theoretischen Subforschungsfragen in Kapitel 5 zu liefern.

Auf den theoretischen Teil der Arbeit baut ab Kapitel 6 der empirische Forschungsteil, auf Grundlage der geführten ExpertInneninterviews, auf. Gemäß der Fragestellung wird gezielt auf das gewählte Fallbeispiel, die Tourismusregion Schladming-Dachstein, eingegangen.

Abschließend wird dargestellt, inwieweit konkrete Rahmenbedingungen der Tourismusregion Schladming-Dachstein in Zusammenhang mit den betrachteten Inputfaktoren genutzt und implementiert werden können. Der Nutzen der Resilienz sowie die daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen am Fallbeispiel der Tourismusregion Schladming-Dachstein werden aufgezeigt.

Bei der Suche nach geeigneter wissenschaftlicher Literatur (in Form von Primärliteratur, weiterführender Sekundärliteratur, aktuellen Fachbüchern und Fachzeitschriften) wird mit der Erstellung einer Liste von Schlagwörtern begonnen, die relevant für die Themenbereiche der vorliegenden Arbeit sind. Anhand der gefundenen Schlagwörter wird der Prozess der Literaturrecherche in diversen Bibliothekskatalogen und über wissenschaftliche Suchmaschinen durchgeführt. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 43–47) Dieser Vorgang ist unerlässlich, um sich einen Überblick zur Thematik zu verschaffen. Zusätzlich wird sekundärstatistisches Material in Bezug auf das gewählte Fallbeispiel, die Tourismusregion Schladming-Dachstein, analysiert. Bei der Erstellung und Verwaltung der Literaturliste wird die Software Citavi6 verwendet.



## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Im folgenden Abschnitt werden, bezugnehmend auf den Titel der vorliegenden Arbeit, die Kernbegriffe Tourismus, Lieferkette und WSK sowie Resilienz ausführlich erläutert. Da als Fallbeispiel die Tourismusregion Schladming-Dachstein dient, wird in diesem Kapitel auch auf die unterschiedlichen Definitionen von touristischen Räumen eingegangen.

### 2.1. Tourismus

Definitionen für den Begriff Tourismus gibt es in der Fachliteratur zur Genüge, die von Quelle zu Quelle variieren. Die Inhalte haben sich jedoch über die Zeit hinweg nicht gravierend geändert. Als grundlegende Tourismusdefinition, auf die des Öfteren in der Literatur verwiesen wird, ist die Definition der Weltorganisation für Tourismus (UNWTO) aus dem Jahr 1993. (vgl. Freyer 2015, S. 2; Neumair, Rehklaue & Schlesinger, 2019, S. 2) Breidenbach (vgl. 2002, S. 26) fasst die wesentlichen Elemente dieser Definition mit dem Ortswechsel, dem Aufenthaltsort, den Aktivitäten und der Übernachtung am Zielort sowie das Vorhandensein von AnbieterInnen und AnnehmerInnen verschiedenster touristischer Leistungen zusammen.

Der Tourismus umfasst hinsichtlich die Gesamtheit aller Geschehnisse im Zusammenhang mit dem Verlassen des gewöhnlichen Aufenthaltsortes und dem vorübergehenden Aufenthalt an einem anderen Ort, dem Reiseziel. (vgl. Freyer, 2015, S. 3) Mundt (vgl. 2013, S. 2) hingegen fasst unter dem Oberbegriff Tourismus alle Reisen zusammen, die den zeitlich begrenzten Aufenthalt an einem anderen Aufenthaltsort als den Wohnort einschließen, unabhängig von Ziel und Zweck der Reise, mit der Rückkehr an den Wohnort als Bestandteil der Reise.

Eine einheitliche anerkannte Erklärung für das Tourismusphänomen existiert bis heute jedoch nicht. In der Literatur werden vielfältige Ansätze verwendet, die mehrere Erklärungen für verschiedene Tourismuswissenschaften definieren. Ein einheitliches Gesamtmodell, eine verbindliche Theorie sowie eine Methode gibt es bis dato nicht. Ein Großteil der Ansätze fügen einzelne Elemente zu einer Gesamtwissenschaft zusammen, als Kernelement dieser Wissenschaft wird die Reise gesehen. (vgl. Freyer, 2015, S. 41–43) Modellhaft wird diese anhand der Abbildung (Abb.) 1 dargestellt.

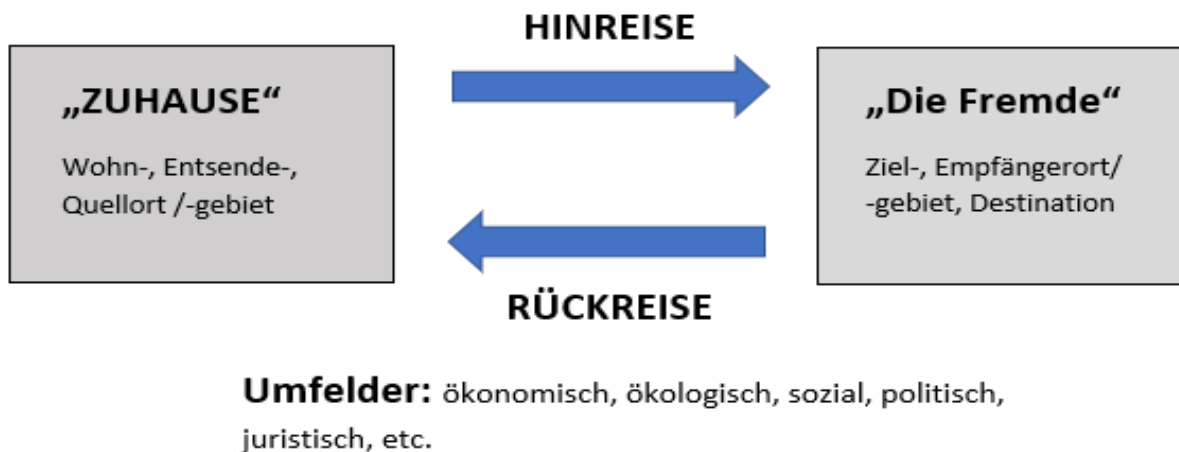


Abb. 1: Die Reise als Erklärungsgegenstand der Tourismuswissenschaft. Quelle: In Anlehnung an Freyer, 2011, S. 5

Menschen verlassen ihren gewöhnlichen Aufenthaltsort und verbringen eine gewisse Zeit außerhalb ihres üblichen Wohnsitzes an einem oder mehreren Zielorten. Die Tourismuswissenschaft unterscheidet hierbei, abhängig von der Entfernung zum Heimatort (Ort, Raum) sowie Dauer der Ortveränderung (Zeit) und Ursache der Ortsveränderung (Motiv), verschiedene Reisearten sowie -formen. (vgl. Freyer, 2011, S. 3) Kritisch fügt Steinecke (2014, S. 19) hinzu, dass es sich aus „wissenschaftlicher und statistischer Sicht schwierig erweist“, den Tourismus aufgrund der Aspekte „Reisemotiv, Reisedauer und Reiseentfernung“ gegenüber anderen Formen von räumlicher Mobilität abzugrenzen.

## 2.2. Touristische Räume

Um den vorhin definierten Zielort abgrenzen und einstufen zu können, werden verschiedene Betrachtungsweisen des Zielortes der Reise dargestellt. Da die vorliegende Masterarbeit die Tourismusregion Schladming-Dachstein als Fallbeispiel für den empirischen Forschungsteil nutzt, ist es wichtig, die Unterschiede der folgenden Begriffe anzuführen.

### 2.2.1. Touristische Region

Eisenstein (vgl. 2010, S. 11) definiert die Region als ein geographisches Gebiet in dem ein Merkmal besonders zu betonen ist. Die Region wird aufgrund dieses Aspektes als räumliche Einheit gesehen. Im Zentrum der Einheit steht dieser bestimmte Gesichtspunkt und nicht die Verwaltungseinheit. Der Regionsbegriff definiert daher eine flexible, räumliche Zusammenfassung meh-

rere Orte, Städte, Gemeinden oder Kleinregionen unter einer Organisationseinheit, wie z. B. regionale Tourismusorganisationen. Im Fokus der Einheit stehen die optimale Angebotsorientierung und die Positionierung der Einheit am Markt, um die Wertschöpfungspotenziale als Einheit besser zu nutzen.

Neben der Einrichtung einer entsprechenden Organisationseinheit, die die Zielsetzungen der Region umsetzen, ist zu beachten, dass die Region darüber hinaus einen Lebensraum darstellt und von vielen weiteren Interessengruppen beansprucht wird. Diese Zielgruppen sind bei strategischen Entscheidungen optimalerweise miteinzubinden. (vgl. Pechlaner, 2019, S. 14)

### **2.2.2. Destination**

Im Unterschied zu der touristischen Region, die angebotsorientiert definiert wird und als Organisationseinheit agiert, umfasst eine Destination die nachfrageorientierten Komponenten aus der Sicht der TouristInnen. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 11) Bieger & Beritelli (2013, S. 54) definieren die Destination als „geographische[n] Raum“, den die Reisenden als Ziel der Reise auswählen, dort einen zeitlich begrenzten Aufenthalt verbringen, um das gewünschte Leistungsbündel, zur Bedürfnisbefriedigung, in Anspruch zu nehmen. Dieses Leistungsbündel fasst alle notwendigen Einrichtungen, Sachleistungen und Aktivitäten am Aufenthaltsort zusammen.

Die Gesamtheit aller Komponenten wird hinsichtlich als das Produkt von den TouristInnen wahrgenommen und auch als dieses bewertet (vgl. Eisenstein, 2010, S. 12).

Der Begriff Destination fasst somit die Abgrenzung, die Funktion und Aufgaben eines touristischen Zielgebietes in eine Wettbewerbseinheit zusammen, die in Konkurrenz zu anderen Destinationen am Reisemarkt stehen. (vgl. Steinecke & Herntrei, 2017, S. 18)

### **2.2.3. Tourismusregion Schladming-Dachstein**

Die genannte Region dient als Fallbeispiel der vorliegenden Masterarbeit. Die empirische Forschung baut auf diese Region auf, daher wird in diesem Abschnitt ein kurzer Überblick der Tourismusregion Schladming-Dachstein gegeben. Die genannte Fallregion ist die größte Sport- und Naturregion der Steiermark. Die Region liegt in den Alpen und befindet sich zwischen den Kalkriffen des Dachsteinmassivs im Norden und den Schladminger Tauern im Süden. Sie punktet im Sommer wie auch im Winter bei AktivurlauberInnen und setzt das Hauptaugenmerk auf den Familienurlaub. (vgl. [www.steiermark.com](http://www.steiermark.com), 2021)

Zur Tourismusregion Schladming-Dachstein zählen sieben Urlaubszentren: Schladming, Ramsau am Dachstein, Haus im Ennstal-Aich-Gössenberg, Gröbminger Land, Naturpark Sölk-täler, Öblarn-Niederöblarn und Grimming-Donnersbachtal. Jedes dieser Zentren wird durch den eigenen Tourismusverband (TVB) verwaltet. (§4 Abs. 3 Satz 1 GPStLT).



Nach in Krafttreten der Strukturreform am 1. Oktober 2021 ist für die Region Schladming-Dachstein ein gemeinsamer TVB vorgesehen, der die zuvor bestehenden sieben Tourismusverbände (wie namentlich angeführt) und den TVB Stainach-Pürgg zu einem TVB verbindet.

Abb. 2: Tourismusregion Schladming-Dachstein. Quelle: [www.schladming-dachstein.at](http://www.schladming-dachstein.at), 2021

Mit Wien und dem Ötztal zählt die Tourismusregion Schladming-Dachstein nach dem Zusammenschluss zu den größten Tourismusverbänden in Österreich. ([www.schladming-dachstein.at](http://www.schladming-dachstein.at), 2021)

### 2.3. Supply Chain und Wertschöpfungskette

Die Lieferkette (engl. supply chain) wird als mehrstufige Kette von Unternehmen gesehen, welche von der ersten Stufe der Produktion bis hin zum Endprodukt Leistungen erbringen. Die Gesamtheit dieser Leistungen ist für die endgültige Bereitstellung des Produktes oder der Dienstleistung notwendig (vgl. Christopher, 2011, S. 3). Die Definition umfasst den gesamten Prozess beginnend mit der Bestellung der KundInnen bis zur Lieferung und Bezahlung des Produkts oder der Dienstleistung. (vgl. Beckmann, 2004, S. 1; Chopra & Meindl, 2007, S. 266) Die Gesamtheit dieser mehrstufigen, vor- und nachgelagerten Verbindungen verschiedener Unternehmen, die an der Wertschöpfung beteiligt sind, wird in der Literatur auch als WSK definiert. Neben dem

Warenfluss wird auch der Informations- und Geldfluss entlang der WKS betrachtet. (vgl. Beckmann, 2004; Schenk, 2013)

Die von Porter 1986 benannte Wertekette oder auch WKS wird als Gestaltungsinstrument zur Erlangung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen herangezogen (vgl. Porter, 2014, S. 63). Als Grundlage eines jeden wirtschaftlichen Wertes wird die bestmögliche Wettbewerbsfähigkeit gesehen. In diesem Zusammenhang wird die Wertschöpfung als Zielgröße des Unternehmens herangezogen. (vgl. Becher 2007, S. 35) Die Wertschöpfung beschreibt die innerbetriebliche Wertschaffung inkl. aller Produkte und Dienstleistungen, abzüglich aller Kosten. Die Wertschöpfung eines Unternehmens ist dann profitabel, wenn der Wert, den es schafft, die Kosten der Wertschöpfungsaktivitäten übersteigt. (vgl. Bruhn & Stauss, 2007, S. 5)

Die Wertekette (vgl. Abb. 2) ist eine graphische Darstellung von aufeinander aufbauenden Unternehmensaktivitäten, aus denen das Unternehmen wertvolle Produkte oder Dienstleistungen für deren KundInnen generiert. Das Ergebnis wird als Gewinnspanne definiert, die sich aus der Differenz aus dem Gesamtwert der unternehmerischen Leistung (bewertet am Wert der abgesetzten Güter) und der Summe aller Kosten der Inputs ergibt. (vgl. Schenk, 2013, S. 7)

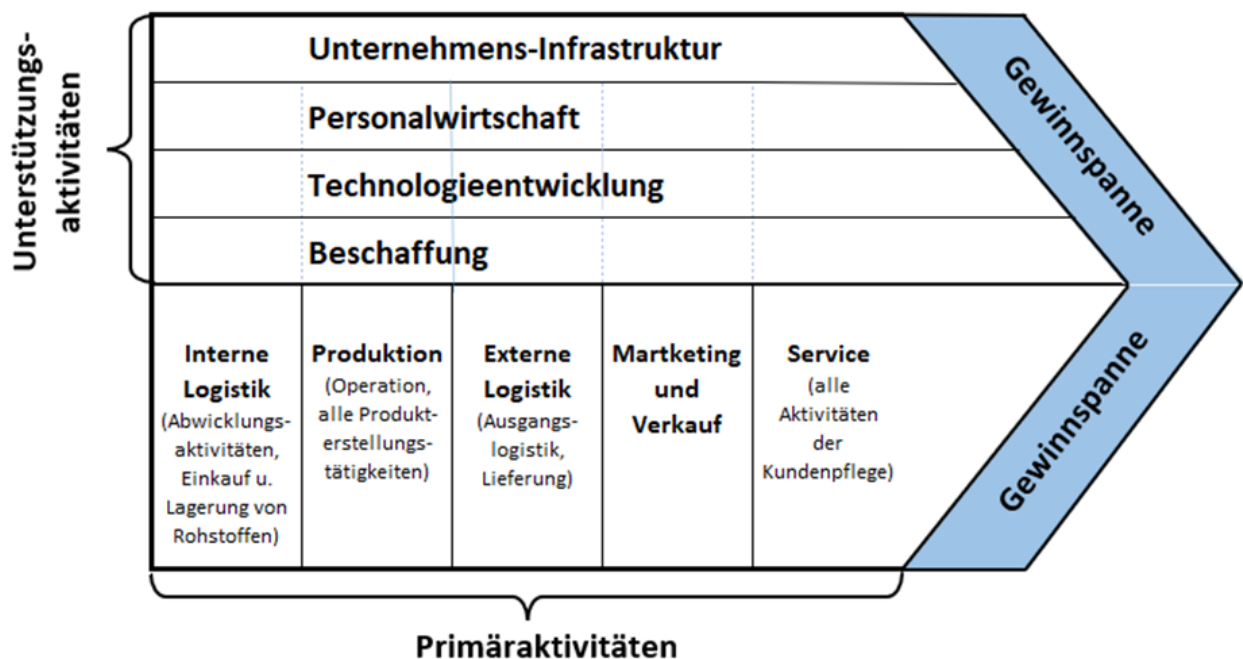


Abb. 3: Grundmodell der Wertekette von Porter. Quelle: In Anlehnung an Simon & von der Gathen, 2010, S. 64

Porters Modell setzt sich aus neun Wertschöpfungsfunktionen und -aktivitäten zusammen, die in zwei Kategorien unterteilt werden. Zu den fünf Primäraktivitäten (vgl. Abb. 3 unterer Abschnitt) zählen alle Aktivitäten, die direkt zum Mehrwert des Endproduktes und an der direkten Wertbildung für die KundInnen beitragen. Im gezeigten Grundmodell umfassen die Primäraktivitäten die Eingangslogistik, die Produktion, die Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie den Kundenservice. Keine dieser Aktivitäten besteht unabhängig, sie sind miteinander und untereinander verflochten. (vgl. Johnson, Scholes & Wittington, 2011, S. 149) Die zweite Kategorie bilden die vier unterstützenden Aktivitäten oder Sekundäraktivitäten (vgl. Abb. 3 oberer Abschnitt), welche nur indirekt für die Wertbildung verantwortlich, jedoch für die Primäraktivitäten essenziell sind. Diese unterstützenden Aktivitäten versorgen das Unternehmen mit den notwendigen Gütern für die Produktion, mit Technologien und mit MitarbeiterInnenressourcen. Darüber hinaus wird die Unternehmensinfrastruktur sichergestellt. (vgl. Schenk, 2013, S. 8)

## **2.4. Resilienz**

Unsicherheit und Gefahr sind keine neuen Phänomene. Die Gegenwart ist geprägt von Veränderungsprozessen und gravierenden Umbrüchen in sozialer, ökologischer und auch ökonomischer Sicht. Verstärkt hat sich dahingehend das Bewusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf sie bestmöglich vorbereitet zu sein. (vgl. Vogt & Schneider, 2016, S. 180) Die Verschärfung des Krisenbewusstseins und die Suche nach Problemlösungspotenzialen haben den Begriff Resilienz in vielen wissenschaftlichen Publikationen zu einem Leitbegriff aufsteigen lassen. (Schneider, 2016) Bonß (vgl. 2015, S. 15) führt die Bedeutsamkeit des Resilienz Begriffs in der Literatur, für die politische Diskussion und für Forschungsausschreibungen, mit der Jahrtausendwende an.

Der Begriff Resilienz wird dahingehend nicht nur in Verbindung mit der Mechanik (vgl. Alexander 2013) oder der Psychologie betrachtet, sondern auch in ganz unterschiedlichen Fachbereichen und Kontexten verwendet. (vgl. Endreß & Maurer, 2015; Wink, 2016; Wink et al., 2016; Heller, 2019)

Ein Großteil der angeführten unterschiedlichen Betrachtungsweisen des Begriffs Resilienz lassen sich nach Martin (vgl. 2012) auf drei grundlegenden Resilienzinterpretationen zurückführen:

*Engineering resilience:* Ausgangspunkt ist hierbei ein langfristiger Gleichgewichtszustand, diesen ein System infolge einer Störung kurzfristig verlässt, diesen aber wieder erreicht. Je schneller ein System nach einer Störung wieder in den Ursprungszustand zurückspringt, desto resilienter ist es.

*Ecological resilience:* Die ökologische Definition sieht vor, dass Systeme die Eigenschaft besitzen, aus dem bisherigen Gleichgewichtszustand in einen neuen zu wechseln, der besser den geänderten Bedingungen angepasst ist.

*Evolutionary adaptive resilience:* Bei der Sichtweise der sozial-ökologischen Resilienz besteht das komplexe, anpassbare System aus mehreren, miteinander verbundenen Elementen, die sich in ständiger Veränderung befinden. Die Interaktion dieser Systemkomponenten ermöglicht es, die internen Strukturen im Falle von externen Störungen spontan zu ändern und den neuen Bedingungen an zu passen. Diese Sichtweise geht von der Annahme aus, dass Resilienz kein Zustand, sondern ein Prozess ist. (vgl. Simmie & Martin, 2009)

Resilienz wird auch als Potenzial gesehen, welches zwischen Beharrung, Anpassung und Transformation schwankt. (vgl. Bonß, 2015, S. 28) Die unterschiedlichen Resilienzdimensionen der Persistenz, der Adaption und der Transformation verlaufen analog zu den drei erwähnten Grundpositionen. (vgl. Strambach & Klement, 2016, S. 266–272) Bei der ersten Dimension (der Persistenz) stehen die Selbsterhaltung des Systems und die Stabilisierung bestehender Strukturen im Vordergrund. Bei der zweiten Dimension (der Adaption) geht es um Entwicklung und Lernfähigkeit eines Systems, um strategische Maßnahmen zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit zu erkennen. Der Fokus im Bereich der Anpassung ist auf die Selbsterhaltung gerichtet, ohne gravierende Strukturen zu ändern. Die dritte Dimension (die Transformation) definiert die Fähigkeit, neue Strukturen und Systeme zu schaffen. (vgl. Schneider, 2016)

Durch verfolgen der richtigen Strategien (Maßnahmen zur Sicherung, zur Erhöhung und zum Ausbau der Selbsterhaltung, der Anpassung oder der Transformation) sollen die ökonomischen Unternehmensziele in turbulenten Zeiten gesichert sein. Hierfür muss nach Brinkmann, Harendt, Heinemann und Nover (vgl. 2017, S. 13) berücksichtigt werden, dass die Ausrichtung des ökonomischen Resilienz Begriffs auf die Volkswirtschaft als System ausgelegt wird.

### 3. DAS SYSTEM TOURISMUS

Der folgende Abschnitt erklärt Modelle und Systemansätze, um die Zusammenhänge und Beziehungen der einzelnen AkteurInnen mit den verschiedenen Umweltbereichen im System Tourismus erklären zu können. Da es bis heute kein einheitlich anerkanntes Gesamtmodell für den Tourismus gibt (vgl. Kapitel 2.1), werden in diesem Abschnitt verschiedene, in der Fachliteratur existierende, Modelle behandelt, um ein Grundverständnis für das System Tourismus herstellen zu können. Das Augenmerk liegt bei der ganzheitlichen Betrachtung des Tourismus. Auf touristische Raum- und Zeitmodelle wird nicht gesondert eingegangen.

#### 3.1. Betrachtungsweisen des Tourismus

Schnelles Wachstum des Tourismus, aber auch die Bewusstseinsänderung, die Änderung der Gesellschaft, die Bedürfnisänderung der Reisenden und die Anforderungen an eine Region verlangen nach einer ganzheitlichen Betrachtung des Tourismus. (vgl. Krippendorf, 1988, S. 18)

Eisenstein (vgl. 2010, S. 2) verweist hierzu, dass Modelle, mit denen versucht wird den Tourismus als Gesamtheit zu beschreiben und darzustellen, sich meist auf Ansätze der Systemtheorie beziehen. Erwähnenswert hierzu sind die Ausführungen von Ropohl (vgl. 2012), die die Vielzahl der Ansätze des Systemdenkens erläutern. Die verschiedenen Wortbedeutungen des Begriffs System können unzählige und verschiedenartigste Phänomene bezeichnen. Zu diesen Phänomenen zählt Ropohl (2012, S. 24) unter anderem auch „Ordnungsgefüge in Wirtschaft, Gesellschaft oder Politik, gegebenenfalls auch mit seinen Entwicklungstendenzen“.

Das grundlegende Problem laut Freyer (vgl. 2015, S. 39–44) ist, dass bisher kein einheitlich anerkanntes und akzeptiertes touristisches Gesamtmodell existiert und sich keines der bekannten Modelle der Vergangenheit und Gegenwart als ein allgemeines Modell des Tourismus durchgesetzt hat.

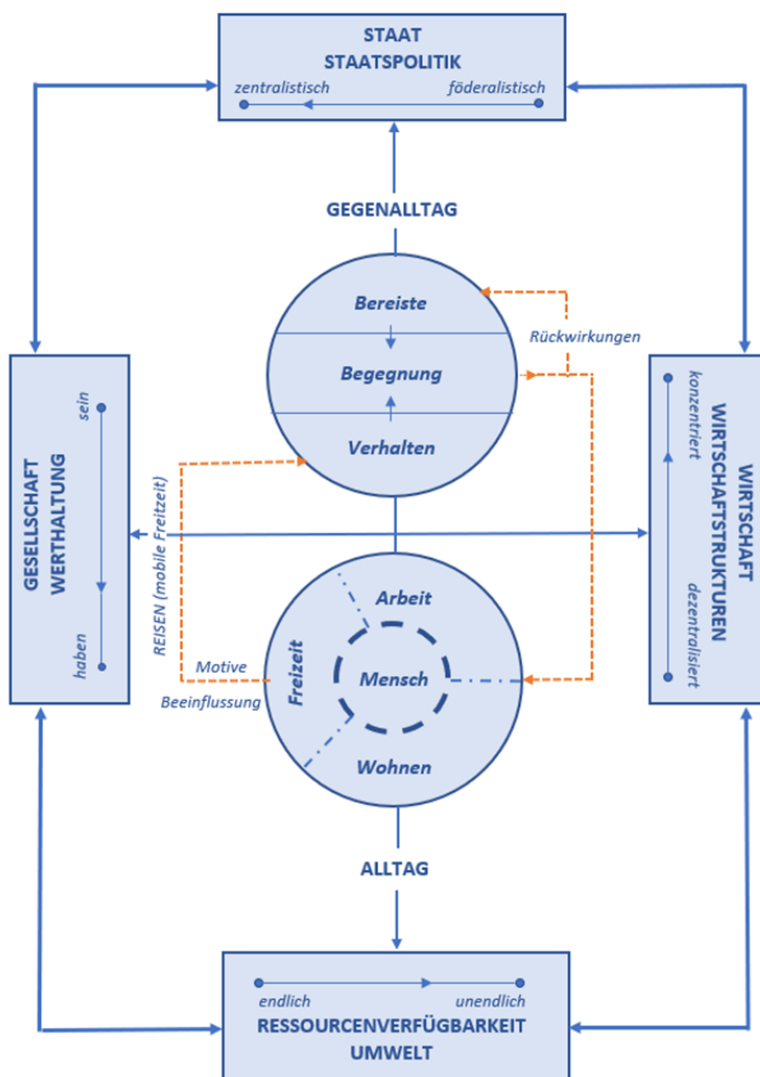
Alle Ansätze, den Tourismus modellhaft darzustellen, betrachten in der inhaltlichen Abgrenzung das Verhalten von Menschen in der Funktion als Reisende, die räumlichen Dimensionen, die zeitlichen Dimensionen und das Motiv des Ortswechsels. (vgl. Jurczek, 2007, S. 28)



### 3.2. Industriegesellschaftliche Lebensmodell

Gut geeignet als Ausgangspunkt für touristische Diskussionen, zeigt sich das schweizerische Tourismuskonzept oder -modell, welches sich der Darstellung der touristischen und gesellschaftlichen Systemelemente widmet. (vgl. Krippendorf, 1984; Kaspar, 1996)

Krippendorf (1984, S. 24–29) zeigt in seinem „Industriegesellschaftliche[n] System“ (vgl. Abb. 4) auf, wie der Mensch im Mittelpunkt der Industriegesellschaft steht und sich im Kreislauf befindet.



Es stellt vier Systeme (das gesellschaftliche System, das System Umwelt, das Wirtschaftssystem, das System Staat) mit deren zahlreichen Wechselwirkungen dar.

Jedes der vier genannten Systeme hat zwei Pole, zwischen denen sich das System entwickelt. Diese Entwicklung jedes Systems beeinflusst somit auch die Wechselwirkungen, die Beziehungen und das Zusammenwirken der vier Systeme. Zwischen diesen vier Bereichen bewegt sich der Mensch, in seinen dreigeteilten Lebensbereichen, der Wohnwelt, der Arbeitswelt und der Freizeitwelt, im Kreislauf.

Abb. 4: Industriegesellschaftliches Lebensmodell. Quelle: In Anlehnung an Krippendorf, 1984, S. 29

Durch diesen Kreislauf, den der Mensch durchläuft, zeigt sich die Verbindung zwischen den einzelnen Systemen (vgl. Eisenstein, 2010, S. 2). Das Modell zeigt, dass der Mensch in seiner Freizeit, in seinem Urlaub, Angebote benötigt und konsumiert, um nach dieser Erholungszeit wieder effizient in der Arbeitswelt agieren zu können. Die Reise zeigt die Flucht vom Alltag (Herkunft der

TouristInnen) in den Gegenalltag (Tourismusregion). Die Zielsetzung dieses Kreislaufes ist es, dass eine positive Rückwirkung auf den Menschen in seinem Alltag stattfindet. (vgl. Freyer, 2015, S. 44) Daraus resultiert, dass der Alltag und der Gegenalltag (bezeichnet als Subsysteme) abhängig von einander sind und sich gegenseitig beeinflussen. Der Alltag beeinflusst das Verhalten der Reisenden in der touristischen Zielregion. In der Zielregion kommt es zur Zusammenkunft zwischen Reisenden und Bereisten, diese Begegnungen wirken auf die Quellregion. (vgl. Bieger & Beritelli, 2012, S. 8)

Krippendorf (vgl. 1984, S. 29) vermerkt hierzu kritisch, dass die dargestellten Elemente im System nicht in Harmonie agieren. Es gibt Ungleichgewichte innerhalb der Systeme, indem Teilbereiche auf Kosten der anderen profitieren. Als Beispiel wird die Ökonomisierung aller Lebensbereiche genannt. Die allgemeine Werterhaltung tendiert vom Sein ins Haben, die Umweltressourcen werden nahezu unendlich genutzt, überwiegend ohne Bezahlung. Die Wirtschaft zielt auf konzentriertes Wachstum ab und die Politik des jeweiligen Staates gibt die Richtung und die Bestimmungen dafür vor.

Die Kosten und die Auswirkungen dieses Ungleichgewichts stellen die Auswirkungen des Phänomens Tourismus (vgl. Kapitel 4.4) dar.

### **3.3. Ganzheitliche Tourismusmodell**

Die Bemühungen der Tourismuslehre das Gesamtsystem des Tourismus zu beschreiben und auch graphisch darzustellen, brachten Modelle hervor, die sich Großteils auf die Systemtheorie beziehen, sich dennoch wesentlich unterscheiden. (vgl. Freyer, 2015, S. 40) Zum besseren Verständnis dient die Definition von Ropohl (2012, S. 51): „Gegenstände der Systemtheorie sind gegliederte und entwicklungsfähige Ganzheiten“. Die systemische Darstellung dieser Ganzheiten erleichtert das Verständnis der verschiedenen Systeme, die einerseits ineinandergreifen, miteinander und aufeinander wirken.

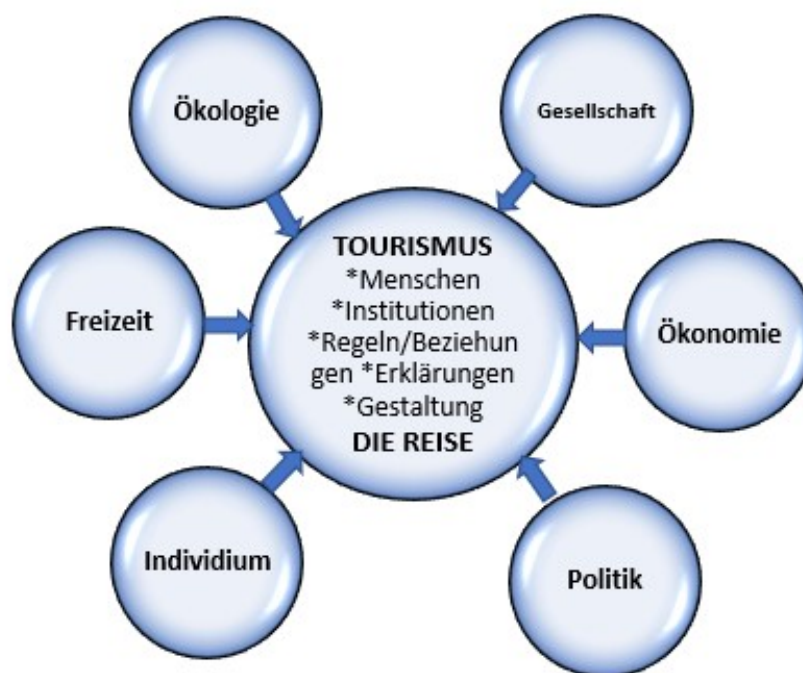
Die Anforderung an ein ganzheitliches Gesamtmodell des Tourismus konzentrieren sich auf drei wesentliche Merkmale. Diese Merkmale fasst Freyer (vgl. 2015, S. 49) wie folgt zusammen:

- Vernetzung und Miteinbeziehung der verschiedenen Teildisziplinen, die sich mit dem Tourismus beschäftigen.
- Die ganzheitliche Ausrichtung muss gegeben sein.

- Verständnis des Tourismus als eine „Querschnittsdisziplin“.

Wie bereits eingangs erwähnt, existiert bis dato kein einheitliches Gesamtmodell und auch keine eigenständige und theoriebasierende Tourismuswissenschaft. In der Regel wird versucht das komplexe Gesamtsystem Tourismus in verschiedene Teilsysteme zu zerlegen, um die jeweiligen Frage- und Problemstellungen in der jeweiligen Mutterdisziplin (jeweiligen Wissenschaftsdisziplinen) zu erfassen und zu klären. (vgl. Neumair et al., 2019, S. 6–7)

Durchgesetzt hat sich somit die Konzentration auf sechs große Bereiche oder Module, die in Bezug auf das Phänomen Tourismus eine wichtige Rolle spielen. Freyer (vgl. 2015, S. 51) gibt aber zu bedenken, dass die Betrachtung dieser sechs Umfeldbereiche nicht ausreichen, um eine Gesamtbehandlung des Tourismus sicher zu stellen. Eine weitere Ausdifferenzierung auf weitere Bereiche wäre, je nach Diskussionsbasis und Problemstellung, ratsam.



In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Ausarbeitung der resilienzfördernden Maßnahmen für die Fallregion anhand dieser Module, da Veränderungen der touristischen WSK deren Ausgangspunkte in den angeführten großen Bereichen (vgl. Abb. 5) haben.

Abb. 5: Ganzheitliches oder modulares Tourismusmodell. Quelle: In Anlehnung an Freyer, 2015, S. 50

Das Zentrum dieser modularen Betrachtung des Tourismus bilden verschiedene Erkenntnisobjekte, welche wiederum in Beziehungen zu einander stehen. Weiteres wird die Reise als wichtiges Element gesehen, die viele dieser Objekte im Mittelpunkt vereint. Diese Elemente im Zentrum können auf Basis von ökonomischen, gesellschaftlichen, wissenschaftlichen, politischen Aspekten beschrieben, erklärt und gestaltet werden. (vgl. Freyer 2015, S. 51–52)

### **3.4. Tourismusmarkt: Angebot und Nachfrage**

Wie bereits einleitend (vgl. Kapitel 2.1) ausführlich definiert, bezeichnet der Tourismus die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Ortveränderung und dem Aufenthalt von Personen ergeben, die an diesem gewählten Aufenthaltsort in der Fremde nicht dauerhaft leben oder arbeiten.

Zu den Gründen, auf denen die Aufenthalte außerhalb des ständigen Wohnorts basieren, zählen Dettmer, Hausmann und Schulz (vgl. 2008, S. 3) folgende:

- zu Erholungszwecken
- zur Herstellung der physischen Gesundheit
- der Besuch von oder die Teilnahme an kulturellen, sportlichen, politischen, wirtschaftlichen oder wissenschaftlichen Veranstaltungen

Den Tourismusmarkt definieren Bieger & Beritelli (vgl. 2012, S. 21) folglich als Ort, wo Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen. Dieser Ort kann real aber auch virtuell sein.

Die Destination stellt den Raum mit den entsprechenden Einrichtungen und Dienstleistungen zur Verfügung. Einerseits um die Bedürfnisse der NachfragerInnen zu befriedigen und andererseits für das Zielgebiet und für die verschiedenen AnbieterInnen einen wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Dies zeigt vereinfacht dargestellt, dass es zwei Komponenten gibt, auf denen der Tourismus basiert, die AnbieterInnen und die NachfragerInnen. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 4)

#### **3.4.1. Touristische Nachfrage**

Die touristische Nachfrage wird jeher von demografischen und soziokulturellen Entwicklungen der Gesellschaft beeinflusst. (vgl. Freyer, 2015, S. 106) Die Erfüllung des klassischen Kernnutzens wie z.B. sicherer Transport, adäquate Unterkunft oder zuverlässige Verpflegung wird von der Mehrheit der TouristInnen als Basisleistung angesehen. Von den touristischen AnbieterInnen wird mehr erwartet. „Der Tourist wird anspruchsvoller.“ (Krippendorf, 1988, S. 24)

Die emotionale Funktion der Urlaubsreise hat an Wichtigkeit zugenommen und dient nicht nur zur Erfüllung der persönlichen wie auch sozialen Bedürfnisse der NachfragerInnen, sondern ist auch ein wichtiges Entscheidungskriterium geworden. (vgl. Eisenstein, 2021b, S. 61)

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten um die Vielfalt der touristischen Nachfrage zu unterteilen sowie abzugrenzen. Die meisten Versuche einer Unterteilung der Nachfrage passieren auf der Einteilung nach Arten und Formen der Nachfrage. Eine Übersicht der Erscheinungsformen des Tourismus mit seinen Arten und Formen zeigt nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 1).

<b>1. Demografische Kriterien</b> (Auswahl)	<b>Tourismusarten und -formen</b> (auch Reise- oder Touristenarten und -formen)
<b>Alter</b>	<i>Kinder-, Jugend-, Seniorentourismus</i>
<b>Geschlecht</b>	<i>Frauenreisen, Männertouren</i>
<b>Familienstand, Haushaltsgröße</b>	<i>Single-, Familientourismus (mit oder ohne Kinder), Hochzeitstourismus/-reisen</i>
<b>Einkommen</b>	<i>Sozial-, Luxustourismus</i>
<b>Ausbildung</b>	<i>Arbeiter-, Studenten-, Akademiker-, Arbeitslosentourismus</i>
<b>Beruf</b>	<i>Beamten-, Politiker-, Diplomaten-, Hausfrauentourismus</i>
<b>Wohnort</b>	<i>Inländer-, Ausländertourismus</i>
	<i>Nah-, Ferntourismus</i>
	<i>Stadt-, Landbewohnertourismus</i>
<b>2. Verhaltensorientierte Merkmale</b> (Auswahl)	<b>zum Teil (nicht) sichtbar</b>
<b>Verkehrsmittel</b>	<i>PKW-, Flug-, Bahn-, Bus-, Radtourismus</i>
<b>Buchungsverhalten</b>	<i>Individual-, Teilpauschal-, Vollpauschaltourismus</i>
<b>Reiseziele</b>	<i>Inlands-, Auslands-, Fernreise-, See-, Mittelgebirgs-, Bergtourismus</i>
<b>Reisedauer</b>	<i>Ausflugs-, Kurzreise-, Wochenend-, Urlaubs-, Langzeittourismus</i>
<b>Reisepreis</b>	<i>Billig-, Luxus-, Exklusivtourismus, "Massentourismus" (durchschnittliches Preisniveau)</i>
<b>Reiseklasse (zum Teil auch Preis)</b>	<i>First-Class-, Normal(tarif)-, Spar(tarif)tourismus</i>
<b>Reisezeit</b>	<i>Sommer-, Winter-, Hochsaison-, Nebensaisontourismus</i>
<b>Reisegepäck</b>	<i>Rucksack-, Aktentaschen-, Koffertourismus</i>
<b>Unterkunft</b>	<i>Camping-, Bauernhof-, Pensions-, Hoteltourismus</i>
<b>Zahl der Reisenden</b>	<i>Einzel-, Single-, Familien-, Club-, Gruppentourismus</i>
<b>Aktivitäten</b>	<i>Sport-, Erholungs-, Besichtigungs-, Geschäfts-, Fortbildungstourismus</i>
<b>Anlass</b>	<i>Einladungs-, Besuchs-, Krankheitstourismus; Aussteiger-, Alternativtourismus</i>
<b>Motive</b>	<i>Erholungs-, Kur-, Gesundheits-, Kultur-, Bildungs-, Besuchsreisen-, Geschäftsreisen-, Aktiv-, Politiktourismus</i>

Tab. 1: Erscheinungsformen des Tourismus (Arten und Formen). Quelle: In Anlehnung an Freyer, 2015, S. 101

Die Unterteilung der Arten erfolgt nach dem Kriterium der Motivation (nicht sichtbare Kriterien). Die Nachfrageformen haben die äußeren Erscheinungsformen, die sichtbaren Kriterien, als Gliederungskriterien. (vgl. Kaspar, 1998, S. 18) Nach Freyer (2015, S. 100–101) orientieren sich die meistverwendeten Unterteilungsversuche nach drei Kriterien, die „äußeren Erscheinungen“, die „Verhaltensweisen“ und die „Motivationen“ der TouristInnen, werden hierbei als Gliederungskriterien zur Bestimmung von Nachfragegruppen, Nachfragearten und Nachfrageformen herangezogen.

Eine vollständige Erfassung und Untergliederung der touristischen Nachfrage ist Eisenstein (vgl. 2021c, S. 73–74) zufolge, aufgrund der enormen Anzahl von Einflussgrößen, die aus verschiedenen Umfeldbereichen auf diese einwirken, jedoch kaum möglich.

### **3.4.2. Touristisches Angebot**

Für viele Menschen stellen der Tourismus und das Reisen wichtige und bedeutsame Bestandteile des Lebens dar. Der Vielfalt der touristischen Nachfrage steht eine breite Auswahl an touristischer AnbieterInnen gegenüber. Diese AnbieterInnen versuchen in dieser Hinsicht eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu positionieren. (vgl. Eisenstein, 2021b, S. 1) Dabei muss aber nach Eisenstein (vgl. 2010, S. 100) beachtet werden, dass sich das touristische Produkt aus einer Vielzahl von Bestandteilen zusammensetzt, die sowohl materieller wie auch immaterieller Natur sein können.

Das Tourismusangebot ist im Wesentlichen für die Struktur und die Entwicklung des Tourismus im Zielgebiet (Tourismusort, -region, Destination) verantwortlich. (vgl. Freyer, 2015, S. 143)

### **3.4.3. Touristisches Leistungsbündel**

Das touristische Leistungsbündel fasst Einzelleistungen verschiedener touristischer Unternehmungen zusammen, die miteinander verknüpft sind und so von den NachfragerInnen als touristisches Angebot wahrgenommen und zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung innerhalb eines bestimmten geografischen Raumes, konsumiert und genutzt werden. (vgl. Freyer, 2015, S. 322) Die TouristInnen nehmen dieses Leistungsbündel aus Sach- und Dienstleistungen als ein touristisches Gesamtprodukt wahr (vgl. Bieger & Beritelli, 2012, S. 14).

Die Destination wird von den NachfragerInnen als die Einheit gesehen, die das angesprochene Produkt (Leistungsbündel) liefert. Die Destination agiert somit als Wettbewerbseinheit und steht

in Konkurrenz zu anderen Destinationen, mit oft ähnlichen Leistungsbündeln. Um in diesem Wettbewerb der Destinationen erfolgreich bestehen zu können, ist die strategische Ausrichtung der Destination als Einheit maßgeblich. Die strategische Führung einer Destination zielt auf die gesicherte Wettbewerbsfähigkeit der Wettbewerbseinheit ab. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 13)

Bei der Betrachtung und Kategorisierung der unterschiedlichen Bestandteile des angebotenen Leistungsbündels werden zwei wesentliche Aspekte unterschieden, die ursprünglichen und abgeleiteten Angebotsfaktoren, die sich gegenseitig ergänzen und voneinander abhängig sind.

Diese Bestandteile sind entweder materiell oder immateriell, manche davon sind standorttypisch. (vgl. Freyer, 2015, S. 323; Eisenstein, 2021a, S. 376) In nachfolgender Auflistung (vgl. Abb. 6) sind die ursprünglichen und die abgeleiteten Angebotsfaktoren dargestellt.

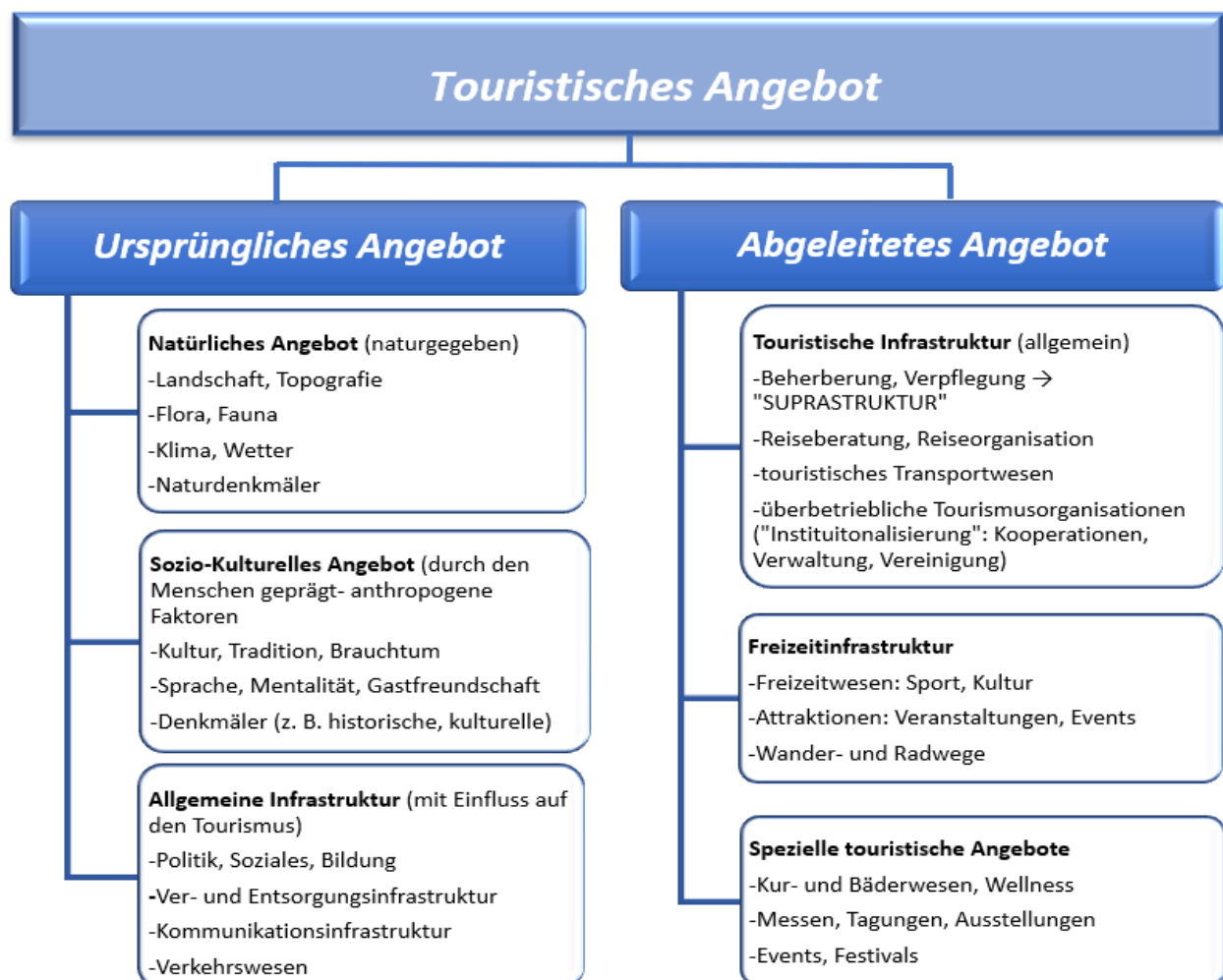


Abb. 6: Das touristische Angebot. Quelle: In Anlehnung an Freyer, 2015, S. 323

Jede Destination verfügt über eine ursprüngliche Ausstattung an landschaftlichen, klimatischen, historischen oder ökonomischen Faktoren, die für die TouristInnen eine Anziehungskraft darstellen, aber nicht direkt für den Tourismus entwickelt wurden. Durch die Nutzung dieser ursprünglichen Ausstattung werden diese Elemente zum Angebotsbestandteil der Destination. (vgl. Eisenstein, 2021a, S. 376)

Freyer (2015, S. 323) gliedert die ursprünglichen Faktoren in drei Bereiche:

- Faktoren, die „naturegegeben“ sind, wie z. B. die Landschaft, das Wetter, das Klima, Fauna und Flora
- Faktoren, die „durch den Menschen geprägt“ sind, wie z.B. Kultur, Mentalität, Gastfreundschaft, Tradition, Sitte, Sprache
- „allgemeine Infrastruktur“ wie z.B. Ver- und Entsorgungsstruktur, Verkehrsstruktur, Kommunikationsinfrastruktur, Politik

Zu den abgeleiteten Angebotselementen zählt Eisenstein (vgl. 2021a, S. 377) jene Angebotselemente, die speziell für die Befriedigung der touristischen Bedürfnisse errichtet und erhalten werden. Neben der touristischen Infrastruktur, mit dem Gastgewerbe als touristische Suprastruktur, zählen hierzu noch die Freizeitinfrastruktur und spezielle touristische Angebote wie Events, Messen und Kongresse.

### **3.5. Struktur des Systems Tourismus**

Häufig wird im deutschsprachigen Raum auf das von Kaspar 1998 aufgestellte Modell, Struktur des Systems Tourismus, Bezug genommen. Dieses Modell versteht den Tourismus als offenes System, das durch Wechselwirkungen mit den übergeordneten Systemen der fünf Umweltbereiche (Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft, Umwelt und Technologie) verknüpft ist. Das Hauptaugenmerk wird hierbei auf die inneren Gefüge des Tourismus, die Subsysteme, gelegt. Die Subsysteme unterteilen sich in Tourismussubjekt und Tourismusobjekt. (vgl. Eisenstein, 2021b, S. 34)

Bereits Kaspar (vgl. 1998, S. 16) hielt fest, dass der Tourismus nicht abgegrenzt von der Umwelt betrachtet werden darf. Die Tatsache, dass der Mensch im Mittelpunkt des Wirkungsbereichs des Tourismus steht, schließt eine isolierte Betrachtung des Tourismus aus. Die Darstellung (vgl. Abb. 7) zeigt das System Tourismus als offenes System, aufgrund der Verbindungen zur Umwelt.



Es wird nicht nur von den sich umgebenden Umwelten (Ökologie, Ökonomie, Politik, Technologie und Soziale Umwelt) beeinflusst, sondern der Tourismus prägt auch diese Umwelten.

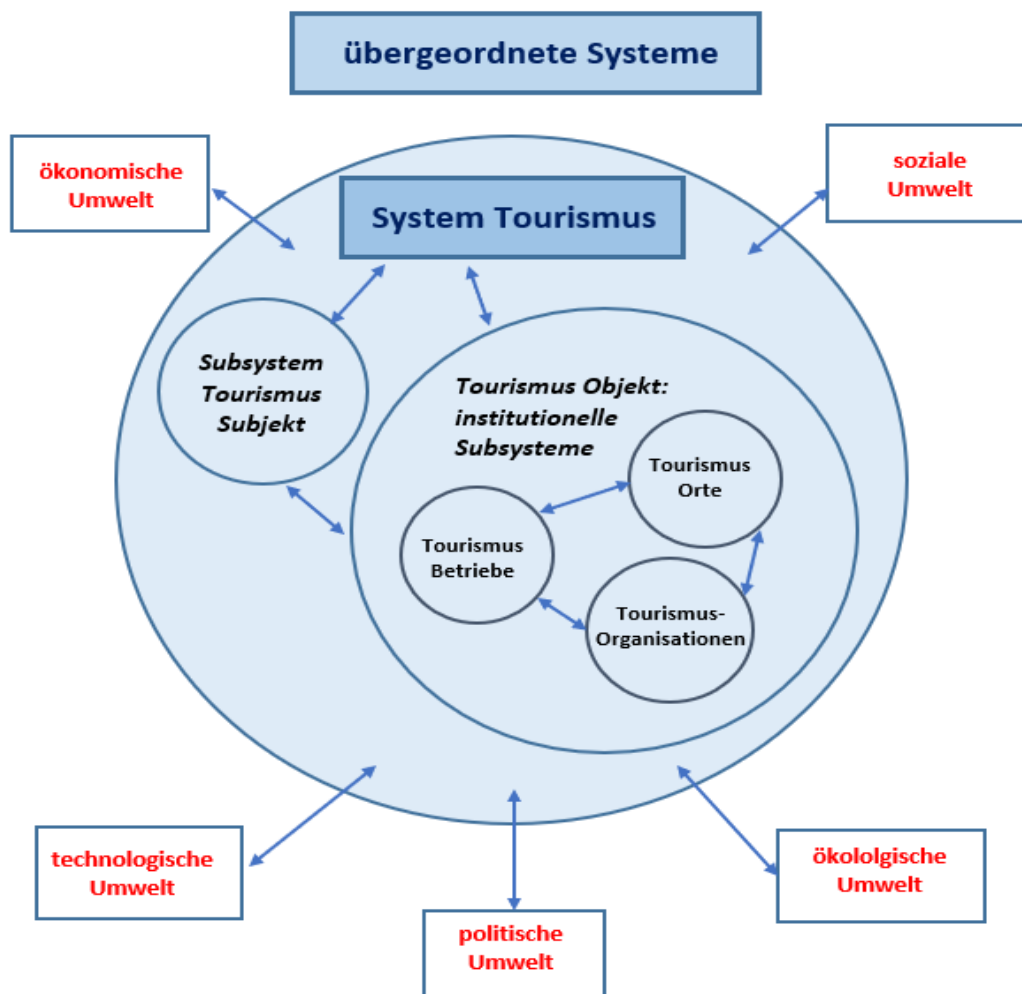


Abb. 7: Die Struktur des System Tourismus. Quelle: In Anlehnung an Kaspar, 1998, S. 16

Die künftigen touristischen Herausforderungen müssen in einer mehrdimensionalen Betrachtungsweise verstanden, analysiert und gelöst werden. Im Vordergrund steht weitgehend die Betrachtung der ökonomischen Umwelt. Es darf jedoch nie der Zusammenhang mit der sozialen, ökologischen, technologischen und politischen Umwelt vernachlässigt werden. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 7)

Weiteres ist zu beachten, dass die angeführten Subsysteme mit dem Tourismussubjekt und den institutionellen Subsystemen (Tourismusort, Tourismusbetriebe und -unternehmen sowie Tourismusorganisationen) das System Tourismus ebenso beeinflussen, wie auch die übergeordneten Systeme der Umwelt (vgl. Kaspar, 1998, S. 17).

In den Ausführungen zum Phänomen Tourismus wird auf die übergeordneten Systeme und deren Effekte (vgl. Kapitel 4.2) konkret eingegangen und die Wechselwirkungen zwischen den Strukturen weiter erläutert.

Nach der Betrachtung des Systems Tourismus, anhand der dargestellten Modelle und Ansätze, können nach Eisenstein (vgl. 2021b, S. 41) die folgenden drei Besonderheiten zusammenfassend angeführt werden:

- Der Tourismus ist mit seinen Umfeldbereichen intensiv verflochten und steht mit diesen in enger Beziehung. Das touristische Angebot sowie die touristische Nachfrage werden von der Entwicklung der einzelnen Umfeldbereiche bestimmt und definiert. Gleichzeitig wirkt der Tourismus auf die Umfeldbereiche ein und kann viele Effekte und Folgen für diese Bereiche haben.
- Innerhalb des Systems Tourismus gibt es eine Vielzahl von Mitwirkenden mit vielfältigen Beziehungen untereinander. Zu den beteiligten Gruppen zählen nicht nur die TouristInnen auf der Nachfrageseite, die Reisevermittler und die ansässigen LeistungsträgerInnen in der Destination auf der Angebotsseite, sondern auch die wohnende Bevölkerung in der Destination und die Interessensvertretungen verschiedener Belange.
- Der Charakter des touristischen Produkts besteht aus einer Reihe von zusammengesetzten Teilleistungen verschiedener AnbieterInnen, die mit öffentlichen Gütern ergänzt werden. Das Leistungsbündel aus Sach-, Dienstleistungen und touristischen Angeboten (Attraktionen) im Zielgebiet wird, wirtschaftlich betrachtet, von den TouristInnen konsumiert.

In der Betrachtung der drei Besonderheiten, in Bezug auf die Tourismusregion Schladming-Dachstein und die resilienzfördernden Maßnahmen zur Sicherstellung der touristischen WSK, muss ein besonderes Augenmerk auf die Vielzahl der Mitwirkenden und deren vielfältigen Beziehungen untereinander, gelegt werden. Eine positive Tourismusgesinnung der heimischen Bevölkerung stellt in dieser Hinsicht die unumgängliche Basis, für jeden der genannten Bereiche, dar und ist dem zufolge für die positive Entwicklung der Region essenziell.

## 4. DAS PHÄNOMEN TOURISMUS

Nach Erläuterung der Betrachtungsweisen des Systems Tourismus (vgl. Kapitel 3) steht im folgenden Abschnitt die Betrachtung der Wirkungsweisen des Tourismus auf dessen Umwelt im Mittelpunkt. Die verschiedenen Wirkungsweisen des Tourismus beeinflussen eine Region, deren BewohnerInnen und ihre Umwelten. (vgl. Freyer, 2010, S. 6) Im Fokus stehen die Basisdimensionen, die auf den Tourismus in einer alpinen Region einwirken und diese steuern. Die daraus resultierenden positiven wie auch möglich negativen Effekte, die der Tourismus in einer Region bewirken kann, werden erläutert. Besonderes Augenmerk liegt hier im Zusammenhang von externen Faktoren in Form von Risiken und Chancen, die auf eine Region einwirken, dem gegenüber werden die internen Stärken und Schwächen aufgezeigt, die eine Destination zielorientiert einsetzen kann. Ziel ist es eine resiliente Ausgestaltung der WSK im Tourismus zu ermöglichen und so wiederum Wettbewerbsvorteile zu genießen.

Die Betrachtungsweise des Phänomen Tourismus ist nur dann angemessen und aussagekräftig, wenn nicht nur die Kernbereiche beleuchtet werden, sondern auch die ökologischen, ökonomischen und sozialgesellschaftlichen Rahmenbedingungen entsprechend berücksichtigt werden. (vgl. Rein & Schuler, 2012, S. 5–7) Der Tourismus wird von der Gesellschaft geformt und gestaltet, in dem die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden, die Akzeptanz vorhanden ist oder mit Ablehnung reagiert wird. Folglich findet der Tourismus zwischen drei Mitwirkenden statt, den Bereisten, den Reisenden und der Tourismuswirtschaft. (vgl. Breidenbach, 2002, S. 24)

### 4.1. Ökonomische Sicht des Tourismus

Für die vorliegende Arbeit liegt der Fokus in der Betrachtung der ökonomischen Aspekte des Tourismus. Auf alle anderen Teilbereiche des Tourismus wird nur soweit eingegangen, um zum Verständnis der Gesamtbetrachtung beizutragen.

Im Betrachtungsmittelpunkt der wirtschaftlichen Sichtweise des Tourismus stehen jene ökonomischen Aspekte, die mit der Ortsveränderung zusammenhängen. Im deutschsprachigen Raum werden die ökonomischen Aspekte des Tourismus in der Volkswirtschaftslehre und der Betriebswirtschaftslehre (BWL) behandelt, wobei die betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse wesentlich weiterentwickelt sind als die volkswirtschaftlichen Aspekte. (vgl. Freyer, 2015, S. 52)

Nachfolgende grafische Darstellung (vgl. Abb. 8) zeigt die Auswirkung der Reise aus betriebswirtschaftlicher wie auch volkswirtschaftlicher Sicht.

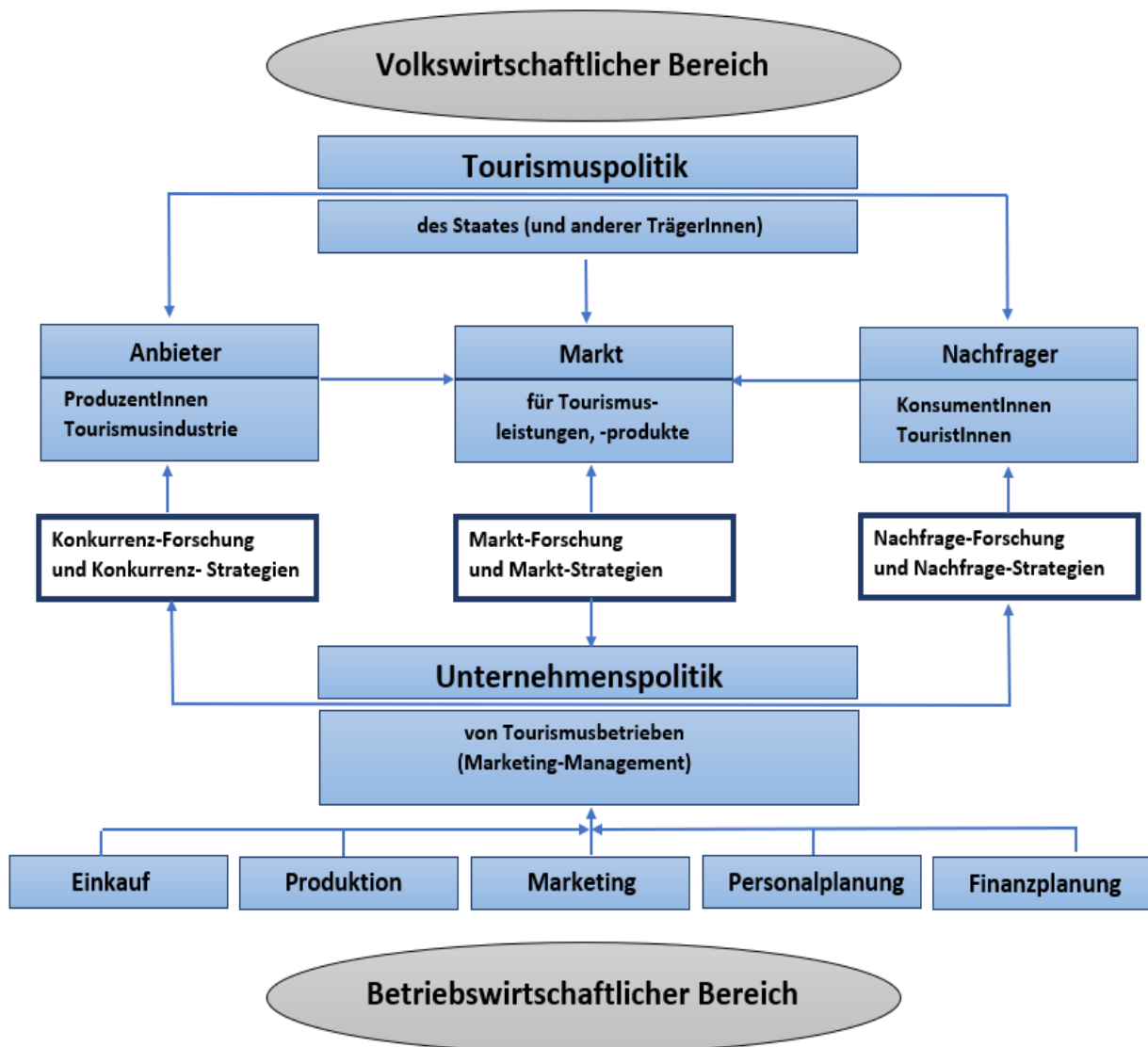


Abb. 8: Der Tourismusmarkt als Bindeglied von Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre des Tourismus. Quelle: In Anlehnung an Freyer, 2015. S. 57

Der Tourismusmarkt tritt als zentrales Element, zwischen der volkswirtschaftlichen und der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise der Tourismuswirtschaft auf. Im Mittelpunkt der volkswirtschaftlichen Betrachtung der Tourismuswirtschaft (vgl. Abb. 8, oberer Bereich) stehen die Gesamtheit aller NachfragerInnen und AnbieterInnen am touristischen Markt, als dritte Größe fungiert hier der Staat. Die staatliche Wirtschaftspolitik hat die Möglichkeit, anhand von bestimmten Zielvorstellungen das Marktergebnis zu beeinflussen.

Die BWL des Tourismus beschäftigt sich mit den internen Abläufen von Unternehmungen, die mit der Leistungserstellung der Reise beschäftigt sind. Zu diesen speziellen Tourismusbetrieben zählen Reiseveranstalterbetriebe, Reisemittlerbetriebe, Beherbergungsbetriebe, Transportbetriebe sowie auch Organisationseinheiten und Einrichtungen wie z. B. Destinationen, Tourismusverbände, lokale Fremdenverkehrsämter oder Regionalverbände. Sie alle tragen ihren Beitrag zur Erstellung und Durchführung von touristischen Reisen bei. Da der Großteil der erstellten Leistungen, von den genannten Tourismusbetrieben, Dienstleistungen sind, hat die Tourismus BWL viele Gemeinsamkeiten mit der BWL von Dienstleistungsunternehmen. (vgl. Freyer, 2011, S. 6)

Breidenbach (vgl. 2002, S. 29) beschreibt hierzu die Unterscheidung in eine funktionale und einer Institutionelle Tourismus BWL.

In der **funktionalen Tourismus BWL** werden die verschiedenen betrieblichen Funktionen analysiert. Zu diesen Funktionen gehören die Bereiche (vgl. Abb. 8, unterer Bereich) Management, Beschaffung, Leistungserstellung, Finanzierung, Personal, Absatz oder Marketing. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Organisation sowie die strategische und operative Ausgestaltung dieser Funktionsbereiche.

In der **institutionellen Tourismus BWL** werden die Besonderheiten der verschiedenen Arten von Tourismusbetrieben untersucht. Zu diesen Tourismusbetrieben zählen Reisemittlerbetriebe, Reiseveranstalterbetriebe, Beherbergungsbetriebe, touristische Transportunternehmen, öffentliche und kommunale Tourismusbetriebe. (vgl. Breidenbach, 2002, S. 29; Freyer, 2015, S. 55).

Die Ausrichtung des marktorientierten Handels der einzelnen Betriebe berücksichtigt sowohl die Angebotssituation wie auch die Nachfrageseite. So bilden neben den klassischen betrieblichen Funktionen, wie Einkauf, Produktion, Marketing, Personal- und Finanzplanung, auch die Marktforschung und Marktstrategie (Angebots- und Nachfrageseite) einen wichtigen Ansatzpunkt für die betriebswirtschaftliche Betrachtung des Tourismus. (vgl. Freyer 2015, S. 57–59).

Bezugnehmend auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit wird die betriebswirtschaftliche Betrachtung des Tourismus in Zusammenhang mit Einwirkungen auf die WSK intensiver betrachtet. Die volkswirtschaftliche Betrachtung wird in Bezug auf eine resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK relevant.

## 4.2. Effekte des Tourismus in einer alpinen Tourismusregion

Die raumspezifischen Auswirkungen des Tourismus auf eine alpine Tourismusregion entstehen aus dem Verhalten und der Rolle der NachfragerInnen als Ortsfremde. Wie bereits in den verschiedenen Modellen zum System Tourismus (vgl. Kapitel 3) veranschaulicht, steht der Tourismus in Wechselbeziehungen zu verschiedenen Umweltbereichen.

Die Effekte, die sich aufgrund dieser Wechselbeziehungen durch den Tourismus in einer Destination entfalten, lassen sich in ökonomische, ökologische und soziokulturelle Effekte unterteilen. Eine allgemeine Beurteilung ist aufgrund der Unterschiedlichkeit der Einflussfaktoren von Destination zu Destination aber nicht möglich. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 22)

Nachfolgend werden die möglichen Wirkungsweisen dieser Effekte auf eine Tourismusregion dargestellt, wobei der Fokus auf die wirtschaftlichen Effekte gelegt wird.

### 4.2.1. Wirtschaftliche Effekte

Die ökonomische Wirkung des Tourismus wird in zahlreichen Untersuchungen analysiert. Der Grund hierfür ist relativ einfach erklärt, sowohl die Politik (zur Entscheidungsfindung) wie auch die Tourismusbranche (zur Interessenvertretung gegenüber der Öffentlichkeit) benötigen zuverlässige Fakten über die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus. Weiteres lassen sich die ökonomischen Wirkungen im Vergleich zu den soziokulturellen und ökologischen Wirkungen einfacher ermitteln und messen. (vgl. ebd., 2010, S. 22)

Im Mittelpunkt der wirtschaftlicher Betrachtung stehen die durch den Tourismus ausgelösten Effekte. Diese Effekte lassen sich [...] „in monetäre versus nicht-monetäre Effekte“ [...] (Neumair et al., 2019, S. 20) unterteilen. **Monetäre Effekte** wie z. B. Deviseneffekte, die quantifizierbar hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Zahlungsbilanz sind. Sowie **nicht-monetäre Effekte** wie z. B. Beschäftigungs-, Einkommens-, Wertschöpfungs- und Ausgleichseffekte, die nicht konkret messbar hinsichtlich der Betrachtung des Tourismus als Wirtschaftszweig sind. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 23; Bieger & Beritelli, 2013, S. 31; Neumair et al., 2019, S. 17)

**Deviseneffekte** zählen zu den wichtigsten monetären Wirkungen des Tourismus, die durch grenzüberschreitende Reisen von TouristInnen zustande kommen. Der Zahlungsbilanzeffekt oder Deviseneffekt drückt aus, dass Ausgaben der ausländischen Gäste im Zielland einen Devisentransfer vom Herkunftsland in das Zielland bewirken. Der wirtschaftliche Konsum dieser TouristInnen im

Zielland wird so gleichermaßen bewertet wie der Export von Sachgütern mit entsprechenden Devisenflüssen. Krippendorf (1988, S. 19) definiert diesen Konsum als [...] „unsichtbaren Export“ [...]. Der Konsum der touristischen Leistung (Exportleistung) erfolgt im Gegensatz zum Sachgüterexport jedoch im Gastland (Zielland). Die Möglichkeit des Dienstleistungsexports ist besonders in Destinationen von großer Bedeutung, die nicht oder nur in geringem Maße über materielle Güter (wie Rohstoffe, landwirtschaftliche Produkte, Industriegüter) für den Export verfügen. Wie am Beispiel einer alpinen Tourismusregion, stellt der Tourismus eine bedeutende Devisenquelle dar. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 23–24)

Die **touristische Wertschöpfung** zählt zu den nicht-monetären Effekten des Tourismus und lässt sich aufgrund der fehlenden Primärstatistiken kaum quantitativ erfassen. Ausgehend von den verschiedenen Effekten, die durch den Tourismus in einer Destination ausgelöst werden, liegen die wirtschaftlichen Vorteile der touristischen Entwicklung einer Destinationen neben dem Deviseneffekt im Vordergrund der Betrachtung. Neben der direkten Anregung der Wirtschaft in einer Tourismusdestination werden auch indirekte und induzierte Effekte ausgelöst, die als Multiplikatoreffekte bezeichnet werden. Umso differenzierter das ökonomische Angebot einer Destination gestaltet ist, ohne auf Zulieferer außerhalb der Destination zugreifen zu müssen, umso größer sind die dadurch ausgelösten Multiplikatoreffekte. (vgl. Eisenstein, 2021a, S. 400–401)

Die direkten Effekte beschreiben direkte Einkommen, die sich aus den direkten Ausgaben der Gäste für konsumierte Leistungen und Produkte in der Destination ergeben. In Österreich ist der Tourismus einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige und spielt eine entscheidende Rolle in der österreichischen Volkswirtschaft. Die direkten Wertschöpfungseffekte des Tourismus, in Hinsicht des Tourismus-Satelliten-Kontos (TSA), beliefen sich im Jahr 2019 auf 21,69 Mrd. Euro, dies entspricht einem Anteil von 5,5 % an der Gesamtwertschöpfung (BIP) in Österreich. (vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at), 2022)

Zu den indirekten Effekten zählt der Absatz von Vorleistungen (Sachgüter wie auch Dienstleistungen), die von den Unternehmen benötigt werden, die direkt vom Tourismus profitieren. Durch die Verwendung der Einkommen, die durch direkte oder indirekte Effekte lukriert werden, entstehen induzierte Effekte. (vgl. Neumair et al., 2019, S. 20)

In Bezug auf die Wertschöpfung agiert der Tourismus als Arbeitgebender, schafft Arbeitsplätze, schafft Kapitaleinkommen und generiert Einkommen aus der Bodennutzung. Der durch die Produktion (Arbeitseinsatz, Kapitaleinsatz und Bodennutzung) geschaffene Mehrwert und Wertzuwachs wird als Wertschöpfung verstanden. In Anlehnung an Eisenstein (2010, S. 30) entspricht die touristische Wertschöpfung [...] „der Bedeutung des Fremdenverkehrs als Erzeugungsfaktor“. Bei den, durch den Tourismus, betroffenen Unternehmen ergeben sich die touristischen Wertschöpfungs- und **Einkommenseffekte** durch Löhne, Gehälter und Unternehmensgewinne. Daraus resultierend, entstehen Steuereinnahmen, das regionale Volkseinkommen erhöht sich und es erfolgt daraus ein Beitrag zum BIP der Destination. (vgl. Kaspar 1996, S. 134)

Die NachfragerInnen sowie eine Vielzahl von Institutionen und Betriebe, die bei der Organisation und Durchführung der Reise involviert sind, stehen im Mittelpunkt der touristischen WSK. (vgl. Neumair et al., 2019, S. 18–20)

Die touristische WSK (vgl. Abb. 9) liegt zwischen den natürlichen Standortfaktoren (vgl. Kapitel 3.4.2) auf der einen Seite und den NachfragerInnen als Reisende auf der anderen Seite.

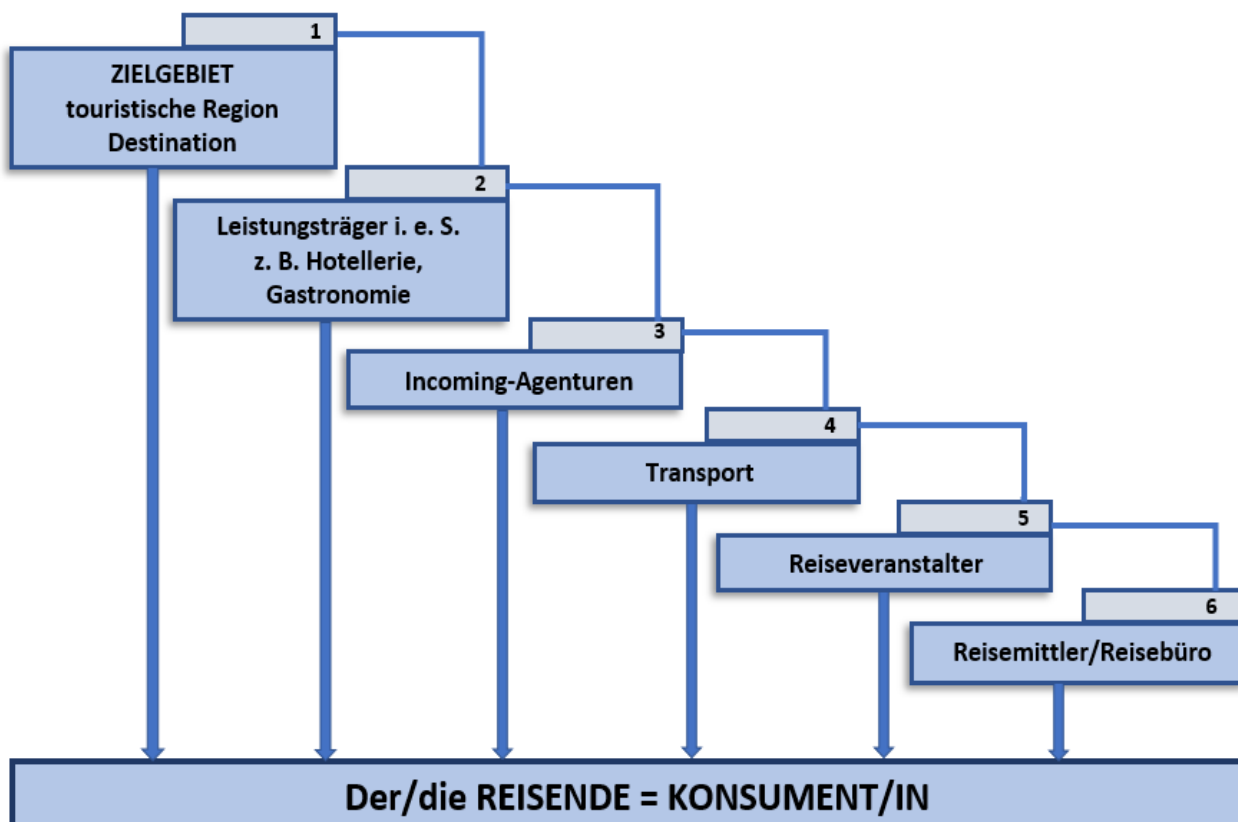


Abb. 9: Stufen der Wertschöpfungskette in der Tourismusindustrie. Quelle: In Anlehnung an Dettmer et al., 2008, S. 78



Ein Beurteilungskriterium der ökonomischen Bedeutung des Tourismus in einer Destination ist sein Beitrag zur Beschäftigungssituation. Analog zu den Einkommenseffekten werden auch die **Beschäftigungseffekte** in direkte und indirekte Beschäftigungseffekte unterteilt. (vgl. Krippendorf, 1988, S. 19) Wie bereits im Abschnitt der touristischen Wertschöpfung angeführt, schafft der Tourismus, als arbeitsintensiver Dienstleistungssektor, Arbeitsplätze. Hierbei sind nicht nur die direkten Beschäftigungseffekte im engeren Sinn (Beherbergungs-, Gastronomie-, Hotelbetriebe etc.) zu berücksichtigen, sondern auch die indirekten Effekte der vorgelagerten Zulieferfirmen und die, aus dem Tourismus erzeugten regionalwirksamen Konsumsteigerung sich ergebenden Beschäftigungseffekte, zu betrachten. Da tourismusabhängige Arbeitsplätze über mehrere Faktoren einer Volkswirtschaft verteilt sind und touristische Beschäftigungseffekte auch auf Branchen einwirken, die sich nur teilweise dem Tourismus zuordnen lassen, ist die statistische Erfassung problematisch. (vgl. Neumair et al., 2019, S. 25)

Laut Freyer (vgl. 2015, S. 558) ist die Betrachtungsweise der Beschäftigungsbereiche ausschlaggebend, um aussagekräftige Daten in Hinsicht von Beschäftigungseffekten liefern zu können. Unterschieden werden hingehend drei Tourismusbereiche:

- Der **typische Tourismusbereich** wird auch als Tourismuswirtschaft im engeren Sinn bezeichnet. Beispiele hierfür sind alle Beschäftigten, die ihre Tätigkeit in der Beherbergung, der Personalbeförderung, im Reisemittler und im Reiseveranstalter Sektor, dem Kongress- oder Tagungswesen, in Fremdensverkehrsämter usw. haben.
- Im **ergänzenden Tourismusbereich**, oder der Tourismuswirtschaft im weiteren Sinn, ist die Erfassung der Beschäftigungszahlen schwierig und nicht verlässlich nachvollziehbar, da diese Bereiche auch von der lokalen Bevölkerung einer Destination in Anspruch genommen werden. Zu diesem Bereich zählen die Beschäftigten im Einzelhandel, in Banken, bei Reisversicherungen, bei Verlage von Reiseliteratur uvm.
- Weiteres sind die Beschäftigungswirkungen infolge von **Einkommens-** und **Multiplikatoreffekten** in Bereichen zu beachten, die unterschiedlich stark vom Tourismus abhängig sind. Zu diesen Bereichen zählen die Landwirtschaft, die Bauwirtschaft, das Handwerk, die Gastronomie, die Bekleidungs- und Nahrungsmittelindustrie, etc.

Einigkeit herrscht darüber, dass die exakte Quantifizierung der vom Tourismus abhängigen Arbeitsplätze aufgrund der Querschnittcharakters des Tourismus nahezu unmöglich ist. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 30, 2021a, S. 400; Freyer, 2015, S. 558–559; Neumair et al., 2019, S. 25)

Neben den bisher genannten greifbaren, oder [...] „tangiblen Effekten“ [...] (Eisenstein, 2021a, S. 401) bringt der Tourismus auch sogenannte nichtgreifbare Effekt mit sich, die zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination beitragen (vgl. Bieger & Bertelli, 2013, S. 36). Zu diesen nichtgreifbaren Effekten zählt der **regionale Ausgleichseffekt** des Tourismus. Der Tourismus siedelt sich in der Peripherie an, in Randgebieten wo wirtschaftliche Aktivitäten nicht, oder kaum möglich sind. Der Tourismus rückt dabei als wirtschaftsbelebender Faktor in den Fokus des regional politischen Interesses, da, durch den vorübergehenden Aufenthalt der TouristInnen, eine Steigerung der Nachfrage an Sachgütern und Dienstleistungen in der Destination entsteht. Durch die touristische Nachfrage nach dem Leistungsbündel erfolgt eine räumliche Umverteilung des Konsums von der Quellregion in die Destination. Diese Umverteilung des Konsums schafft in der Destination zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten und somit auch Wertschöpfung. (vgl. Eisenstein, 2021a, S. 402) Der Tourismus wird daher als ein Instrument [...] „zur Verringerung regionaler Disparitäten“ [...] (Krippendorf, 1988, S. 19) gesehen, um möglichst gleichwertige Lebensverhältnisse herzustellen.

Diese Randgebiete werden durch den Tourismus besser in das Wirtschaftsleben eingebunden, die Abwanderung kann gebremst werden und das Gefälle zwischen Land- und Industriegebieten verringert sich. Neben der wirtschaftlichen Belebung der Destination, trägt der Tourismus darüber hinaus auch zu einer Verbesserung der Versorgungssituation bei. Diese Versorgung betrifft neben dem Handel auch die medizinische Versorgung. Von der Erweiterung der Verkehrs-, Kommunikations- und Freizeitinfrastruktur profitiert neben den TouristInnen auch die ortsansässige Bevölkerung. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 33; Neumair et al., 2019, S. 27)

Der Abbau von regionalen Ungleichheiten aufgrund der touristischen Entwicklung, durch wirtschafts- und infrastrukturbelebende Aspekte, ist nicht zwingend gegeben. Teilweise herrschen **negative Wirtschaftseffekte** in der Destination vor, speziell wenn eine einseitige Konzentration der wirtschaftlichen Betätigung auf Basis des Tourismus vorliegt. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 34) Ebd. (vgl. 2010, S. 34–35; 2021a, S. 402–403) zufolge sind folgende Beispiele für negative wirtschaftliche Effekte in den Zielgebieten hervorzuheben:

- **Wirtschaftliche Abhängigkeitsverhältnisse** entstehen, wenn sich die Region zu einseitig, oft sogar nur auf die Nachfrage von einer Quellregion, konzentriert. In diesem Fall liegt eine touristische Monokultur vor. Die Entwicklung des Zielgebiets wird von konjunkturellen und wechselkursbedingten Schwankungen in der Quellregion beeinflusst. Wirtschaftliche Abhängigkeitseffekte entstehen aufgrund von zu geringer Einflussnahme auf Marketingaktivitäten, auf die unterschiedlichen Vertriebswege sowie die Kommunikationspolitik. Beispielsweise, wenn die Tourismusbranche im Quellgebiet von nicht ansässigen Unternehmen beherrscht wird. Die Vormachtstellung dieser Unternehmen beeinflusst dadurch die touristische Entwicklung einer Destination. (vgl. Neumair et al., 2019, S. 31)
- In ländlichen Regionen kann es zu Konkurrenzsituationen zwischen der touristischen Entwicklung und traditioneller Branchen wie z. B. der Landwirtschaft kommen. Durch lukrative Beschäftigungsmodelle im Tourismus ist eine Abwanderung von Arbeitskräften aus anderen Wirtschaftssektoren möglich, das auch als **Arbeitskraftabzugseffekt** bezeichnet wird. (vgl. Eisenstein, 2021a, S. 403)
- Wenn der tourismusbedingten Nachfragesteigerung nach bestimmten Gütern in einer Destination kein entsprechendes Angebot gegenübersteht, kann es zu **Knappheits-** und **Preissteigerungseffekten** kommen. Die Lebenshaltungskosten für die ansässige Bevölkerung steigen. In der Destination, beispielsweise eine alpinen Region, in der ein begrenztes Angebot an nutzbarer Fläche vorliegt, resultiert daraus die Erhöhung der Grundstücks- und Immobilienpreise. (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, S. 32)
- **Saisonalitätseffekte** stellen eine weitere Herausforderung für Destinationen dar. In Regionen, die Ihre Infrastrukturausstattung nicht auf den zeitlich begrenzten Bedarf während der saisonalen Hochsaisonzeiten ausgelegt haben oder nicht können, kann es zu Engpässen in der Versorgungsinfrastruktur (z. B. bei der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung) oder zur Überlastungen der Verkehrsinfrastruktur kommen. Werden die infrastrukturellen Ausstattungen hingegen, an die Spitzenzeiten passierend, auf die touristische Nachfrage angepasst, kommt es in den Nebensaisonszeiten zu hohen Leerkosten. (vgl. Neumair et al., 2019, S. 31)
- **Massentourismus** bzw. **Overtourism**, eingedeutscht „Overtourismus“ oder „Übertourismus“ (Kirstges, 2021, S. 546) sehen Neumair et al. (vgl. 2019, S. 32) als unerwünschte

wirtschaftliche Wirkungen des Tourismus an. Dabei kommt es zu einer zeitweisen Übervölkerung einer touristischen Destination durch zu viele TouristInnen. Dieses meist temporäre Auftreten von zu vielen TouristInnen in einer Region führt zu Unmut der heimischen Bevölkerung, diese fühlen sich von ihren Lebensräumen verdrängt. Dieses Massenphänomen des Tourismus bringt ökologische, soziale, kulturelle und wirtschaftliche Probleme mit sich. (vgl. Kirstges, 2021, S. 546; Neumair & Schlesinger, 2021, S. 188–189)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Abschätzung der positiven ökonomischen Effekte des Tourismus für deren Entwicklungsrichtung der Tourismusregion Schladming-Dachstein maßgebend sein wird. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass die negativen wirtschaftlichen Effekte von der ansässigen Bevölkerung verstärkt wahrgenommen werden.

#### **4.2.2. Soziokulturelle Effekte**

Wie bereits eingangs dieses Kapitels erläutert, liegt der Fokus der Arbeit auf der Betrachtung der ökonomischen Aspekte des Tourismus. Aus diesem Grund wird nicht detailliert auf einzelne soziokulturelle Effekte eingegangen, relevant ist jedoch die Betrachtung, welche gesellschaftlich Folgen der Tourismus auf die empfangende Bevölkerung hat.

Schwierig ist die Einschätzung der außer ökonomischen Bedeutung des Tourismus, dies ist darauf zurückzuführen, dass sich lange Zeit sämtliche Untersuchungen und Publikationen primär mit den wirtschaftlichen Wirkungen und Effekten des Tourismus im Zielgebiet auseinandergesetzt haben. Die Wirkung des Tourismus auf die Gesellschaft und die Kultur des Ziellandes ist schwer zu beurteilen und zu analysieren. Ein Grund hierfür ist das Fehlen von einer einheitlichen Methode zur Erfassung der soziokulturellen Effekte. (vgl. Krippendorf, 1988, S. 20; Eisenstein, 2010, S. 35; Freyer, 2015, S. 595; Neumair et al., 2019, S. 41)

Um die Wirkung des Tourismus bei der Begegnung von TouristInnen als Gäste und der bereisten einheimischen Bevölkerung als GastgeberInnen zu bestimmen, entwickelte Thiem 1994 das Vier-Kulturen-Schema, das eine Erweiterung um eine vierte Kulturform des systemfunktionalen Ansatzes von Jafari aus dem Jahr 1982 darstellt.

Dieses Schema (vgl. Abb. 10) zeigt, dass nicht die [...] „(Alltags-) Kulturen des Quell- und des Zielgebietes“ [...] (Eisenstein, 2021a, S. 405) direkt auf einander treffen, sondern beide Kulturen nach einer stärkeren Differenzierung betrachtet werden.

Es trifft die von der Kultur der Quellregion geprägte Ferienkultur auf die von der Kultur des Zielregion geprägten Dienstleistungskultur.

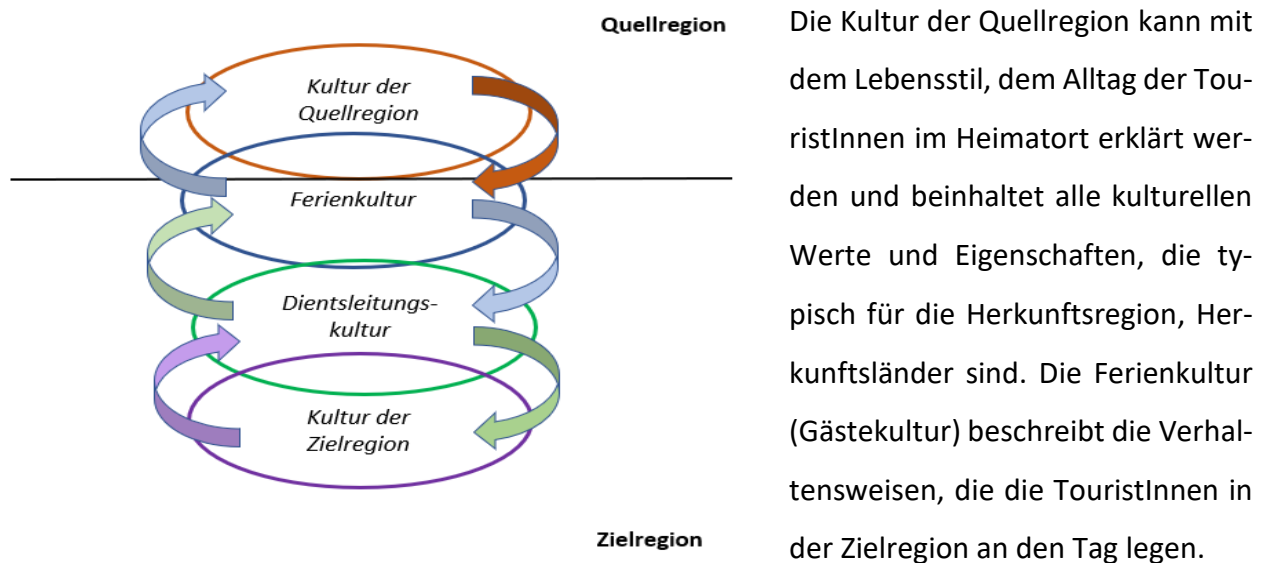


Abb. 10: Vier-Kulturen-Schema. Quelle: In Anlehnung an Thiem, 1994, S. 42

Diese Verhaltensweisen sind zwar von der Kultur in der Quellregion geprägt, diese können sich jedoch auch deutlich von jenen unterscheiden. Mögliche Gründe hierfür sind z. B. vermehrter Alkoholkonsum, höhere Ausgabebereitschaft, freizügigere Moralvorstellungen, oft auch ein Kombination aus mehreren Faktoren. Ähnlich verhält es sich auch bei der Dienstleistungskultur, auf die die Ferienkultur trifft. (vgl. Thiem, 1994, S. 35–48)

Die Kultur des Zielgebietes (Destination) umfasst sämtliche kulturelle Werte und Eigenschaften, die als charakteristisch für die einheimische Bevölkerung des Zielgebietes angesehen werden. Die Dienstleistungskultur ist von der Kultur der Zielregion geprägt, spiegelt jedoch auch die durch die Arbeitszeit praktizierten Verhaltensweisen, der im Tourismus beschäftigten Personen, wider. Diese Verhaltensweisen sind auf die spezifischen Anforderungen der UrlauberInnen an die Zielregion angepasst. Beispiele hierfür sind sprachliche Anpassungen oder Folklorisierung der Zielgebietskultur (Brauchtum oder Tracht in Bergregionen). (vgl. Eisenstein, 2010, S. 37)

Durch die Interaktion zwischen den verschiedenen Kulturen kommt es zu Veränderungen aller vier Kulturen des Modells. Diese Interaktionen können aus Sicht der jeweiligen betroffenen Kultur sowohl positiv wie auch negativ bewertet werden. (vgl. Thiem, 2001, S. 27–28)

Die Auswirkungen und Effekte, die aus der Interaktion der verschiedenen Kulturen resultieren, werden oft unter dem Begriff der Akkulturation zusammengefasst. Darunter wird die gegenseitige Beeinflussung unterschiedlicher Kulturen verstanden. (vgl. Freyer, 2015, S. 597)

Nach Vorlaufer (vgl. 1984, S. 55) läuft in touristischen Regionen die Beeinflussung aber überwiegend einseitig ab, da das Ausmaß des Kulturwandels für die Gesellschaft der Zieldestination größer ist, als für die Gesellschaft in den Quellmärkten der TouristInnen.

Viele unterschiedliche Faktoren, neben dem Tourismus, sind mitbestimmend für den ständigen Wandel einer Kultur. Offen bleibt hinsichtlich die Frage, wie stark der Einfluss des Tourismus ist. Zahlreiche Beispiele für negative wie auch positive Effekte des Tourismus, in Bezug auf soziokulturelle Veränderung in der Zieldestination, sieht die Fachliteratur in den Bereichen der Kultur und Tradition, der Normen und Werte und der Sozialstruktur. (vgl. Freyer, 2015, S. 602–606)

Soziokulturelle Strukturen stehen außerdem unter dem Einfluss von internationalen Medien, Globalisierung, Steigung des Bildungsniveaus, Industrialisierung und dem Entwicklungsstand der Kommunikations- und Informationstechnologien. (vgl. Vorlaufer, 1996, S. 201–204)

Daraus wird deutlich, dass soziokulturelle Effekte, bezogen auf die unterschiedlichen Sichtweisen je Kultur, unterschiedliche Auswirkungen haben. Die Kulturentwicklung kann in dieser Hinsicht nicht statisch betrachtet werden. Sie entwickelt sich langsam und unbewusst, in der Begegnung mit anderen kulturellen Kräften, ständig weiter. (vgl. Freyer, 2015, S. 599)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine eindeutige Bemessung soziokultureller Effekte kaum möglich ist. Eisenstein (vgl. 2021a, S. 409) zufolge sind die Auswirkungen abhängig von regionsbezogenen Reaktionen, von Umwelteinflüssen, den gesellschaftlichen und kulturellen Unterschieden zwischen Quellregion und Zielregion, der Entwicklungsgeschwindigkeit des Tourismus sowie der Anzahl der an TouristInnen im Zielgebiet.

#### **4.2.3. Ökologische Effekte**

Der Tourismus bringt nicht nur ökonomische und soziokulturelle Effekte mit sich, er führt auch zu ökologischen Veränderungen in der Zielregion. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den ökologischen Effekten hat erst spät begonnen, da primär die ökonomischen wie auch soziokulturellen Auswirkungen des Tourismus auf eine Region im Vordergrund standen. Kritik an der verzögerten Betrachtungsweise der ökologischen Auswirkungen des Tourismus auf eine Region

bekundete bereits Krippendorf (1988, S. 19): „Erst als die Folgen mit Händen zu greifen und [...] fast für jedermann erkennbar waren, begann man sich mit den Effekten des Tourismus auf die Umwelt auseinander zu setzen.“ In der Gegenwart stellen jedoch Umweltfragen wichtige Faktoren zur Beurteilung des Tourismus dar. Die intakte Natur ist überwiegend die Grundvoraussetzung für den Fremdenverkehr und die Basis des Tourismus. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 46)

Obwohl der Tourismus im Vergleich zu anderen Industriezweigen als umweltfreundliche Branche wahrgenommen wird, merkt Freyer (2015, S. 615) hierzu kritisch an: „Wie jede menschliche Aktivität bringt auch der Tourismus Umweltveränderungen mit sich, [...].“

Es gibt vielfältige wechselseitige Beziehungen zwischen Tourismus und Ökologie, diese stehen aber nicht im Gleichgewicht zu einander. Der Tourismus profitiert viel mehr von der ökologischen Umwelt, als dies die Umwelt vom Tourismus tut. (vgl. Müller, 2008, S. 80)

Der Tourismus und die Ökologie in einer Region befinden sich in gegenseitiger Abhängigkeit. Für den Tourismus bietet die natürliche Umwelt eine entscheidende Basis für die touristische Entwicklung der Destination, diese Basis kann jedoch aufgrund dieser Entwicklung belastet, verbraucht oder sogar zerstört werden. Dabei beeinflussen viele Faktoren das Ausmaß der ökologischen Folgen des Tourismus in einer Region, wobei meist die große Anzahl der TouristInnen, die räumlich und zeitlich zusammentreffen, das Kernproblem darstellen. Die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Tourismus und Ökologie sowie auch die einzelnen Wirkungen des Tourismus auf die Ökologie, machen eine allgemein anerkannte systematische Darstellung, der durch den Tourismus induzierten Umweltwirkungen, nahe unmöglich. (vgl. Freyer, 2015, S. 614–616; Eisenstein, 2021a, S. 413)

Eine weitere Differenzierung der ökologischen Belastungen kann vorgenommen werden, indem zwischen den Auslösern der Belastungen unterschieden wird. Eisenstein (vgl. 2021a, S. 414) fasst folgende Kriterien zusammen:

- Belastungen durch den touristischen Verkehr in der Zielregion (Beispiele hierfür sind: Schadstoffausstoß, Lärm, Energieverbrauch)
- Belastungen durch die Infrastruktur, die im Zielgebiet für den Tourismus aufgebaut und erhalten wird (dies sind z. B. Flächenverbrauch, Gewässerbelastung, Verlust der biologische Artenvielfalt, Veränderung und Beeinträchtigung des Landschaftsbilds)

- Belastung durch Freizeitaktivitäten, denen die TouristInnen im Zielgebiet nachgehen (z. B. Wandern, Mountainbiken, Ski Alpin, Tourenski, Klettern, Rafting)

Nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 2) zeigt negative sowie positive Auswirkungen des Tourismus auf eine alpine Destination, eingeteilt und zusammengefasst nach den Wirkungsbereichen.

Wirkungsbereich	NEGATIVE Effekte	POSITIVE Effekte
<b>Biologische Artenvielfalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Störung des Brut- und Fütterungsverhaltens</li> <li>• Dezimierung des Wildbestandes (durch Jagd)</li> <li>• Verlust von Lebensraum</li> <li>• Zerstörung der Vegetation (Flora und Fauna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung des Schutzes von Tierarten</li> <li>• Einrichtung von Schutzgebieten</li> <li>• Pflege und Wiederherstellung von Lebensräumen und Ökosystemen</li> </ul>
<b>Erosion und physische Schäden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodenerosion</li> <li>• Trittschäden</li> <li>• Überlastung der Infrastruktur (Wasservorrat)</li> <li>• Zerstörung von Denkmälern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourismuseinnahmen zur Finanzierung von Reparaturen und Wiederherstellungsmaßnahmen</li> <li>• Verbesserung und Ausbau der Infrastruktur</li> </ul>
<b>Verschmutzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wasserverschmutzung</li> <li>• Luftverschmutzung</li> <li>• Lärm</li> <li>• Abfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müllsammelprojekte</li> <li>• Einführung Mülltrennsysteme</li> <li>• Ausbau Abwassersysteme</li> </ul>
<b>Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbrauch Grundwasservorräte</li> <li>• Verbrauch der örtlichen Kraftstoffquellen</li> <li>• Verbrauch örtlicher Baumaterialien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Ausbau von Versorgungsquellen</li> <li>• Einführung von Wassersparmaßnahmen</li> </ul>
<b>Visuelle und strukturelle Veränderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landnutzung durch Tourismus (statt z.B. Landwirtschaft)</li> <li>• Visuelle Beeinträchtigung natürlicher Landschaften durch die Tourismusedwicklung</li> <li>• Landschaftszersiedelung</li> <li>• Flächenzersiedelung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Nutzungsmöglichkeiten für unproduktive Flächen</li> <li>• Verbesserung des Landschaftsbildes</li> <li>• Revitalisierung und Modernisierung der bebauten Umgebung</li> <li>• Bewahrung von Denkmälern und lokalen Architekturstilen</li> </ul>

Tab. 2: Beispiele ökologischer Effekte des Tourismus in einer alpinen Destination. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer, 2015, S. 616; Eisenstein, 2021a, S. 415



Es sei darauf hingewiesen, dass es einen Tourismus ohne Beeinträchtigung der ökologischen Umwelt wohl nicht geben kann (vgl. Freyer, 2015, S. 615).

Mit verschiedenen Aktivitäten und dem Einsatz von entsprechenden Instrumenten wird versucht, die Umweltauswirkungen des Tourismus in einer alpinen Region zu reduzieren. Ziel muss es sein, die intakte Natur einer Region, als Grundlage des Tourismus sowie als Lebensraum der heimischen Bevölkerung der Destination, zu schützen. Maßnahmen zu setzen, um der „Zerstörung des Tourismus durch den Tourismus [...]“ (Krippendorf, 1988, S. 20) entgegen zu wirken, ist im Rahmen einer nachhaltigen Destinationsentwicklung das Hauptziel.

Steinecke & Herntrei (vgl. 2017, S. 154–160) differenzieren in Hinblick auf konkrete Maßnahmen zur Minderung der Umweltauswirkungen zwischen folgenden Wirkungsbereichen:

- Maßnahmen auf betrieblicher Ebene: umfassen die folgende Bereiche und die entsprechenden Maßnahmen des Müllmanagements (Müllvermeidung, sachgerechte Müllentsorgung), Sparmaßnahmen hinsichtlich Wasser-, Trinkwasser-, Energieverbrauch, Umweltschutzmaßnahmen bei der Errichtung, Neubau wie Ausbau von Gebäuden und diverser Anlagen sowie die permanente Information von MitarbeiterInnen und Gästen.
- Maßnahmen im Verkehrssektor: dazu zählen die Reduzierung und Lenkung des Verkehrs, auf regionaler und lokaler Ebene, Verkehrsvermeidung in der Zielregion (öffentliche Verkehrsmittel) sowie zeitliche Verteilung des Verkehrs, um Staus entgegen zu wirken.
- Maßnahmen zum Schutz der Umwelt: sind meistens die Zielsetzungen von gemeinsamen Projekten verschiedener Verbände, Behörden und der Politik.

Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass die Beurteilung des Tourismus und seiner Effekte im Zielgebiet vielschichtig und abhängig von der jeweiligen Betrachtungsdimension ist. Eine pauschale Beurteilung ist in dieser Hinsicht nicht möglich. Der Tourismus löst vielfältige und unterschiedliche Effekte aus, die von einer Vielzahl von Einflussfaktoren der jeweiligen Destination abhängig sind. Die große Zielsetzung für die Entwicklung einer Destination durch den Tourismus sollte daher sein, dass sowohl ökonomische, soziokulturelle und auch ökologische Aspekte bestmöglich berücksichtigt werden. Diese drei Dimensionen sollten miteinander in Einklang gebracht werden. (vgl. Eisenstein, 2010, S. 55–56)

In Anlehnung an Müller (vgl. 2008, S. 95–98) werden folgende Schlussfolgerungen festgehalten:

- Im Mittelpunkt der Betrachtung soll das Verhältnis von allen Kosten und Schäden sowie allen Erträgen und Nutzen stehen. Der Tourismus hat positive wie negative Aspekte.
- Die Gesamtbeurteilung steht im Fokus. Die positiven ökonomischen Aspekte passieren oft zu Lasten der ökologischen und soziokulturellen Seite. Eine genaue Abwägung der negativen Aspekte zu Gunsten des wirtschaftlichen Erfolgs ist unumgänglich.
- Die Ausprägung der ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Effekte durch den Tourismus in einer Destination ist von einer Vielzahl von Ursachen und Entscheidungen abhängig, sodass diese von Destination zu Destination variieren.
- Die große Herausforderung jeder Destination ist es, das Gleichgewicht zwischen Kosten und Ertrag sowie Schaden und Nutzen durch den Tourismus aufrecht zu halten.
- Nicht zu vernachlässigen ist der Austausch, über die ganzheitliche Beurteilung des Tourismus in einer Destination, zwischen den vom Tourismus unterschiedlich betroffenen und profitierenden Bevölkerungsgruppen. Die Förderung des Tourismusbewusstseins soll dabei im Vordergrund stehen.

Die Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung des Tourismus in einer Region wird hinsichtlich als Grundlage unterschiedlichster Konzepte von Politik und Fachleuten unterschiedlichster Disziplinen herangezogen. Als Zielsetzung wird die Anpassung und Veränderung des Tourismusangebots wie auch der Tourismusnachfrage angesehen, damit die Natur, als wichtigste Grundlage der touristischen Entwicklung einer Region, nicht zerstört wird. Zudem die Kultur der Zielregion bestehen bleibt, sich die soziale und ökonomische Situation der ortsansässigen Bevölkerung verbessert und für nachfolgende Generationen erhalten bleibt. Gleichzeitig sollen aber auch bestmögliche Erholungsbedingungen für die TouristInnen gewährleistet werden. (vgl. Wöhler, 2001)

Die magische Fünfeckpyramide (vgl. Abb. 11) verdeutlicht das Zielsystem einer nachhaltigen Entwicklung durch den Tourismus.

An der Basis stehen die fünf Hauptziele: Umweltverträglichkeit, Sozial- und Kulturverträglichkeit, wirtschaftliche Wertschöpfung, diese werden auch als ökonomische, ökologische und soziokulturelle Dimensionen definiert (vgl. Eisenstein, 2010, S. 57). Hinzukommt das subjektive Wohlbefinden der einheimischen Bevölkerung und die Bedürfnisbefriedigung der TouristInnen. An der

Spitze steht das Gestaltungsrecht der zukünftigen Generation, an der sich die Handlungsorientierung ausrichtet. Alle diese Punkte sollen über längere Betrachtungszeitraum gewährleistet sein. (vgl. Müller, 2008)

Daraus resultiert, dass der Tourismus als offenes, interaktives System wahrgenommen wird. Die einzelnen Systemelemente stehen in Interaktion zueinander, sie sind miteinander verflochten und in einen übergreifenden Bezugsrahmen eingebettet. (vgl. Breidenbach, 2002, S. 25)

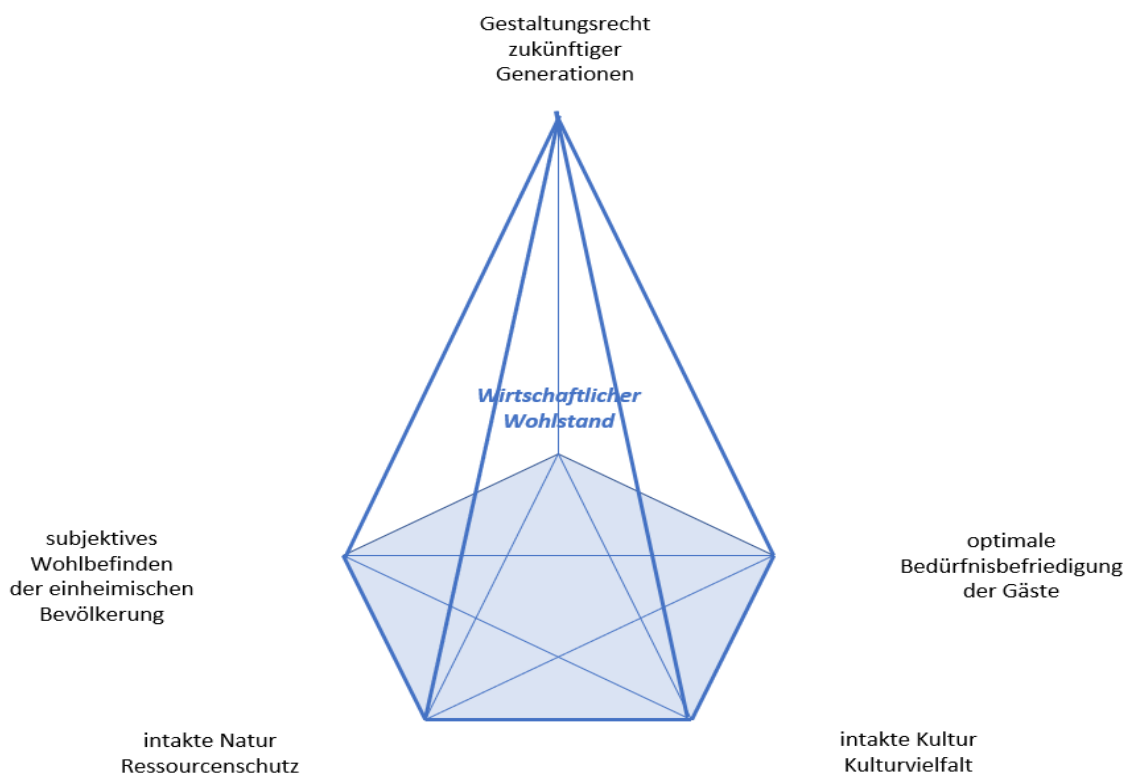


Abb. 11: Magische Fünfeck-Pyramide einer nachhaltigen touristischen Entwicklung. Quelle: In Anlehnung an Müller, 2008, S. 262

### 4.3. Einflussfaktoren und Risiken der Wertschöpfung im Tourismus

Nachfolgend wird aufgezeigt, welche möglichen Risiken auf eine WSK im Tourismus einwirken. Die Reisenden sowie die Unternehmungen und die Institutionen, die den TouristInnen bei der Organisation und der Durchführung der Reise behilflich sind, stehen im Mittelpunkt der touristischen WSK (vgl. Neumair et al., 2019, S. 20). Wie anhand der verschiedensten Modelldarstellungen (vgl. Kapitel 3) eingehend erläutert, ist die jeweilige Betrachtungsweise entscheidend. Es darf

jedoch nie der Zusammenhang mit der sozialen, ökologischen, technologischen und politischen Umwelt vernachlässigt werden.

#### **4.3.1. Begriffsabgrenzung: Störung, Risiko, Katastrophe**

Verschiedenste Krisen beschäftigen die Verantwortlichen in nahezu allen Bereich, von der Wirtschaft bis hin zur Gesellschaft. Aber nicht alle Bedrohungen, sei es im individuellen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Bereich, stellen tatsächlich eine Krise da.

Kreilkamp (vgl. 2005, S. 35–36) zufolge werden für die Differenzierung der Begriffe mit nahezu gleichem Inhalt, als Bewertungsgrundlage die Auswirkungen auf ein System und das Ausmaß des Vorfalls herangezogen.

Dreyer et al. (vgl. 2001, S. 8–9) definieren die Unterschiede zwischen den Begriffen Störung, Risiko und Katastrophe in Bezug auf Auswirkungen auf die WSK im Tourismus wie folgt:

Unter einer Störung wird die unerwünschte Beeinträchtigung eines Betriebsablaufes verstanden. Hervorgerufen werden Störungen durch das Unternehmen selbst, durch die LeistungsträgerInnen eines Unternehmens oder durch äußere Einflüsse. Der wichtigste Unterschied zu einer Krise besteht darin, dass eine Störung nicht existenzgefährdend für Menschen, oder bestandsbedrohend für Unternehmen, ist. Diese Vorfälle können, in den meisten Fällen, relativ schnell wieder behoben werden. Krystek und Moldenhauer (vgl. 2007, S. 29) fügen jedoch kritisch hinzu, dass die ausgehenden Wirkungen von solchen Störung auch Krisen auslösen können, wenn die Störung selbst wichtige Systeme des Unternehmens betreffen. Beispiele hierzu sind z. B. Flugverspätungen, kleine Mängel im Leistungsbündel, Diebstähle oder vereinzelte Erkrankungen der TouristInnen vor Ort.

Als Risiko wird die Möglichkeit des Eintritts eines Schadens bzw. der Zielverfehlung bezeichnet. Risiken begleiten jegliche Art von unternehmerischer Tätigkeit und sind mit dieser untrennbar verbunden, wie auch die Chance des Erfolges (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 30). Es besteht die Vorstellung sowie das Bewusstsein von möglichen negativen Ereignissen, es ist aber unsicher, ob der Schaden überhaupt eintritt. Wann, wo, wie und in welchem Ausmaß ein Schaden eintritt, ist nicht vorhersehbar und kalkulierbar. Im Vergleich zu einer Krise besteht der größte Unterschied, dass Risiken ein großes Gefährdungspotenzial in sich bergen, eine konkrete Betroffenheit aber nicht vorliegt. (vgl. Dreyer et al., 2001, S. 9)

Eine Einteilung von Risiken kann nach der Intensität der Ausprägung erfolgen. Die Unterteilung in dieser Hinsicht erfolgt in potenzielle, latente oder offensichtliche Risiken. (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 138)

Eine Katastrophe beschreibt ein Unglück mit negativem Ausgang. Während sich die Krise negativ oder positiv entwickeln kann, ist bei einer Katastrophe der negative Ausgang nicht mehr abwendbar. Als Katastrophe im Zusammenhang mit Tourismus werden meist unabwendbare ökologische Auswirkungen auf eine Region in Verbindung gebracht. Diese im Sprachgebrauch als Naturkatastrophen bekannt (z. B. Wirbelstürme, Vulkanausbrüche, Lawinenabgänge, Erdbeben, usw.), gehen meist mit einer Kommunikations- oder Vertrauenskrise einher. (vgl. Dreyer et al., 2001, S. 9)

#### **4.3.2. Ursachen touristischer Krisen nach Entstehungsbereichen**

Ursachen und Faktoren, die zu einer Krise führen können, treten meist in Verbindung miteinander auf. (vgl. Rüsen, 2017, S. 79) Ursachen lassen sich in Bezug der Entstehungsbereiche in exogene (externe) und endogene (interne oder innerbetriebliche) Ursachen unterteilen. (vgl. Krystek, 1987, S. 71)

In der Betrachtung von touristischen Krisen ist auch der Faktor der räumlichen Dimension, sprich die geographische Ausdehnung des Krisenausmaßes, von Bedeutung. Handelt es sich um eine lokale Krise, wirken sich die Folgen dieser nur auf einzelne Betroffene aus, z. B. ein Hotelbrand. Ein Erdbeben oder ein Lawinenabgang in einer Region dagegen kann als regionale Krise bezeichnet werden. Hingegen stellt ein Bürgerkrieg, eine Pandemie die Krise mit internationalem Ausmaß da. (vgl. Dreyer et al., 2001, S. 11)

In der nachfolgenden Abbildung (vgl. Abb. 12) werden endogene sowie exogene Auslöser von touristischen Krisen dargestellt.

Die exogenen Ursachen, sind die Ursachen und Umstände, die von außen auf ein System, ein Unternehmen einwirken, sprich der Verantwortungsbereich liegt daher außerhalb des Unternehmens. (vgl. Kreilkamp, 2005, S. 36) Dreyer et al. (vgl. 2001, S. 12) vermerken hinsichtlich, dass neben dem Bereich des Zielgebietes auch die Betrachtung des Transportweges in das Zielgebiet notwendig ist, da negative Ereignisse während der Anreise ins Zielgebiet auch Krisen auslösen können

.

Hingegen stellen endogene Ursachen jene Umstände dar, die innerhalb eines Unternehmens durch menschliches Verhalten oder durch die Technik ausgelöst werden können (vgl. Emmerich & Doll, 2004, S. 53).



Abb. 12: Exogene und endogene Ursachen für Krisen im Tourismus. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dreyer et al., 2001, S. 11; Kreilkamp, 2005, S. 36; Freyer, 2015, S. 60–61

### 4.3.3. Formen touristischer Risiken

Nach der Abgrenzung der verschiedenen Störungsbegriffe und der Einteilung der Ursachen für störende Auswirkungen im Tourismus, wird in diesem Abschnitt auf die Entstehungsbereiche von touristischen Risiken eingegangen. Die Erkenntnisse über die positiven wie auch negativen Effekte des Tourismus auf eine alpine Region (vgl. Kapitel 4.2), dienen hinsichtlich als Basis.

Nach den Ausführungen von Steinecke (vgl. 2014, S. 193) treten touristische Risiken in zweierlei Formen auf, als offensichtliche oder strukturelle Risiken.

Offensichtliche Risiken sind meist mit breiter medialer Resonanz verbunden, diese führt dann zu einem hohen Wahrnehmungsgrad und löst eine große Betroffenheit bei den TouristInnen aus.

Beispiele für offensichtliche Krisen sind Naturkatastrophen (Erdbeben, Überschwemmungen, Vulkanausbrüche, Waldbrände etc.), technisches Versagen (Flugzeugabstürze, Stromausfälle, IT-Probleme etc.) oder vom Menschen ausgehende Aktivitäten (Streiks, Sabotage, politische Umstürze, Terrorismus, Entführungen etc.). (vgl. Neumair et al., 2017, S. 35)

Die andere Form der Risiken werden als strukturelle Risiken bezeichnet, die ein hohes Gefährdungspotenzial aufweisen. Als Beispiele können hierzu Armut, religiöse Spannungen oder soziale Probleme genannt werden, die sich in Gewalt und Kriminalität entladen können. Aber auch epidemische Krankheiten zählen zu strukturellen Risiken. Das aktuellste Beispiel ist hierfür die weltweite Ausbreitung von Covid 19. Diese genannten Formen stellen Sicherheitsrisiken aus der Sicht der TouristInnen da und beeinflussen maßgeblich das Buchungsverhalten und haben vielfache Auswirkungen auf die WSK einer Region. (vgl. Neumair & Schlesinger, 2021, S. 171–172)

Darüber hinaus prägen auch eine Vielzahl von kundenseitigen Risiken das Reise- und Buchungsverhalten. Seitjeher führen demografische und soziokulturelle Entwicklungen zu Veränderungen der touristischen Nachfrage. Diese Veränderungen erfordern ständige Anpassungen der LeistungserbringerInnen im Tourismus. In diesem Zusammenhang bezieht sich Kreisel (vgl. 2007, S. 77–78) auf die Trends der Individualisierung und Diversifizierung der Reiseformen und Reisetile, die aus der Veränderung der Lebensstile hervorkommen.

Nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 3) zeigt verschiedene Einflussfaktoren, deren Auswirkungen auf die Gesellschaft und den daraus resultierenden Einfluss auf das Reiseverhalten. Freyer (vgl. 2015, S. 104) sieht in diesen Einflussfaktoren den Grund für die Vermischung von verschiedenen Lebensstil-Typologien (vgl. Tab. 1), da das Reiseverhalten den allgemeinen Konsum- und Lebensstil zum Ausdruck bringt.

Die TouristInnen der Gegenwart wie auch die der Zukunft werden durch unterschiedliche Faktoren geprägt. Neben den eigenen Kompetenzen, Wertvorstellungen, sozio-demografischen Veränderungen, veränderten Konsumverhalten, prägt ein hoher Individualisierungsgrad das Reiseverhalten. (vgl. ebd., 2015, S. 106–107)

Veränderung der touristischen Nachfrage		
Einflussfaktor	Beobachtbare Veränderungen	Einfluss auf das Reiseverhalten
<b>Bevölkerungs-entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abnehmende Bevölkerung</li> <li>• Wandel der Altersstruktur</li> <li>• Zunahme kleiner Haushalte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seniorenmarkt gewinnt an Bedeutung</li> <li>• Verstärkte Nachfrage nach Dienstleistungen</li> <li>• Mehr Singles und Paare ohne Kinder</li> </ul>
<b>Soziodemografische Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexiblere Arbeitszeiten</li> <li>• Höhere Einkommen</li> <li>• Steigendes Bildungsniveau</li> <li>• Zunahme der Reiseerfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumkritisches Verhalten</li> <li>• Verstärkte Preisvergleiche</li> <li>• Abnehmende Bindungsbereitschaft</li> <li>• Höhere Akzeptanz für hochpreisige Angebote</li> <li>• Höhere Qualitätsansprüche</li> </ul>
<b>Wertewandel Wertevorstellungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vom Besitz zum Genießen</li> <li>• Erlebnisorientiert</li> <li>• Umweltsensibel</li> <li>• Gesundheitsbewusstsein</li> <li>• Individualität und Spontanität</li> <li>• Unabhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristigeres Buchungsverhalten</li> <li>• Suche nach individuellen Reiseerlebnissen</li> <li>• Stark differenzierte Kundenansprüche</li> <li>• Abnahme der Treue zu einer Destination</li> </ul>
<b>Konsumverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offen für neue Technologien</li> <li>• Hybrider, multioptionaler Konsument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verändertes Buchungsverhalten</li> <li>• Nutzung neuer Vertriebswege/-kanäle</li> <li>• Spontane, flexible Reiseentscheidungen</li> </ul>
<b>Individualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Freizeitorientierung</li> <li>• Anstreben von Selbstverwirklichung in allen Bereichen</li> <li>• Wunsch nach Individualisierung</li> <li>• Risikoorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reisen als Lifestyle</li> <li>• Bedürfnis nach Wahlfreiheit</li> <li>• Bedürfnis nach Handlungsfreiheit</li> <li>• Fehlende Markentreue</li> </ul>

Tab. 3: Veränderung der touristischen Nachfrage. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreisel, 2007, S. 79; Dettmer et al., 2008, S. 162; Freyer, 2015, S. 107

Neben den angeführten kundenseitig induzierten Risiken, beeinflussen Risiken passierend auf Umwelteinflüsse die WSK des Tourismus in einer Region. Die Anforderung an das Klima und Wet-



ter ist abhängig von der Erscheinungsform des Tourismus in einer Destination. Sind z. B. Geschäfts-, Kongress- oder auch Städtetourismus wenig klima- und wetterabhängig, weisen speziell der Bade- oder Skitourismus eine starke Abhängigkeit auf. Zudem bestimmen klimatische Verhältnisse die Länge und auch Qualität von touristischen Saisonzeiten. (vgl. Freyer, 2015, S. 624)

Wurde in der Vergangenheit das Klima meist als konstante Größe im Rahmen von Tourismusuntersuchungen betrachtet, hat sich das Bewusstsein der VerantwortungsträgerInnen im Tourismus hinsichtlich geändert und sensibilisiert. Publikationen und Studien zeigen, dass sich das Klima in Zeiträumen ändern kann. In den letzten Jahrzehnten hat sich das Klima kontinuierlich erwärmt. (vgl. Neumair & Schlesinger, 2021, S. 210)

Risiken passierend auf Umwelteinflüsse, auf Basis von Klimaänderungen, werden für die wirtschaftlichen Aspekte des Tourismus relevant werden. Dabei sollte aber nicht außer Acht gelassen werden, dass sich auch der Tourismus, unabhängig vom Klima, ändert und weiterentwickelt. (vgl. Elsasser & Bürki, 2007, S. 866)

Der Klimawandel zieht weitreichende Konsequenzen für den Tourismus nach sich, jedoch werden Freyer (vgl. 2015, S. 625) zufolge nicht alle Destinationen und Tourismusformen gleichermaßen betroffen sein. Besonders empfindlich werden Destinationen auf Klimaänderungen reagieren, die folgende Merkmale aufweisen. (vgl. Elsasser & Bürki, 2007, S. 867).

- Stark tourismusabhängige Destinationen (wirtschaftliche Monostruktur)
- Destinationen, mit einseitiger Ausrichtung auf bestimmte Tourismusformen (Monostruktur innerhalb des Tourismus)
- Destinationen mit Attraktionen, basierend auf natürlichen Angebotsfaktoren (Küsten- und Gebirgsräume)
- Destinationen, die gegenwärtig bereits klimatisch wenig geeignet für den Tourismus sind.
- Destinationen, die keinen oder nur begrenzten Binnenmarkt aufweisen. Der Binnentourismus ist im Vergleich zum internationalen Tourismus weniger anfälliger gegenüber Angebotsveränderungen.

Die Auflistung dieser Kriterien zeigt, dass Wintersportorte in alpinen Regionen mit zu denjenigen Destinationen zählen, die von einer Klimaveränderung besonders betroffen sind.

Somit sind exogen induzierte Ursachen für touristische Risiken, mit den Beispielen der kundenseitigen Risiken sowie mit den Risiken passierend auf Umwelteinflüsse, eingehend behandelt worden.

Um eine ganzheitliche Betrachtung zu gewährleisten, dürfen die endogen induzierten Ursachen für touristische Risiken nicht vernachlässigt werden. Wie bereits in Kapitel 4.3.2 angeführt, handelt es sich bei endogenen Ursachen um Umstände, die innerhalb eines Unternehmens durch menschliches Verhalten oder durch die Technik ausgelöst werden. Bei der Betrachtung der Faktoren von unternehmensinternen Risiken (vgl. Abb. 12) in Bezug auf die WSK im Tourismus (vgl. Abb. 3), wird die zentrale Bedeutung der Personalwirtschaft für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Tourismusunternehmungen deutlich. (vgl. Gardini, 2021, S. 160–161)

Inwieweit eine Differenzierung gegenüber MitbewerberInnen im Tourismus möglich ist, entscheidet in der Gegenwart immer weniger das Angebot oder die Dienstleistung selbst. Vielmehr steht die Art der Leistungserstellung und die Interaktion mit den KundInnen im Fokus des Wettbewerbs. Bedeutend diesbezüglich ist, dass durch die Digitalisierung von Standardprozessen (wie z. B. der Buchung, die Recherche über das Reiseziel etc.) die direkten Kontaktpunkte mit dem Unternehmen abnehmen. Zur gleichen Zeit steigt bei den NachfragerInnen aber die Beachtung der verbleibenden Kontaktpunkte und die wahrgenommene Qualität gewinnt an Bedeutung. Gerade der Tourismus und die Dienstleistung sind durch die persönliche Interaktion zwischen MitarbeiterInnen (die die Dienstleistung erbringen) und den KundInnen geprägt. Somit stehen die MitarbeiterInnen im Mittelpunkt der Leistungserstellung und gewinnen an Bedeutung als wertvollste Unternehmensressource. (vgl. Bauer, 2020, S. 7) Der Erfolgsfaktor MitarbeiterIn rückt gegenwärtig zunehmend in den Fokus der Strategieerstellung in Unternehmungen und das branchenunabhängig. Aus diesem Grund wird der Fachkräftemangel in vielen Branchen als Hauptrisiko gesehen (vgl. Gardini, 2021, S. 160).

Nach Bauer (vgl. 2020, S. 8) sind Änderungen und Entwicklungen des Arbeitsmarktes für den Fachkräftemangel nicht unbedeutend. Seit Jahrzehnten vollzieht sich ein gesellschaftlicher Struk-

turwandel von der Industrie hin zum Dienstleistungssektor, der ein weitaus höheres Maß an kompetenten MitarbeiterInnen benötigt. Weitere Gründe für den steigenden Fachkräftemangel sind im Bevölkerungsrückgang, im demographischen Wandel der Bevölkerung, im Trend zu höherer Ausbildung und im gesellschaftlichen Wertewandel zu sehen. Immerschmitt und Stumpf (2019, S. 1) sprechen in diesem Zusammenhang vom „Umbruch der Arbeitswelt“.

Zu den genannten Gründen weisen die Personalsituation sowie der Arbeitsplatz im Tourismus grundlegende Merkmale, Besonderheiten und Rahmenbedingungen auf. Diese branchenspezifischen Ursachen des Fachkräfteengpasses definiert Gardini (vgl. 2021, S. 161–162) wie folgt:

Eine spezielle Erwerbstätigenstruktur, die sich durch Merkmale wie ein niedriges Durchschnittsalter der Erwerbstätigen, eine geringe Anzahl an AkademikerInnen, ein hoher QuereinsteigerInnenanteil, einen hohen Frauenanteil und einen hohen Anteil an Saison- und Teilzeitkräften auszeichnet.

Unattraktivität der Arbeitssituation, geschuldet durch eine stark ausgeprägte Saisonalität, hohe temporäre und physische Belastung, unterdurchschnittliche Bezahlung im Branchenvergleich, unregelmäßige Arbeitszeitrhythmen, daraus resultiert eine gestörte Work-Life-Balance, bedenkliche Führungskulturen sowie geringe Weiterbildungs- und Karriereperspektiven.

Der hohe Personalkostenanteil, steht in der Regel an der Spitze des Aufwandes in touristischen Unternehmungen. Die Personalkosten stehen in Wechselbeziehung zu der Qualität des Angebots und haben so einen großen Einfluss auf die gewählte Wettbewerbsstrategie.

Eine hohe Fluktuationsrate, verursacht einerseits durch die Saisonalität vieler Unternehmungen und andererseits durch die nicht vorhandenen Aufstiegschancen und unattraktiven Vergütungssystemen. Dazu kommt der Anteil an weiblichen Arbeitskräften, welcher durch Familiengründung einen Berufsaustritt nach sich zieht.

Großer Handlungsbedarf liegt bei den Unternehmen, diesen Ursachen entgegen zu wirken und die Attraktivität der Arbeitsbedingungen zu steigern. Es bleibt aber auch die Frage offen, welchen Beitrag die Politik zur Problemlösung leisten kann. (vgl. Neumair & Schlesinger, 2021, S. 160)

Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass eine Sensibilisierung für die unterschiedlichsten Risikofaktoren von Nöten ist. Diese Faktoren sollten in den Überlegungen für neue Konzepte von den

VerantwortungsträgerInnen mit einbezogen werden. Es ist unumstritten, dass solche Risikofaktoren Auslöser für potentielle Krisen darstellen können. Die zukünftige Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit der Tourismusregion Schladming-Dachstein hängt entscheidend davon ab, ob relevante Veränderungen, Entwicklungsfaktoren und Risikofaktoren erkannt und berücksichtigt werden. Die strategische Zielsetzung muss es sein, eine resiliente Ausgestaltung der WSK im Tourismus zu sichern und gewährleisten zu können.

#### **4.4. Entscheidende Faktoren für den Ausbau einer gesicherten Wertschöpfungskette**

Um den Herausforderungen im Tourismus (vgl. Kapitel 4.3) entgegenwirken zu können sowie bestmöglich auf diese reagieren zu können, ist es notwendig die Rahmenbedingung für den Tourismus effizient zu gestalten. Kennzeichnend dafür ist, dass die positiven Effekte des Tourismus maximiert werden und versucht wird, die negativen Effekte so gut wie möglich zu minimieren. Um dieser Zielsetzung gerecht werden zu können, bedarf es resilienterer tourismuswirtschaftlicher Strukturen. (vgl. Neumair & Schlesinger, 2021, S. 266)

Die Resilienz in Bezug auf ein touristisches System veranschaulicht, dass dieses gegenüber Krisen belastbar und auch widerstandsfähig ist. Im Falle von krisenhaften Entwicklungszusammenhängen soll das System zu seiner gewohnten Funktionsweise zurückkehren können. Durch Anpassung, Bewältigung oder Transformation (vgl. Kapitel 2.4) sollen die ökonomischen Unternehmensziele in turbulenten Zeiten gesichert sein. Für die Strategiefindung ist die Unterscheidung dieser drei Grundpositionen von Resilienz von großer Wichtigkeit. (vgl. Wink et al., 2016; Hall, Prayag & D'Amore, 2018)

Bei der Erschaffung von resilienten Strukturen ist eine ausführliche Situationsanalyse die Voraussetzung, um die Belastbarkeit und Robustheit eines touristischen Systems gegenüber potentiellen Risiken und Krisen (vgl. Kapitel 4.3) erfassen zu können. (vgl. Troeger-Weiß, 2018, S. 92)

Die vielfältigen Interaktionen, des Systems Tourismus mit anderen Systemen und seinen Umwelten (vgl. Kapitel 3), stellen eine Herausforderung dar. Aufgrund der Komplexität des Systems lassen sich kaum alle potentiellen Krisen erfassen, daher ist die Robustheit und die Weiterentwicklungsfähigkeit von kritischen Ressourcen zu schaffen (vgl. Eraydin & Tasan-Kok, 2013, S. 6).

Nachfolgende Maßnahmen und Strukturen nach Neumair und Schlesinger (vgl. 2021, S. 267–268) tragen fördernd zu einer resilienten Ausgestaltung der WSK im Tourismus bei.

- Redundanz schaffen und nutzen: Redundanz ist ein zentraler Punkt in der Erhöhung der Robustheit von kritischen Ressourcen (z. B. Wasserangebot). Redundanz lässt sich einerseits durch Überfüllung und andererseits durch Vielfalt der benötigten Ressourcen erreichen. Kritisch zu betrachten ist hierzu, dass der Ausbau der Vielfalt nicht zu hohe finanzielle Mittel oder andere Ressourcen erfordert. (vgl. Wink et al., 2016, S. 216–217)
- Agilität: Als Agilität wird die Fähigkeit beschrieben, einerseits rasch und flexibel auf unerwartete Einflüsse zu reagieren und andererseits proaktiv Veränderungen im Umfeld (z. B. Trends, neue Kundenwünsche) zu erkennen, angemessen darauf zu agieren sowie notwendige Veränderungen vor zu nehmen. Um die Agilität zu fördern, muss das System flexibel, schnell handlungsfähig und produktiv sein. Im Vordergrund stehen die Bedürfnisse der KundInnen. (vgl. Häusling, 2020, S. 66)
- Dezentrale Lieferketten aufbauen: Um die Abhängigkeit von Lieferungen aus nur einer Richtung entgegen wirken zu können, soll sowohl im Bereich der Beschaffung, wie auch bei der Verteilung auf unterschiedliche Beschaffungs- und Verteilungsquellen aufgebaut werden. (vgl. Gudehus, 2006, S. 184) In diesem Zusammenhang weisen Wink et al. (vgl. 2021, S. 224) auf die Wichtigkeit von Konnektivität im Bereich der erneuerbaren Energie und der regionalen Kooperationen hin.
- Permanenten Lernprozess anregen: Die Entwicklung von neuen Lösungsansätzen in Krisensituationen setzt eine Öffnung des Systems der regionalen Wirtschaft voraus. Durch eine Offenheit der AkteurInnen für neue Anregungen und Faktoren von außen, in Kombination mit eigenen Kreationen und Lernprozessen werden neue Anpassungsfähigkeiten aufgebaut. (vgl. Wink et al., 2021 S. 218)

Hall et al. (vgl. 2018, S. 134) zufolge existiert keine einheitlich gültige Vorgehensweise zum Aufbau von Resilienz in Tourismusregionen, da es sich dabei um unterschiedliche, komplexe Systeme mit spezifischen Rahmenbedingungen handelt.

Inwieweit die angeführten Faktoren auch in einer alpinen Region, wie der Fallregion Schladming-Dachstein, zu einer resilienten Ausgestaltung der WSK beitragen können, wird der empirische

Teil dieser Forschung zeigen. Das Phänomen Tourismus, als offenes System, wird bis dato basierend auf den verschiedenen Entwicklungen, in den unterschiedlichen Umfeldbereichen, gestaltet und geformt. Die EntscheidungsträgerInnen sind in Zukunft gefordert, die resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK in der strategischen Entwicklung einer Region zu berücksichtigen.

In dieser Hinsicht stimme ich der folgenden Aussage von Eisenstein vollkommen zu: „Auch in Zukunft wird der Tourismus ein Abbild unserer Gesellschaft sein“. (Eisenstein, 2021b, S. 64)

## 5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Auf der Basis von Fachliteratur, in Bezug auf das System Tourismus (vgl. Kapitel 3) und das Phänomen Tourismus (vgl. Kapitel 4), stehen die Auswirkungen auf die WSK des Tourismus im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Die vorangegangene theoretische Forschung bietet die Grundlage zur Beantwortung der beiden folgenden TSFF:

### 5.1. TSFF 1

**Welche sind die wesentlichen Inputfaktoren, die eine Veränderung der Wertschöpfungskette nach sich ziehen?**

Die Gesamtheit der Leistungen einer mehrstufigen Kette von Unternehmungen, die für die endgültige Bereitstellung des Produktes oder der Dienstleistung benötigt wird, bezeichnet die einschlägige Fachliteratur als WSK. In Bezug auf die Tourismuswissenschaften, wird die Reise als Kernelement gesehen sowie auf Basis von ökonomischen, gesellschaftlichen, ökologischen, wissenschaftlichen oder politischen Aspekten beschrieben, erklärt und gestaltet. (vgl. Freyer, 2015)

Um die wesentlichen Inputfaktoren identifizieren zu können, die eine Veränderung der touristischen WSK nach sich ziehen, liegt der Fokus in der ganzheitlichen Betrachtung des Systems Tourismus (vgl. Kapitel 3). Die Veränderungen der WSK resultieren einerseits aus den Beziehungen und den Auswirkungen des Systems Tourismus auf seine Umwelt, andererseits auch aus den Auswirkungen und Einflüssen der Umwelt auf das System Tourismus. Es besteht daher der Bedarf, die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Einflussfaktoren einer Region zu analysieren sowie die zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge zu verstehen. (vgl. Kaspar, 1998) Neben der Betrachtung dieser drei Dimensionen sollte der politische Gestaltungsrahmen (z. B. Gesetze und Verordnungen) nicht vernachlässigt werden.

Eine Tourismusregion, zu denen die Region Schladming-Dachstein zählt, die als Fallbeispiel der vorliegenden Arbeit dient, ist ein komplexes System. Wie sich eine Tourismusregion entwickelt, ist von vielen Faktoren abhängig. Die wesentlichen Inputfaktoren, die eine Veränderung der WSK im Tourismus bewirken, basieren auf:

- Ökologischen Faktoren und Auswirkungen
- Sozialen und demografischen Entwicklungen
- Ökonomischen Rahmenbedingungen

Unter Verweis auf die genannten Kernbereiche, werden anschließend die wesentlichen Inputfaktoren, welche Veränderungen der touristischen WSK hervorrufen, definiert.

Die Anforderungen an das Klima und das Wetter sind abhängig von der Tourismusform einer Destination. Alpine Tourismusregionen, sind sowohl im Sommer als auch im Winter stark von den vorherrschenden Wetterbedingungen abhängig. Für diese Regionen stellt die Thematik der Klimaerwärmung eine bedeutende Herausforderung dar. Zudem beeinflussen klimatische Verhältnisse die Länge und auch die Qualität der touristischen Saisonzeiten. Klimatische Veränderungen besitzen einen großen Einfluss auf die Erstellung des Angebotsportfolios einer Region. Die Auswirkungen von klimatischen Veränderungen beeinflussen somit die ökologischen Ressourcen wie auch die Ökosysteme einer Region, die wiederum die Basis des touristischen Leistungsbündels darstellen. (vgl. Neumair et al., 2019, S. 68)

Neben ökologischen Einflussfaktoren führen auch die demografische und soziokulturelle Entwicklung der Gesellschaft zu Veränderungen der touristischen Nachfrage wie auch des touristischen Angebotsportfolios. Die Veränderungen zeigen einen direkten Einfluss auf die WSK einer Region. Wie bereits von Krippendorf (vgl. 1988, S. 24) prognostiziert wurde, werden die TouristInnen anspruchsvoller. Die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen, individuellen und auch innovativen Konzepten hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Hochdynamische Märkte, rasch verändernde Rahmenbedingungen und der steigende Wettbewerbsdruck stellen große Herausforderungen für die EntscheidungsträgerInnen einer Region dar und beeinflussen die touristische WSK. (vgl. Pikkemaat, Peters & Weiermair, 2006)

Durch die Betrachtung der touristischen Angebotsseite der WSK im Tourismus, wird die Bedeutung der Personalwirtschaft für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Tourismusunternehmen deutlich. Bereits seit längerem steht die Art der Leistungserstellung und die Interaktion mit den KundInnen im Fokus des Wettbewerbs. Somit rücken die MitarbeiterInnen in den



Mittelpunkt der Leistungserstellung und gewinnen an Bedeutung als wertvollste Unternehmensressource. Der Fachkräftemangel ist in der Gegenwart der Faktor, der die gravierendsten Veränderungen der touristischen WSK nach sich zieht. (vgl. Gardini, 2021)

Die Änderungen und Entwicklungen des Arbeitsmarktes basieren einerseits auf der Tatsache, dass sich seit Jahrzehnten ein Strukturwandel, von der Industrie hin zum Dienstleistungssektor, vollzieht. Dieser Wandel benötigt ein weitaus höheres Maß an MitarbeiterInnen. Weitere Gründe für den steigenden Fachkräftemangel sind im Bevölkerungsrückgang, im demografischen Wandel der Bevölkerung und im gesellschaftlichen Wertewandel zu sehen. (vgl. Bauer, 2020)

Neben den identifizierten Inputfaktoren auf die touristische WSK, darf der Einfluss des politischen Gestaltungsrahmens, in Bezug auf Veränderungen der touristischen WSK, nicht vernachlässigt werden. Aus aktuellem Anlass sind hier konkret die Reisebeschränkungen und die durch die Politik verordneten Lockdowns als Beispiele an zu führen, die eine ganze Branche zum Stillstand gebracht haben und somit gravierende Auswirkung auf die touristische WSK zeigten.

## **5.2. TSFF 2**

### **Welche theoretischen Zugänge und Ansätze existieren in der Fachliteratur für die Ausgestaltung der Resilienz in einer alpinen Tourismusregion?**

Die Notwendigkeit, die touristischen Rahmenbedingungen effizient zu gestalten, um den touristischen Herausforderungen entgegenwirken zu können, ist unumstritten. Kennzeichnend hierfür ist, dass versucht wird die positiven Effekte des Tourismus zu maximieren und die negativen Effekte so gut wie möglich zu minimieren (vgl. Kapitel 4.2). Zur Erreichung dieser Zielsetzung bedarf es resilienter tourismuswirtschaftlicher Strukturen. (vgl. Neumair & Schlesinger, 2021, S. 266)

Das Konzept der Resilienz hat viele Überschneidungen mit dem Begriff der Robustheit, wobei bei der Robustheit die gestalterischen Aspekte im Fokus stehen. Robustheit kann dadurch gefördert werden, indem die Rahmenbedingungen bekannt sind, mit denen das betroffene System zurechtkommen soll. Unbekannte Störungen werden hingegen nur im Konzept der Resilienz berücksichtigt. (vgl. Schneider, 2016)

In der Fachliteratur werden die Maßnahmen und Strukturen, die eine regionale Resilienz fördern, auch als Systemeigenschaften verstanden. Wichtig ist auch hier die differenzierte Betrachtung

der einzelnen Systemelemente des Tourismus: das gesellschaftliche System, das ökologische System, das Wirtschaftssystem und das System des Staates (vgl. Kapitel 3). Die nachfolgend angeführten Eigenschaften unterstützen die resiliente Ausgestaltung der WSK im Tourismus und werden grob in drei Gruppen zusammengefasst. (vgl. Martin, 2012; Wink et al., 2016; Neumair & Schlesinger, 2021)

**Vielfalt erhalten und Redundanz schaffen:**

Die natürliche Vielfalt in allen Systemen soll bestmöglich erhalten und gefördert werden. In diesem Zusammenhang sind Monokulturen jeglicher Art zu vermeiden. Redundanz lässt sich einerseits durch die Vielfalt der benötigten Ressourcen und andererseits durch Überfüllung erreichen. Bedeutend ist dabei, dass es in bestehenden Systemen und Organisation zu strukturellen oder auch funktionellen Überschneidungen in den internen Funktionen wie auch zu den angrenzenden Systemen kommt. Bei Störungen, können ähnlich aufgebaute Funktionen betroffene Systembereiche unterstützen oder ersetzen. (vgl. Wink et al., 2016)

In Hinblick auf die Fallregion ist der Ausbau des Angebotsportfolios mit Fokus auf die regionalen Stärken und Begebenheiten zu forcieren. Dadurch ist es möglich, neue zu bewerbende Zielgruppen zu identifizieren.

**Agilität in Verbindung mit Konnektivität und Modularität:**

Die Agilität beschreibt die Fähigkeit eines Systems, einerseits rasch und flexibel auf unerwartete Störungen und Einflüsse zu reagieren, andererseits aber auch Veränderungen im Umfeld zu erkennen und notwendige Veränderungen vor zu nehmen, um bestmöglich agieren zu können. Unter Konnektivität wird die Bindung zwischen verschiedenen AkteurInnen und Organisationen verstanden, die in Krisensituationen oder im Falle von Störungen zu einer gegenseitigen Unterstützung führt. Die Modularität beschreibt die Art und Weise, wie Systemkomponenten miteinander verbunden sind. Durch die Aufteilung von Systemelementen in weitere Teilbereiche ist es im Störfall einfacher, betroffene Teilbereiche zu isolieren. (vgl. Wink et al., 2016, S. 217, 224)

In Bezug auf die touristische WSK kann dies in einzelnen Bereichen durch den Aufbau dezentraler Lieferketten erreicht werden. Um die Agilität eines Systems zu steigern, sollte auf flexible, schnell handlungsfähige und modulare Systemelemente aufgebaut werden.

Offenheit, Kreativität und Lernvermögen:

Die Grundüberlegung in Bezug auf diese Eigenschaften geht von einer Öffnung des regionalen Wirtschaftssystems aus. Durch die Offenheit der handelnden AkteurInnen, für neue Anregungen und exogene Faktoren, in Kombination mit eigenen Kreationen oder Lernprozessen, können neue Anpassungsfähigkeiten erlangt werden. Die Entwicklung innovativer Lösungsoptionen in Krisensituationen kann dabei einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung von Resilienz leisten. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die regionalen Steuerungsorgane wie Politik, Institutionen und diverse Organisationen (z. B. TVB) die Kreativität, Experimente, Innovationen und das Lernvermögen unterstützen, sowie den lokalen AkteurInnen genügend Spielraum für eigene Initiativen einräumen. (vgl. Hall et al., 2018)

Strategien und Maßnahmen zur Resilienzförderung sollen Pechlaner und Tretter (vgl. 2018) sowie Neumair und Schlesinger (vgl. 2021) zufolge auf Basis einer wandelbaren Weltsicht aufgebaut und gestaltet werden. Krisen und unvorhersehbare Störungen gehen mit der sich ständig ändernden Umwelt einher. Touristische Regionen sind gegenüber exogenen Störungen, auf Basis von ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren, verwundbar. Daher ist es unmöglich, ein komplexes System, wie es eine alpine Tourismusregion darstellt, in einem vorbestimmten stabilen Zustand zu halten.

Deshalb sollte die Zielsetzung lauten, die Maßnahmen zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit zu fördern sowie den unvermeidbaren Wandel nachhaltig mit gestalten zu wollen. Störungen und Veränderungen sollten auch als Chance gesehen werden, um neue Strategien für die Zukunft zu entwickeln. In Bezug auf die touristische WSK ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Tourismus von großer Bedeutung. Im Zentrum dieser Betrachtung sollte das Verhältnis aller Kosten und Schäden sowie Erträgen und Nutzen stehen. (vgl. Müller, 2008)

Überraschend in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass bis zum jetzigen Zeitpunkt kein einheitlich anerkanntes Gesamtmodell sowie eine verbindliche Theorie existiert, die das Tourismusphänomen beschreibt und erklärt. Jede Destination ist daher individuell zu betrachten oder zu bewerten. Ansätze, Modelle, Konzepte und Strategien sind auf Basis der einzelnen Systemelemente des Tourismus (das gesellschaftliche System, das ökologische System, das Wirtschaftssys-

tem und das System des Staates), für jede Destination spezifisch, zu erstellen. Diese destinationsabhängige Betrachtungsweise betrifft auch die zu setzenden Maßnahmen zur Resilienzförderung in einer Region.

Für die nachfolgende empirische Untersuchung wird auf die ausführlich recherchierten Ergebnisse der theoretischen Untersuchung, in Bezug auf die Systemelemente des Tourismus, aufgebaut. Die Effekte des Tourismus in einer alpinen Tourismusregion sowie die Einflussfaktoren und Risiken, die auf die touristische WSK einwirken, werden am Fallbeispiel der Tourismusregion Schladming-Dachstein erarbeitet. Die Ergebnisse der Literaturlauswertung, betreffend der Maßnahmen und Strukturen zur Förderung der resilienten Ausgestaltung der WSK in einer touristischen Region, dienen als Basis der Interviewleitfadenerstellung für die zu führenden ExpertInneninterviews.

## 6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Die gewonnenen Informationen und Ergebnisse der Literaturrecherche werden mit den Erkenntnissen aus der empirischen Forschung verglichen und abschließend verknüpft. Auf Grundlage der geführten ExpertInneninterviews wird analysiert, ob sich die erarbeiteten theoretischen Grundlagen mit den Erfahrungen und Sichtweisen der InterviewpartnerInnen decken.

Zu Beginn dieses Kapitels werden die angewandten Methoden und das Forschungsdesign beschrieben. In den folgenden Teilabschnitten werden die Erhebungsmethode, die Auswahl der Stichproben, die Auswertungsmethode und das erarbeitete Kategorienschema erläutert. Abschließend erfolgt die Ergebnisdarstellung der geführten ExpertInneninterviews anhand des erarbeiteten Kategorienschemas, indem die Meinungen und die zentralen Aussagen der InterviewpartnerInnen dargestellt werden.

### 6.1. Forschungsdesign

Um herauszufinden welche Auswirkungen durch Veränderung der WSK im Tourismus auftreten und wie resilient eine alpine Region darauf reagieren kann, dient die Tourismusregion Schladming-Dachstein als Untersuchungsobjekt. Zur Erlangung eines ganzheitlichen Gesamtbildes, gliedert sich der Aufbau der Arbeit in den Theorieteil und den empirischen qualitativen Teil. Der Einsatz von verschiedenen Methoden in einer empirischen Forschung ist als Triangulation bekannt, dabei liegt der Fokus im Erlangen von neuen Erkenntnissen, nicht aber in der Überprüfung von empirischen Ergebnissen. (vgl. Flick, 2011, S. 8–9)

Im theoretischen Teil wird, unter Berücksichtigung eines qualitativen Designs, wissenschaftliche Literatur (in Form von Primärliteratur, weiterführender Sekundärliteratur, aktuellen Fachbüchern und Fachzeitschriften) als Basis für die gewählten Themenbereiche aufgearbeitet und analysiert. Das Ziel ist es, die theoretischen Subforschungsfragen ganzheitlich und objektiv zu beantworten. Dem gegenüber wird der empirische Teil der vorliegenden Arbeit anhand einer qualitativen Erhebungsmethode, in Form von problemzentrierten Interviews mit ExpertInnen, dargestellt. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte aufgrund deren beruflicher Erfahrung in

unterschiedlichsten touristischen Unternehmungen in der Fallregion. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, neue Blickwinkel zu berücksichtigen und regionales ExpertInnenwissen in die Arbeit einfließen zu lassen.

Zielsetzung der empirischen Forschung ist es, theoretische Aussagen, Fakten und Prognosen, die aus wissenschaftlicher Fachliteratur gewonnen werden, den Erkenntnissen aus der Beobachtung der Realität, durch die geführten ExpertInneninterviews, gegenüberzustellen. (vgl. Lamnek, 2010)

## **6.2. Methodologie**

In der empirischen Sozialforschung werden Daten über soziale Tatsachen, insbesondere über Menschen, ihre Produkte, ihre Einstellungen und Handlungen, systematisch erhoben und mit geeigneten Methoden ausgewertet. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 109–110) Die Auswahl der geeigneten Forschungsmethode ist abhängig von der Zielsetzung des Forschungsprojektes. Es wird diese Methode gewählt, mit welcher der größte Erkenntnisgewinn für die gewählte Problemstellung erreicht werden kann. Grundlegend wird zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen unterschieden. (vgl. Aeppli, Gasser, Gutzwiller & Tettenborn, 2016, S. 113–115)

Bei der quantitativen Forschung kommt die Erhebung von Daten mit meist strukturierten und standardisierten Fragebögen, mit geschlossenen Fragen, zum Einsatz. Es werden Fragen gestellt, deren Antworten aus Zahlen bestehen oder in Zahlen, mittels statistischer Verfahren, ausgewertet werden. Bei quantitativen Forschungsansätzen liegt eine Geschlossenheit vor, die durch klare Hypothesen eingegrenzt ist. (vgl. Aeppli et al., 2016, S. 115) Zielsetzung bei der quantitativen Forschung ist es, die Ergebnisse zu quantifizieren und damit Hypothesen, die vor der Forschung formuliert wurden, zu bestätigen, zu erklären oder auch zu widerlegen. Charakteristisch hierfür ist, dass mit großen Stichproben gearbeitet wird. Die Ergebnisse werden in Zahlen ausgedrückt, der hohe Objektivitätsgrad, verhindert ein individuelles Eingehen auf einzelne ProbandInnen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 157–158)

Hingegen sind bei qualitativen Forschungsansätzen die Erhebung und die Auswertung von qualitativen Daten zur Untersuchung von Fragestellungen notwendig, wenn es darum geht, Ursachen zu erforschen oder Ideen zu generieren. (vgl. Aeppli et al., 2016, S. 115) Nach Berger-Grabner (vgl. 2016, S. 128) wird in der qualitativen Forschung mit kleineren Stichproben oder Fallstudien

gearbeitet. Im Verlauf von qualitativen Forschungsansätzen stehen die Beschreibung und das Formulieren von Thesen und Theorien im Vordergrund, um Neues zu erschaffen und zu erklären. Die dabei eingesetzten Verfahren sind dabei sehr offen gestaltet, wenig oder nur halbstrukturiert, dass sie sich an den Untersuchungsgegenstand anpassen und an ihm orientieren können. Der Vorgang kann dadurch sehr flexibel gestaltet werden. (vgl. Misoch, 2019, S. 3)

Die qualitative Forschung verwendet hierzu qualitative Daten (verbalisierte oder schriftliche Daten und Texte), welche vorrangig Bedeutungen, Strukturen und Veränderungen erfassen. Lamnek (vgl. 2010, S. 4) beschreibt in diesem Zusammenhang die Charakteristik der qualitativen Forschung mit der primären Betrachtung des „Wie“, aus der Sicht der ProbandInnen. Zielsetzung ist hinsichtlich nicht die quantitative Messung der Ergebnisse, sondern die Interpretation von verbalen und schriftlichen Daten. (vgl. Berger-Grabner, 2016. S. 127–128)

Für die vorliegende Masterthesis wurde der qualitative Forschungsansatz, aufgrund der zuvor beschriebenen Charakteristik gewählt. Bei der qualitativen Forschung stehen die Perspektiven, die Erfahrungen und Sichtweisen der Befragten im Vordergrund. Die daraus resultierenden Zusammenhänge und Erkenntnisse werden in ihrer Gesamtheit betrachtet, sodass Theorien und Thesen im Verlauf der Forschung beschrieben und formuliert werden können. (vgl. Strübing, 2018, S. 28–29)

Dies Vorgangsweise bietet die Möglichkeit, Einschätzungen und Erfahrungen der ExpertInnen in Bezug auf Veränderung der touristischen WSK in der Tourismusregion Schladming-Dachstein nach zu vollziehen, um daraus resultierende Erkenntnisse über mögliche Muster und Strukturen zu erlangen. Kritisch, hinsichtlich der gewählten Methode, ist zu ergänzen, dass die geringe Anzahl an Stichproben (zehn geführte ExpertInneninterviews) die Verallgemeinerung der Ergebnisse stark einschränken. Daher ist die sorgfältige Fallauswahl unumgänglich (vgl. Kap. 6.3.1).

### **6.3. Erhebungsmethode**

Die Erhebung von Daten in der qualitativen Forschung kann auf zweierlei Weise erfolgen. Die ForscherInnen generieren aktiv Daten, oder diese verwenden Datenmaterial, das bereits unabhängig vom gewählten Forschungsrahmen existieren. Die Betrachtung der aktiven Datengenerierung in Bezug auf die Erhebungsmethode verdeutlicht, dass Daten erzeugt werden, die ohne der Methoden-anwendung nicht existieren würden. (vgl. Schreier, 2013, S. 222)

Bei der Methodenauswahl der verbalen Datenerhebung in der qualitativen Forschung entscheiden sich die ForscherInnen nach Mayer (vgl. 2013, S. 34–35) für jene Befragungsmethode, welche die wesentlichen Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen liefern können, die zum Forschungsdesign passt und aus Ressourcensicht der ForscherInnen durchführbar ist.

Es wird dabei zwischen zwei Arten der Datenerhebung unterschieden, die Datenerhebung kann mittels Gruppendiskussionen oder qualitativer Einzelinterviews erfolgen. (vgl. Schreier, 2013, S. 223) Zielsetzung bei Gruppendiskussionen ist es, die Datenerhebung mit einer möglichst hohen Vielfältigkeit durchzuführen, indem in kurzer Zeit umfangreiche Daten und Sichtweisen ermittelt werden. (vgl. Liebig & Nentwig-Gesemann, 2009, S. 103)

Bei qualitativen Einzelinterviews hingegen werden einzelne Personen interviewt. Im Zuge der Datenerhebung wird sehr offen und flexibel vorgegangen. Aus den Ergebnissen der einzelnen Interviews werden Zusammenhänge, gemeinsame Strukturen und Muster ausgearbeitet. Helferich (vgl. 2005, S. 24) zufolge gibt es eine Vielzahl von Interviewformen mit eigenen Betrachtungsweisen, was die Anforderungen in Bezug auf Offenheit, Kommunikation, Fremdheit und Reflexivität an die Interviewenden betrifft. Beispiele für verschiedene Interviewformen sind z. B. narrative, episodische oder problemzentrierte Interviews.

Trotz der verschiedenen Betrachtungsweisen verschiedenster AutorInnen und uneinheitlichen Verwendung der Bezeichnungen, weisen nach Kruse (vgl. 2015, S. 148–149) qualitative Interviews auch Gemeinsamkeiten auf. In den Bereichen der offenen Fragestellung, der Gesprächsgestaltung und der Offenheit, neue Informationen zu erhalten, gibt es Übereinstimmungen. Der Fokus dabei liegt in der Entwicklung eines natürlichen Gesprächs.

Um neben den vorhandenen, theoretischen Daten auch die Meinungen von ExpertInnen der Tourismusbranche einfließen zu lassen und so eine zielgerichtete Beantwortung der Fragestellungen zu erreichen, werden in der vorliegenden Arbeit problemzentrierte Interviews mit ExpertInnen durchgeführt. ExpertInneninterviews ergänzen die durch die Literaturrecherche gewonnen Erkenntnisse. Dieser Vorgehensweise ermöglicht es, neue Blickwinkel zu berücksichtigen und regionales ExpertInnenwissen, deren Sichtweisen und Einstellungen in die Arbeit einfließen zu lassen. Vorteil dieser Erhebungsmethode ist es, dass eine offene und unvoreingenommene Beantwortung der Themenbereiche gewährleistet ist. (vgl. Misoch, 2019, S. 13–15)



Kruse (vgl. 2015, S. 203) zufolge erfordert diese Interviewform einen Interviewleitfaden, in dem die Fragen vor der Interviewdurchführung festgehalten werden. In der vorliegenden Arbeit wird der Interviewleitfaden mit Fragen in Bezug auf Veränderungen der touristischen WSK und deren Auswirkungen in der Fallregion, der Tourismusregion Schladming-Dachstein, erstellt.

### **6.3.1. Sampling**

Bei der Datenerhebung mittels qualitativer Einzelinterviews werden ExpertInnen befragt. Mayer (vgl. 2013, S. 38) zufolge sind die ExpertInnen in dieser Methode weniger als Person, sondern vielmehr in deren Funktion als ExpertInnen für bestimmte Handlungsfelder interessant. Die Definitionen für ExpertInnen sind umfangreich in der Fachliteratur beschrieben und diskutiert. Bei ExpertInnen handelt es sich um Personen, die sachkundig sind und über ein spezielles Fachwissen verfügen. (vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 11) Bogner, et al. (2014, S. 11) ergänzen hierzu kritisch, dass sich die gesuchten ExpertInnen, einerseits über das „spezifische Forschungsinteresse“ und andererseits über die „soziale Repräsentativität“ der ExpertInnen definieren. Somit sind ExpertInnen in dieser Betrachtungsweise „ein Konstrukt des Forschers und der Gesellschaft“.

Für die qualitative Forschung ist das Deutungswissen der ExpertInnen interessant. Diese Wissensform beinhaltet die subjektiven Sichtweisen, Interpretationen, Deutungen und Erklärungsmuster der InterviewpartnerInnen. (vgl. ebd., 2014, S. 18–19)

Ausgehend von den Forschungsfragen hat die Forscherin ExpertInnen gewählt, die ihren wirtschaftlichen Lebensmittelpunkt in der Tourismusregion Schladming-Dachstein haben sowie in relevanten Positionen von Organisation oder Politik agieren. Bei der Auswahl der befragten InterviewpartnerInnen wird darauf geachtet, dass alle relevanten Bereiche unterschiedlicher touristischer Unternehmungen, Organisationen und auch EntscheidungsträgerInnen abgedeckt sind, um Aufschlüsse und Erfahrungen aus der Praxis zu erlangen. Als relevante Auswahlkriterien hat die Forscherin das Fachwissen der ExpertInnen über die regionale touristische WSK sowie deren Expertise im Bereich der Unternehmensführung, Personalführung und des Marketings definiert.

Die Zielgruppe der ausgewählten InterviewpartnerInnen, deren Fachwissen zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen soll, setzt sich aus UnternehmerInnen und Führungskräften von touristischen Unternehmungen, Organisationen und Institutionen der Tourismusregion Schlad-

ming-Dachstein zusammen. Neben deren beruflichen Tätigkeiten in der Tourismusbranche, engagieren sich die ExpertInnen des Weiteren nebenberuflich in Organisationen, Vereinen, Verbänden oder sind in der Kommunalpolitik tätig. Die gewählten InterviewpartnerInnen verfügen somit über ein fundiertes Wissen über ökonomische, ökologische und soziokulturelle Aspekte sowie Einflüsse des Tourismus in der gewählten Fallregion.

Es wurden zehn Interviews mit einer Gesamtlänge von 652 Minuten geführt. Eine Vorselektion wurde, auf der Basis einer Onlinerecherche, durchgeführt. Die anhand von vorangegangener Recherche ausgewählten ExpertInnen wurden telefonisch kontaktiert. Im Laufe des Gesprächs wurde ein grober Überblick zum Thema des Interviews erläutert. Nach geäußerter Bereitschaft und Zusage zum Interview, wurden die Interviewdetails betreffend Ablauf, Thema, Dauer, Aufzeichnung, Datenschutz usw. per E-Mail übermittelt.

Nachfolgende Darstellung (vgl. Tab. 4) zeigt einen Überblick des qualitativen Samplings.

Interview-partnerIn	Zielgruppe	Funktion beruflich, nebenberuflich	Termin	Ort	Dauer	Art
IP01	UnternehmerInnen	EigentümerIn, Vorstandsmitglied	14.11.2021	Büro IP01	01:00:25	persönlich
IP02	UnternehmerInnen	EigentümerIn, Vorstandsmitglied	16.11.2021	Büro IP02	01:02:08	persönlich
IP03	Führungskräfte	GeschäftsführerIn, Ausschussmitglied	19.11.2021	Büro IP03	00:55:39	persönlich
IP04	Führungskräfte	GeschäftsführerIn, Ausschussmitglied	19.11.2021	Büro I	00:55:58	persönlich
IP05	Führungskräfte	AbteilungsleiterIn, Vorstandsmitglied	22.11.2021	Büro IP05	01:00:55	persönlich
IP06	UnternehmerInnen	EigentümerIn, Aufsichtsratsmitglied	23.11.2021	Büro IP06	01:05:55	persönlich
IP07	UnternehmerInnen	EigentümerIn, Vorstandsmitglied	01.12.2021	Büro IP07	01:13:27	persönlich
IP08	UnternehmerInnen	GeschäftsführerIn, Ausschussmitglied	02.12.2021	Büro IP08	01:02:27	persönlich
IP09	Führungskräfte	GeschäftsführerIn, Ausschussmitglied	07.12.2021	Büro IP09	01:20:18	persönlich
IP10	Führungskräfte	AbteilungsleiterIn, Vorstandsmitglied	16.12.2021	Büro IP10	01:15:42	persönlich
<b>Gesamtdauer Gesprächszeit:</b>					<b>10:52:54</b>	

Tab. 4: Qualitatives Sampling. Quelle: Eigene Darstellung

Die Terminfindung für die Interviews mit den ExpertInnen gestaltete sich anfangs unkompliziert. Aufgrund der aktuellen Lage, der Corona-Pandemie und des sehr kurzfristig verhängten dritten Lockdowns durch die Bundesregierung im November 2021, mussten vier Termine verschoben werden. Unter Einhaltung der geltenden Schutzmaßnahmen, konnten schlussendlich alle zehn ExpertInneninterviews persönlich durchgeführt werden.

### **6.3.2. Interviewleitfaden**

Qualitative Erhebungsformen von verbalen Daten, denen ein Leitfaden mit offen Fragen als Orientierung zu Grunde liegen, werden auch als Leitfadeninterviews bezeichnet. Eine Variante von Leitfadeninterviews sind ExpertInneninterviews. (vgl. Kruse, 2015, S. 166) Die Gestaltung des Leitfadens baut auf Basis der bereits formulierten Forschungsfragen und den aus der Theorie erlangten Erkenntnissen auf. Die daraus zentralen abgeleiteten Begriffe werden definiert und operationalisiert. Bei der Operationalisierung wird darauf geachtet, anhand welcher messbaren Faktoren ein Sachverhalt untersucht werden kann. Der definierte Begriff muss in der empirischen Forschung mit präzisen Anweisungen messbar für den Sachverhalt gemacht werden. Es werden Einzeldimension gebildet, die durch die Konkretisierung der Begrifflichkeiten zu messbaren Fragestellungen führen. (vgl. Mayntz, Holm & Hübner, 1978, S. 18; Berger-Grabner, 2016, S. 113)

Auf Basis dieser Anforderungen, wurden die Frageformulierungen für den verwendeten Interviewleitfaden erstellt. In Pretests mit StudienkollegInnen wurde die Verständlichkeit der Fragen sowie die Dauer des Interviews überprüft. Diese Pilotphase dient einerseits zur Erprobung des Leitfadens, ob alle definierten Sachverhalte behandelt werden und andererseits auch als Training und Probelauf für die ForscherInnen. (vgl. Baur & Blasius, 2014, S. 50) Wird im Rahmen der Datenerhebung ein Interviewleitfaden konsequent eingesetzt, erhöht sich die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und diese erhalten eine Struktur. Der Leitfaden dient als Orientierungshilfe, damit keine wesentlichen Aspekte im Laufe des Interviews übersehen werden. (vgl. Mayer, 2013, S. 38) Zur Sicherstellung der Reliabilität und der Validität ist der Interviewleitfaden als Anhang (vgl. Anhang 1) der vorliegenden Arbeit beigefügt.

### **6.3.3. Datenerhebung**

Im Rahmen der Datenerhebung, in Form von leitfadengestützten Interviews, wurden zehn Interviews durchgeführt. Für die Dauer je Interview war ein Zeitrahmen von einer Stunde angesetzt.

Neun der zehn geführten Interviews wurden in den Unternehmungen (am Ort deren Wirkungsbereichen) der InterviewpartnerInnen durchgeführt. Ein Interview erfolgte im Büro der Forscherin. Die ProbandInnen wurden vor Beginn der Befragung über den Ablauf des Interviews informiert. Die bereits vorab übermittelte Zustimmung zur Datenerhebung wurde nochmals besprochen. Neben der schriftlichen Einwilligung zur Aufzeichnung des Interviews wurde ergänzend die mündliche Zustimmung eingeholt. Die Befragten sind explizit darauf hingewiesen worden, dass ihre Daten vertraulich behandelt und anonymisiert werden, weiteres dass die aufgezeichneten Gesprächsdaten ausschließlich für die vorgestellte Forschungsarbeit verwendet werden. Die schriftliche Information zur Datenerhebung sowie Datenverwendung und die entsprechende Einwilligungserklärung ist dem Anhang dieser Forschungsarbeit (vgl. Anhang 4) zu entnehmen. Alle InterviewpartnerInnen haben der digitalen Aufzeichnung der Befragung zu gestimmt. Durch die digitale Aufzeichnung der Interviews werden die Aussagen belegt.

Nach der Datenerhebung erfolgt die Erstellung des Volltranskripts, indem jedes Interview Wort für Wort verschriftlicht wird. Die Transkription wird vollständig und unter stringenter Anwendung der Transkriptionsregeln (vgl. Dresing & Pehl, 2018, S. 21–24) durchgeführt und anonymisiert. Die Nachvollziehbarkeit des Transkriptionsvorganges wird dokumentiert. (vgl. Kruse, 2015, S. 351) Die Transkripte dienen zur systematischen Analyse der Interviews und sind im Anhang der Masterthesis (vgl. Anhang 5) einsehbar.

## **6.4. Auswertungsmethode**

ExpertInneninterviews können unterschiedlichen Forschungszwecken dienen. Bogner et al. (vgl. 2014, S. 72) zufolge wird das ExpertInneninterview sehr oft mit dem Ziel der Informationsgewinnung eingesetzt. Für diese Zielsetzung hat sich die qualitative Inhaltsanalyse in den unterschiedlichen Varianten als Auswertungsverfahren bewährt. Zur Auswertung des erhobenen verbalen Datenmaterials wird für die vorliegende Arbeit die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz 2016 als Auswertungsmethode angewendet.

### **6.4.1. Inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse**

Das vorhandene Datenmaterial wird dabei eingegrenzt und auf die relevanten Feststellungen zusammengefasst. Wichtig ist hierbei die systematische, regelgeleitete und wissenschaftliche Vorgehensweise, die formulierten Gütekriterien zur Grunde liegen. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 52–53)

Diese Form der Datenauswertung wird eingesetzt, wenn bereits theoretisches Vorwissen vorhanden ist und dieses zur Kategorienbildung herangezogen werden kann (vgl. Gläser & Laudel, 2004, S. 46). Das Ablaufschema der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse durchläuft, ausgehend von den Forschungsfragen, sieben Phasen, die nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 100–121) wie folgt definiert werden:

1. Initiierende Textarbeit, dabei wird der Text sorgfältig gelesen, wichtige Textpassagen markiert und Besonderheiten vermerkt und zusammengefasst.
2. Entwicklung von thematischen Hauptkategorien, diese werden auf Basis von theoretischen Vorwissen, aus den Forschungsfragen, den Ergebnissen aus der initiierenden Textarbeit und dem Interviewleitfaden abgeleitet und gebildet.
3. Erster Codierprozess des gesamten Datenmaterials erfolgt nach den zuvor definierten Hauptkategorien. Dabei werden alle relevanten Textabschnitte den thematischen Kategorien zugeordnet.
4. Zusammenstellen der codierten Textstellen und definieren von Subkategorien. Es erfolgt die Verfeinerung der bestehenden Kategorien, indem Subkategorien pro Hauptkategorie gebildet und definiert werden.
5. Weiterer Codierprozess nach dem ausdifferenzierten Kategoriensystems, indem das gesamte Datenmaterial nicht nur den Hauptkategorien, sondern auch den Subkategorien zugeordnet wird.
6. Fallbezogene Zusammenfassungen leiten die tiefgreifende Analysephase ein. Für jedes Interview werden, aus analytischen Blickwinkeln der ForscherInnen, Zusammenfassungen erstellt.
7. Auswertung und Ergebnisdarstellung nach den definierten Kategorien. In dieser Phase findet die Analyse statt. Die Haupt- und Subkategorien stehen hierbei im Mittelpunkt des Auswertungsprozesses.

Die Datenauswertung der ExpertInneninterviews erfolgte mit Unterstützung der Computersoftware, konkret der QDA-Software (Qualitative-Daten-Analyse), MAXQDA. (vgl. Rädiker & Kuckartz, 2019) Die Verwendung einer QDA-Software ist bei Auswertungsverfahren, bei denen

die Kategorienbildung und die Auswertung mittels Inhaltsanalyse im Fokus stehen, besonders hilfreich. (vgl. Bogner et al., 2014, S. 84–85) Das Programm wurde bei jeder, der vorhin angeführten sieben Phasen, eingesetzt.

#### **6.4.2. Kategorienbildung**

Die Datenstrukturierung in der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt anhand eines Kategoriensystems. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 38) Die Bildung der einzelnen Kategorien und deren Subkategorien ist abhängig von den Forschungsfragen, der Zielsetzung der Forschung und dem Vorwissen der ForscherInnen. Kuckartz (vgl. 2018, S. 97) zufolge werden die Kategorien deduktiv und induktiv gebildet. In der vorliegenden Arbeit wird der Interviewleitfaden zur deduktiven Kategorienbildung als Hilfestellung herangezogen. Im Zuge der Auswertung erfolgt die Verfeinerung des Kategoriensystems und es werden Subkategorien aus dem Textmaterial heraus definiert. (vgl. ebd., 2018, S. 63–64, 72) Aus dieser Vorgangweise ergeben sich fünf Hauptkategorien, die folgende Themenschwerpunkte definieren:

##### **Hauptkategorie 1:** *„Wirtschaftsfaktor Tourismus – regionale Grundlagen“*

Es werden die wesentlichen Grundlagen für den gut funktionierenden Tourismus im Fallbeispiel, der Tourismusregion Schladming-Dachstein, aufgezeigt. Es erfolgt die Erläuterung der regionalen Grundlagen, die von den ExpertInnen als wesentlich für die wirtschaftliche Entwicklung und den Bekanntheitsgrad der Region wahrgenommen werden. Die Hauptkategorie schließt vier Subkategorien mit ein. Konkret werden geografische Gegebenheiten, Infrastruktur, Kultur sowie Vermarktung und Marketing angesprochen.

##### **Hauptkategorie 2:** *„Wertschöpfungskette – regionale Einflussfaktoren“*

In dieser Hauptkategorie werden unterschiedliche Faktoren aufgezeigt, die zu einer Veränderung der touristischen WSK in der Fallregion führen. Zur Darstellung der Einflussfaktoren auf die WSK umfasst die Hauptkategorie fünf Subkategorien. Im Speziellen wird auf Klimawandel, demografische Faktoren, Digitalisierung sowie Faktoren in Bezug auf die Politik eingegangen.

##### **Hauptkategorie 3:** *„Auswirkungen – Änderungen der Wertschöpfungskette“*

In diesem Abschnitt wird erläutert, welche Auswirkungen eine sich verändernde touristische WSK nach sich zieht. Diese Auswirkungen können positiv wie auch negativ auf die Entwicklung der

Tourismusregion Schladming-Dachstein einwirken. Die Hauptkategorie umfasst eine Unterteilung der Auswirkungen in fünf Subkategorien. In Bezug auf die Fallregion werden die Auswirkungen Qualitätssteigerung, Ausbau der Infrastruktur, Fachkräftemangel sowie Unmut und Absiedelung der heimischen Bevölkerung angesprochen.

#### **Hauptkategorie 4:** „Maßnahmen zur Resilienzsteigerung“

In diesem Themenblock erfolgt die Erläuterung von Maßnahmen und Handlungspotenzialen, die die ExpertInnen in deren Tätigungsfeld wahrnehmen, die eine resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK möglich machen. Die Hauptkategorie bezieht die unterschiedlichen Handlungsansätze in vier Subkategorien, betreffend Bewusstseinsstärkung, Kooperationen, agile Arbeitsabläufe sowie technologische Entwicklungen, mit ein.

#### **Hauptkategorie 5:** „Regionale Entwicklungspotenziale“

Abschließend werden mögliche strategische Entwicklungsaussichten sowie Entwicklungspotenziale der Tourismusregion Schladming-Dachstein aufgezeigt. Wesentliche Inputfaktoren, die für eine zukünftige resiliente Ausgestaltung der WSK im Tourismus notwendig sind, beschreibt diese Hauptkategorie mit zwei Subkategorien. Im Speziellen werden die Auswirkungen der Strukturreform sowie die Entwicklung zu einer Ganzjahresdestination angesprochen.

Eine tabellarische Übersicht der Haupt- und Subkategorien der vorliegenden Arbeit ist als Anhang (vgl. Anhang 2) beigefügt.

## **6.5. Qualitätssicherung**

In der qualitativen Sozialforschung wird die Qualität und die Wissenschaftlichkeit in der Anwendung von Gütekriterien dargelegt. Welche Gütekriterien für die qualitative Forschung existieren, ist Kuckartz (vgl. 2018, S. 201–202) zufolge viel diskutiert. Es ist zu klären, ob und wie sich die klassischen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität), die in der quantitativen Sozialforschung anerkannt sind, in der qualitativen Sozialforschung einsetzen lassen. In der aktuellen Methodendiskussion haben sich drei grundlegende Ansätze herauskristallisiert:

- Universalität: sieht gleiche Kriterien für qualitative und quantitative Forschung vor.
- Ablehnung: es ist keine Zuschreibung von qualitativen Gütekriterien möglich.
- Spezifität: Ergänzung durch eigene Gütekriterien für qualitative Forschung.

In der vorliegenden Arbeit hat sich die Forscherin an der Spezifität orientiert. Demnach sind die Kriterien (Bestätigbarkeit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Nachvollziehbarkeit) nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 204) von Bedeutung.

Es wird darauf geachtet, dass die interne Studiengüte wie auch die externe Studiengüte nach Kuckartz (vgl. 2018) gewahrt werden. Die interne Studiengüte umfasst zwei Bereiche, einerseits die Datenerfassung und Transkription und andererseits die Auswertung der Daten anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse. Zur Sicherung der Qualität werden hierzu eine Reihe an Maßnahmen gesetzt. Bei der Datenerfassung erfolgt die Datensicherung via Audioaufnahmen, die mit interviewbegleitender Dokumentation unterstützt wird. Die vollständige Transkription des Datenmaterial erfolgt von der Forscherin, mit Zuhilfenahme der Software Amberscript, unter der Anwendung von transparenten Transkriptionsregeln. Bei der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse wird auf Art und Qualität geachtet. Die Qualität des Kategoriensystem wird mit mehrmaligen Codierdurchläufen erarbeitet. Die Codierung muss nachvollziehbar sein. Widersprüche und Abweichungen in der Analyse werden berücksichtigt und dokumentiert. Die Begründung der Schlussfolgerungen basieren auf den erhobenen Daten und garantieren so die Nachvollziehbarkeit der Forschung. (vgl. ebd., 2018, S. 204–205)

Die Verallgemeinerbarkeit, die Übertragbarkeit und die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse sind nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 217–218) Bestandteile der externen Studiengüte. Um die Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse optimal gewährleisten zu können, erfolgt der permanente Austausch mit ExpertInnen und StudienteilnehmerInnen.

Aus diesen Ausführung wird deutlich, dass als zentrale Bewertungskriterien zur Qualitätssicherung der qualitativen Forschung die Verallgemeinerbarkeit und die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Erkenntnisse sowie die Merkmale der methodischen Vorgangsweisen der Datenerhebung und der Datenauswertung definiert werden. (vgl. Kruse, 2015, S. 55–56)

## **6.6. Ergebnisdarstellung der empirischen Forschung**

In diesem Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse und Erkenntnisse dargestellt, die sich aus der Auswertung der zehn geführten ExpertInneninterviews herleiten lassen. Die einzelnen Unterkapitel entsprechen den definierten Hauptkategorien des Kategoriensystems (vgl. Anhang



2), die bei der Datenauswertung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse deduktiv und induktiv ausgearbeitet worden sind.

Nachfolgende Auswertungsstatistik zeigt deutlich, dass für alle befragten ExpertInnen das Bewusstsein für die Ausgestaltung der WSK unter Einsatz von Resilienzfördernden Maßnahmen essenziell ist. Hervorzuheben ist hinsichtlich, dass das Betätigungsfeld der einzelnen ExpertInnen dabei keine Relevanz spielt.

Codesystem	IP01...	IP02...	IP03...	IP04...	IP05...	IP06...	IP07...	IP08...	IP09...	IP10...	SUMME
Auswirkungen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	217
Maßnahmen zur Resilienz Steigerung	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	365
Regionale Entwicklungspotentiale	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	76
Wirtschaftsfaktor Tourismus - regionale Grundlagen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	151
Wertschöpfungskette-regionale Einflussfaktoren	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	176
SUMME	102	105	88	90	95	96	106	112	103	88	985

Tab. 5: Code Matrix, Kategoriensystem. Quelle: Eigene Darstellung

### 6.6.1. Kategorie 1: Wirtschaftsfaktor Tourismus – regionale Grundlagen

Die Tourismusregion Schladming-Dachstein hat in den letzten Jahrzehnten eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung durchlaufen. Durch verschiedene Großveranstaltungen, sportlicher, kultureller oder eventbasierender Natur, hat sich der Bekanntheitsgrad der Region kontinuierlich zu einer starken Marke entwickelt. Die Fallregion zählt zu einer der führenden Tourismusregionen im Alpenraum und hat sich zu der erfolgreichsten Tourismusregion der Steiermark etabliert. Diese Entwicklung ist auf verschiedene Grundlagen zurück zu führen.

Chronologisch betrachtet, hat der Tourismus in Form der Sommerfrische bereits sehr früh in der Region begonnen. (vgl. IP10, 2021, Z. 63-67) Speziell die urbane Bevölkerung hat damals schon erkannt, dass die geografischen, klimatischen und landschaftlichen Grundvoraussetzungen in der Region optimal den Erholungsansprüchen und Gesundheitsaspekten der Menschen in städtischen Lebensräumen entsprechen. (vgl. IP07, 2021, Z. 52–54; IP09, 2021, Z. 47–52)

Charakteristisch für die Region ist die enorme Breite und Vielfalt der Landschaft, die von der günstigen geografischen Lage der Region profitiert. Die Region Schladming-Dachstein ist eingegrenzt vom Dachstein Massiv im Norden und den Schladminger Tauern im Süden. Somit wird die

Region auch als eigenständig und abgrenzbarer Bereich des nördlichen Ennstals wahrgenommen. (vgl. IP01, 2021, Z. 35–38; IP04, 2021, Z. 29–33; IP05, 2021, Z. 50–53; IP07, 2021, Z. 32–37) Durch diese begünstigte Lage ist die Region gut erreichbar. Einerseits ist die Tourismusregion Schladming-Dachstein das erste Einzugsgebiet für die „städtischen Agglomerationen“ (IP07, 2021, Z. 52–53) in Österreich wie Graz, Linz und Wien. Für diese Gebiete ist die Fallregion die nahest liegende alpine Bergregion. Andererseits ist die Region verkehrstechnisch optimal aus Deutschland erreichbar und international über die Flughäfen Salzburg und Graz gut angebunden. (vgl. IP05, 2021, Z. 236-237)

IP01 (vgl. 2021, Z. 25–29, 35–38) sieht die geographische Lage und die Mentalität der einheimischen Bevölkerung sowie deren Kultur als Fundament für den gut funktionierenden Tourismus in der Fallregion. Der Zusammenhalt, die Freundlichkeit, die Herzlichkeit und die Gastfreundschaft sind Merkmale, die charakteristisch für die einheimische Bevölkerung der Tourismusregion Schladming-Dachstein sind. (vgl. IP02, 2021, Z. 67–69; IP04, 2021, Z. 43–44, 54, 65).

Als wichtiges Ereignis für den Beginn des Wintertourismus in der Region, wird von den ExpertInnen die Alpine Ski-WM 1982 gesehen. Dieses erste Großereignis in der Region und die daraus resultierende Wertschöpfung hat dazu beigetragen, dass sich die Region in eine typische Zweisaisonregion entwickelt hat. Neben der alpinen Ski-WM 1982 wurden weitere Großveranstaltung in der Tourismusregion Schladming-Dachstein durchgeführt, die die mediale Aufmerksamkeit auf sich zogen und in der Hinsicht zum Bekanntheitsgrad der gesamten Region beigetragen haben. (vgl. IP03, 2021, Z. 23–29; IP09, 2021, Z. 33–35)

Aufbauend auf diese Basis, kann die Tourismusregion mit der entsprechenden Infrastruktur ein breites und attraktives Angebot am Markt anbieten. IP01 (vgl. 2021, Z. 84–87) bezeichnet in Bezug auf die Infrastruktur die Bergbahnen der Region mit ihren Großinvestitionen als großen Treiber für den Wirtschaftsaufschwung und als wichtigen Wirtschaftsmotor der ganzen Region Schladming-Dachstein. Ein breites und ansprechendes Angebotsportfolio kann nur im Zusammenwirken und im Einklang mit der Landwirtschaft, den KommunenvertreterInnen, der Seilbahnwirtschaft und den Vermietungsbetriebe erstellt werden. Diese vier Komponenten sieht IP02 (vgl. 2021, Z. 128–132) in der Hauptverantwortung für die nachhaltige Entwicklung der Region in der Zukunft. Die Region braucht dieses breite touristische Angebot, welches einerseits vom Camper bis zum exklusiven Hotelgast reichen muss, andererseits Veranstaltungen, Events, Kultur aber auch

die Ruhe und die Stille bieten soll. IP07 (vgl. 2021, Z. 288–294) bezeichnet dieses Portfolio als Grundlage, in der sich jede und jeder in der Region Ansässige und Ansässiger wieder findet und daraus Wertschöpfung ziehen kann. Dann ist der Tourismus keine Monokultur. Dem Tourismus in der Region Schladming-Dachstein liegt die gesamtwirtschaftliche Verantwortung mit einer Wertschöpfung von 70 % zu Grunde. „Tourismus im Einklang mit der Landwirtschaft, was anderes funktioniert hier nicht“. „Der Tourismus ist das Wichtigste.“ (IP06, 2021, Z. 98–101)

Die richtige Vermarktung und ein gutes Marketing der Marke Schladming-Dachstein spielt, in Bezug auf die Wertschöpfung, eine bedeutende Rolle. Alle AkteurInnen im Tourismus profitieren von der starken Marke. Das Gesamtprodukt, mit dem die Fallregion am Markt vertreten ist, baut sich auf der gemeinsamen Marke Schladming-Dachstein auf und macht dieses erst mit dem gemeinsamen Namen wettbewerbsfähig. (vgl. IP01, 2021, Z. 134–140, 453; IP02, 2021, 533–535; IP07, 2021, Z. 104–106) IP05 (vgl. 2021, Z. 107) zufolge hängt die weitere Entwicklung der Tourismusregion Schladming-Dachstein von der richtigen Vermarktung ab.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung der Tourismusregion Schladming-Dachstein neben den optimalen geografischen Gegebenheiten, der intakten ökologischen Voraussetzungen, durch die in der Vergangenheit abgehaltenen Großveranstaltungen und regelmäßig stattfindenden Events, geprägt und angetrieben wird. Der Tourismus und die WSK des Tourismus sind in der Region Schladming-Dachstein zufolge hauptverantwortlich, für die wirtschaftliche Entwicklung und die Gestaltung des Lebensraums für die heimische Bevölkerung. „Der Tourismus ist und bleibt die Nummer eins als Einnahmequelle in der gesamten Region“. (IP01, 2021, Z. 57–58)

### **6.6.2. Kategorie 2: Wertschöpfungskette – regionale Einflussfaktoren**

Eine Tourismusregion ist ein komplexes System, auf dieses unterschiedliche Faktoren einwirken. Diese Faktoren tragen mitunter zu Veränderungen der regionalen WSK bei. In der folgenden Hauptkategorie werden die Einflussfaktoren dargestellt, die gravierende Auswirkungen auf die touristische WSK der Tourismusregion Schladming-Dachstein haben. Die Faktoren, die auf die regionale WSK einwirken, werden von den ExpertInnen unterschiedlich wahrgenommen. Neben ökonomischen, ökologischen, technologischen, politischen und gesellschaftlichen Faktoren hat besonders die Pandemie gravierende Auswirkungen auf die touristische WSK in der Region. In diesem Zusammenhang sind die durch die Politik gesetzten Maßnahmen für die ExpertInnen teilweise nicht nachvollziehbar. Die fehlende Planbarkeit und die kurzfristige Information, vor in

Kraft treten von Lockdowns, hat zu zusätzlichen Schäden in vielen Bereichen geführt. (vgl. IP05, 2021, Z. 258–260)

Neben dem Einflussfaktor Pandemie, sehen die ExpertInnen die Änderung des Weltklimas als einen kritischen und für die Zukunft relevanten Einflussfaktor, der zu Änderungen der WSK führen kann. Die Tourismusregion Schladming-Dachstein generiert die meiste Wertschöpfung während der Wintersaison. Der Ski- und Langlauf Tourismus sind von einer gesicherten Schneelage abhängig. Die technischen Möglichkeiten Kompaktschnee zu erzeugen sind im Einsatz und die Seilbahnbetriebe der 4-Berge-Skischaukel, Hauser Kaibling-Planai-Hochwurzen-Reiteralm, sind diesbezüglich gerüstet. Der Risikofaktor hinsichtlich ist die Lufttemperatur, da für die Erzeugung von Kompaktschnee Minusgrade Voraussetzung sind. (vgl. IP02, 2021, Z. 149–152; IP04, 2021, Z. 69–75; IP05, 2021, Z. 94–96; IP06, 2021, Z. 125–127; IP07, 2021, Z. 443–445; IP08, 2021, Z. 135–136; IP09, 2021, Z. 253–255)

Ökologische Faktoren, wie der Klimawandel und die daraus resultierende Erderwärmung, sieht IP01 (vgl. 2021, Z. 97–103) einerseits wie alle ExpertInnen als Risiko im Winter, aber auch als Chance im Sommer für die Region Schladming-Dachstein. Die Erderwärmung wird, aufgrund der alpinen Lage der Region, nicht so gravierende Auswirkungen haben als dies vergleichsweise in Städten oder in südlich gelegenen Regionen der Fall sein wird. „Eine große Chance und eine große Gefahr in einem, wird der Klimawandel sein“. (ebd., 2021, Z. 103–104)

Ein weiterer Faktor, der auf die Tourismusregion Schladming-Dachstein einwirkt, ist der technische Fortschritt im Bereich der Digitalisierung. „Die Digitalisierung ist das Fenster zur Welt für uns.“ (IP01, 2021, Z. 373–374) Die Digitalisierung wird als wichtiger Faktor und auch als große Herausforderung von den ExpertInnen wahrgenommen. Die Digitalisierung hat im Verlauf der Pandemie weiter an Bedeutung gewonnen und nahezu in jedem Bereich des alltäglichen Lebens Einzug gehalten. Die positiven Aspekte der Digitalisierung wie hohe Flexibilität, speziell die geografische Flexibilität, Zeitersparnis, Prozessverbesserungen, vielseitige Möglichkeiten der Arbeitserleichterung usw. sind unumstritten und werden von den ExpertInnen durchwegs positiv gewertet. (vgl. IP02, 2021, Z. 204–206; IP04, 2021, Z. 313–314; IP07, 2021, Z. 242–245; IP08, Z. 168–170)

Kritisch wird jedoch in dieser Hinsicht angemerkt, dass der persönliche Kontakt zu den Mitmenschen, zu den KundInnen, zu den MitarbeiterInnen und in einer Tourismusregion ganz essenziell, zu den TouristInnen, aufgrund des steigenden Digitalisierungsgrades, nicht vernachlässigt werden darf. IP05 (vgl. 2021, Z. 147–151) zufolge ist das persönliche Gespräch in vielen Bereichen wichtiger als die Digitalisierung. Der Mensch braucht den sozialen Kontakt, die Interaktion, den Austausch in Form von realer Begegnung, das kann die Digitalisierung nicht ersetzen. (vgl. IP09, 2021, Z. 243–256)

Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren auf die WSK einer touristischen Region, ist die Betrachtung der umworbenen Zielgruppe nicht zu vernachlässigen. Die demografische Entwicklung, die einen steigenden Anteil der älteren und einen sinkenden Anteil der jüngeren Generation zeigt, hat großen Einfluss auf den Input ebenso wie auf den Output, betrachtet auf die WSK im Tourismus. Bei der differenzierten Betrachtung, aus der Sicht der Nachfrageseite, sehen die ExpertInnen die Region gut vorbereitet für die ältere Generation. Diese Zielgruppe wird als Chance gesehen, das Angebotsportfolio auf das ganze Jahr auszubauen. Speziell in den Zeiträumen, neben den klassischen Saisonzeiten, existiert für diese Zielgruppe noch viel Potenzial, welches es zu verbessern gibt. (vgl. IP01, 2021, Z. 151–155; IP04, 2021, Z. 89–90; IP08, 2021, Z. 210–215)

Ein großes Risiko und enorme Herausforderung aus der Perspektive der Angebotsseite, wird von den ExpertInnen im Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung gesehen. Zum demografischen Wandel gehört nicht nur die steigende Lebenserwartung, sondern auch das Sinken der Geburtenrate in Österreich, somit ist der Bevölkerungszuwachs von der Zuwanderung abhängig. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf viele Bereiche, wie die Wirtschaft, die Unternehmen und den Arbeitsmarkt. Die ExpertInnen sehen in dieser Hinsicht die Politik gefordert, im Bereich der Gesetzgebung und der Rahmenbedingungen, Evaluierungen vorzunehmen. (vgl. IP03, 2021, Z. 239–241, 358–359; IP10, 2021, Z. 496–498, 573–576, 610–612)

Der Einfluss der Politik, vor allem der Kommunalpolitik und deren Wirkungskraft, ist ein nicht zu unterschätzender Faktor. Auf die Fallregion bezogen, haben die letzten Gemeinderatswahlen massive Änderungen mit sich gebracht. Die Kommunalpolitik als erste Bauinstanz hat die Entscheidungsmacht über die Bauvorhaben. Sie ist darüber hinaus verantwortlich, die damit verbundenen Rahmenbedingungen abzuklären und abzudecken. Kommunalpolitische Entscheidungen

wirken in dieser Hinsicht richtungsgebend auf die WSK in einer Region ein. (vgl. IP01, 2021, Z. 267–272, 466–472)

Zudem stellen unvorhersehbare Einflüsse, wie die Pandemie, die Entscheidungsträger einer Region vor große Herausforderungen. Die vergangenen zwei Jahre haben die Auswirkungen der Pandemie, alle in diesem Abschnitt erwähnten Faktoren, beeinflusst und auch in deren Wirkung bestärkt. Geschlossen sehen die ExpertInnen die Pandemie als Hauptfaktor, dass sich die touristische WSK geändert hat und dabei ist, sich neu auszugestalten. (vgl. IP01, 2021, Z. 104–108, 292–297; IP02, 2021, Z. 140–145; IP03, 2021, Z. 87–94; IP04, 2021, Z. 293–295; IP05, 2021, Z. 122–124; IP06, 2021, Z. 445–446; IP08, 2021, Z. 576; IP09, 2021, Z. 250–252)

### **6.6.3. Kategorie 3: Auswirkungen – Änderungen der Wertschöpfungskette**

Veränderungen der WSK ziehen auch Auswirkungen nach sich. Diese Änderungen können als Risiko aber auch als Chance wahrgenommen werden. IP01 (vgl. 2021, Z. 167–173) sieht die aktuellen Herausforderungen geradezu als Chance für die Region. Der zur Verfügung stehende Raum und die günstigen geografischen Voraussetzungen stehen im Fokus, um das Bewusstsein der AkteurInnen zu stärken und den Weg von Quantität in Richtung Qualität zu lenken. Der aktuellen Pandemie verschuldet, wurde die Speerzeit im Tourismus genutzt, um das Angebot hinsichtlich Vielfalt und Qualität weiter zu entwickeln. (vgl. IP04, 2021, Z. 179–180, 293–295; IP05, 2021, Z. 98–101, 302–303, 335–337) Die Qualitätssteigerung wird auch in Hinblick der ökologischen Verträglichkeit des Tourismus vorangetrieben. Das bewusste Auseinandersetzen mit dem wirtschaftlichen Tätigkeitsbereich und den damit verbundenen Einfluss auf die Umwelt, wird in Form von Umweltgütesiegeln erlangt und ausgezeichnet. Das Bewusstsein, die Basis für den Tourismus, die intakte Natur zu schützen, wird gestärkt. (vgl. IP03, 2021, Z. 76–80, 382–384) Einen weiteren Bereich der Qualitätssteigerung sehen die ExpertInnen in der Schulung, Weiter- und Fortbildung der menschlichen Ressourcen. Die Qualität im Tourismus ist maßgeblich von der Leistungserstellung und somit von der Fachkompetenz der LeistungserstellerInnen abhängig. (IP03, 2021, Z. 259–261)

Neben der Qualitätssteigerung in der Region, beschleunigt der Tourismus auch den Ausbau der Infrastruktur. Dies betrifft die Sektoren Straßenbau, Seilbahnausbau, Ausbau von Glasfaser Internet, das sind jene Bereiche, die auch der einheimischen Bevölkerung zugutekommen und die Lebensqualität und den Lebensstandard in der Region verbessern und heben. (vgl. IP01, 2021, Z.

233–242, 300–302) Resultierend daraus, begünstigt der Ausbau der Infrastruktur die Schaffung von Arbeitsplätzen und verfolgt auf der anderen Betrachtungsweise ein ökologisches Prinzip, in Bezug auf den Ausbau von erneuerbarer Energie. (vgl. IP03, 2021, Z. 389–394; IP06, 2021, Z. 381–383) Ein Teil der InterviewpartnerInnen sieht den Ausbau der Infrastruktur, als einen der zentralen Auswirkungen des Tourismus in der Region. Dieser Ausbau trägt einerseits dazu bei, dass die Qualität des touristischen Angebots hochgehalten wird und die Region Wertschöpfung daraus lukriert. Andererseits profitiert auch die heimische Bevölkerung davon, die Lebensqualität in der Region Schladming-Dachstein steigt. (vgl. IP03, 2021, Z. 431–436, 533–535; IP06, 2021, Z. 382–383, 406–407)

Die Betrachtungsweisen und Reaktionen der einheimischen Bevölkerung, in Bezug auf die Bautätigkeiten in der Region, sind unterschiedlich und können bis hin zu Unmut führen. Der Tourismus wird als Auslöser für negative Entwicklungen in der Region gesehen und für diese verantwortlich gemacht. (vgl. IP01, 2021, Z. 209–211) Regionale Entwicklungen wie der Bauboom von touristischen Großprojekten durch Investoren, die Verteuerung von Grund und Boden und die dadurch resultierende Absiedelung der heimischen Bevölkerung, werden als Kreislauf wahrgenommen. Es entsteht dadurch eine negative Tourismusgesinnung. IP02 (vgl. 2021, Z. 311–317) sieht in diesem Zusammenhang, die unterschiedliche Betrachtungsweise als Grundproblem. Die TouristikerInnen, die TourismusinteressentInnen sowie die Wirtschaftstreibenden begrüßen ein reges Bauaufkommen, da dieses einen erheblichen Teil zur Wertschöpfung in der Region beitragen.

Durch die erhöhte Nachfrage an Grund und Boden steigt der Grundstückspreis und ist in machen Ortschaften der Tourismusregion Schladming-Dachstein für die einheimische Bevölkerung schwer leistbar. Ein großer Teil der InterviewpartnerInnen sieht die Verantwortung hierfür in der Kommunalpolitik, die als entscheidendes Organ fungiert. Die BürgermeisterInnen der einzelnen Gemeinden agieren als oberste Baubehörde und haben entsprechenden Einfluss auf das Bauwesen. In diesem Bereich besteht in der ganzen Region Schladming-Dachstein erhöhter Handlungsbedarf. (vgl. IP04, 2021, Z. 165–167; IP06, 2021, Z. 387–392; IP07, 2021, Z. 179–185; IP09, 2021, Z. 99–105)

Neben der Bautätigkeit, wird auch das Phänomen des Overtourism, als Auslöser für die negative Gesinnung gegenüber dem Tourismus in der Region gesehen. Diese Entwicklung wird bei der heimischen Bevölkerung speziell in den Ferienmonaten des Sommers, aber auch zu den Wochenenden im Jänner als negativ gesehen und führt zu entsprechenden Unmut. Die Gründe für diese Entwicklung, sehen die ExpertInnen einerseits in der positiven Entwicklung des Angebots im Sommer, speziell mit der Einführung der Sommercard, der pandemiebedingte Heimaturlaube der ÖsterreicherInnen im Sommer und das steigende Freizeitbewusstsein der Gesellschaft. Diese drei Faktoren führen temporär, während der Ferienzeiten, zu erhöhtem TouristInnenaufkommen. (vgl. IP01, 2021, Z. 244–253; IP02, 2021, Z. 69–80; IP03, 2021, Z. 34–40; IP07, 2021, Z. 134–137; IP08, 2021, Z. 580–586; IP09, 2021, Z. 269–275)

Als große Herausforderung in der Region, sehen die ExpertInnen geschlossen die Thematik des Fachkräftemangels. Dieser Entwicklung bedarf es bestmöglich entgegen zu wirken. Diese Herausforderung betrifft branchenübergreifend nahezu jedes Unternehmen in der Fallregion. (vgl. IP08, 2021, Z. 254–256; IP09, 2021, Z. 486–489) Wesentliche Gründe für diese Entwicklung sieht IP01 (vgl. 2021, Z. 323–324) in der steigenden Mobilität der Gesellschaft sowie dem stetig steigenden Freizeitbedarf.

Durch die fortschreitende Digitalisierung öffnet sich die Welt, die potentiellen Arbeitssuchenden, die Jugend bekommen ein Übermaß an Informationen, an Einblicken und Weitblicken. Aber auch die Entscheidung wird dadurch schwieriger. (vgl. IP08, 2021, Z. 294–302) IP02 (vgl. 2021, Z. 364–370) ergänzt in dieser Hinsicht, dass sich die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen verschoben haben, das Gehalt ist nicht mehr vordergründig. Die Individualisierung der Gesellschaft trägt zu dieser Entwicklung bei. Nicht zu unterschätzen ist die Tatsache, dass sich auch der Personalbedarf aufgrund des Ausbaus der Qualität im Bereich des Dienstleistungssektors wesentlich erhöht hat. (vgl. IP07, 2021, Z. 153–156) Der demografische Wandel trägt erschwerend dazu bei, da die Baby Boomer Generation nun aufgrund von Pensionierung in den nächsten Jahren wegfällt. (vgl. IP03, 2021, Z. 227–242; IP07, 2021, Z. 558–569) Die Geburtenrate sinkt und der Rückgang der Lehrlingszahlen in allen Branchen ist massiv. Es existiert ein höheres Lehrstellenangebot, als die Zahl an Lehrstellesuchenden.

Die Aufgabe der EntscheidungsträgerInnen liegt in der Schaffung von altersgerechten Arbeitsplätzen. (vgl. IP03, 2021, Z. 242–250, 307–314) Von den ExpertInnen wird in Hinblick auf den



Fachkräftemangel Kritik am Schulwesen geübt. Ein großer Teil der InterviewpartnerInnen sieht diesbezüglich einen großen Handlungsbedarf. Die Bewusstseinsstärkung bei Kindern und Jugendlichen, erfolgt für viele Bereiche in der Schule. (vgl. IP04, 2021, Z. 247–254, 256–259) „Und das fehlt leider, da gibt es noch viel auf zu holen. In diesem Bereich ist die Politik gefordert, sind auch die Schulen gefordert. Die Schule muss erklären, was ein Beruf ist.“ (IP10, 2021, Z. 604–606)

Die Gesundheitskrise, in Form der Pandemie, hat den Fachkräfte- und Personalmangel in dieser Hinsicht noch verstärkt. Als noch nie, in dieser extremen Form dagewesen, sieht IP03 (2021, Z. 120–122) die Entwicklung des Arbeitsmarktes während der Covid Pandemie. „Wir sind in etwa 15 Monaten von der höchsten Arbeitslosigkeit im Bezirk, jetzt zur quasi höchsten Arbeitsnachfrage gekommen, so hat sich das Ganze gewendet.“

Um das Arbeitskräftepotenzial, das in Zukunft benötigt wird, lukrieren zu können, bedarf es umfangreicher Maßnahmen. Die Steigerung der Wertschätzung und der Wertigkeit des Berufs, sehen die ExpertInnen als wichtigen Ansatz. (vgl. IP05, 2021, Z. 448–451; IP07, 2021, Z. 508–515; IP08, 2021, Z. 256–260; IP09, 2021, Z. 493–499; IP10, 2021, Z. 487–495)

#### **6.6.4. Kategorie 4: Maßnahmen zur Resilienzsteigerung**

Um eine resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK sichern zu können, bedarf es gezielter Maßnahmen. Großes Handlungspotenzial sieht IP01 (2021, Z. 340) vor allem in der Bewusstseinsstärkung der einheimischen Bevölkerung. „Es muss attraktiv werden, im Tourismus oder in Tourismusregionen zu arbeiten“. Der richtige Schritt hierzu muss schon früh in der Kindheit gesetzt werden. Die positive Tourismusgesinnung muss im Elternhaus beginnen. Diese beschriebene Meinung wird in mehreren Interviews bestätigt. (vgl. IP02, 2021, Z. 376–378; IP04, 2021, Z. 248–250; IP05, 2021, Z. 361–366; IP08, 2021, Z. 363–366; IP09, 2021, Z. 361–364; IP10, 2021, Z. 591–598) Wird eine positive Gesinnung dem Tourismus gegenüber erreicht, gibt es zahlreiche Maßnahmen, um den Fachkräftemangel entgegen zu wirken und diesen in Zukunft zu reduzieren.

Ein großer Teil der InterviewpartnerInnen, sieht in der Umstellung auf neue agile Arbeitszeitmodelle eine zentrale Maßnahme, zur Resilienzsteigerung im Bereich des Personalmanagements. Die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen fließen dabei in die Gestaltung neuer und geänderter Strukturen und Modelle mit ein. Work Life Balance, 5-Tage Woche, Work Life Separation fassen das aktuelle Bewusstsein der MitarbeiterInnen zusammen, den ExpertInnen ist diese Entwicklung

durchwegs bekannt. IP03 (vgl. 2021, Z. 176–183, 268–271) spricht in diesem Zusammenhang von gezieltem „Mitarbeiter Marketing“ und „Employer Branding“ als praktizierende und erfolgsversprechende Maßnahmen. Die UnternehmerInnen sind hingehend gefordert, in die angeführten Bereiche zu investieren, um sich als attraktive ArbeitgeberInnen positionieren zu können.

Neben den UnternehmerInnen, werden von den ExpertInnen einheitlich auch die regionalen Verwaltungsbehörden, die Sozialpartner und auch die Politik in die Pflicht gerufen. Die Rahmenbedingungen hinsichtlich Sozialleistungen, Wohnen, MitarbeiterInnenunterkünfte, Mobilität, gesetzliche Arbeitszeiten gehören diesbezüglich adaptiert, evaluiert und modifiziert. IP04 (vgl. 2021, Z. 205–210) zufolge besteht großer Handlungsbedarf bei der Ausgestaltung der Kollektivverträge für die Beschäftigten in der Hotellerie und Gastronomie.

Als weitere resilienzfördernde Maßnahme, sehen die ExpertInnen in den verschiedensten Formen der Kooperation. Die Kooperationen werden dabei in unterschiedlichsten Bereichen, mit den unterschiedlichsten KooperationspartnerInnen und für unterschiedlichste Zwecke formuliert. Die Steigerung der wirtschaftlichen Resilienz in der Fallregion sieht IP01 (vgl. 2021, Z. 404–407, 427–428) im Ausbau und in der Stärkung von regionalen Kooperationen. Die Konzentration liegt dabei in der Kontaktpflege, dem Ausbau und der effizienten Nutzung bestehender, regionaler Kooperationen. Die Stärkung einer dezentralen Lieferkette steigert die Flexibilität, unterstützt die heimische Wirtschaft und wirkt globalen Abhängigkeiten entgegen. Somit wird nicht nur der Tourismus gestärkt, sondern auch sämtliche beteiligte Branchen. Regionale Partnerschaften haben auch wesentliche Auswirkung auf das regionale Bewusstsein und darüber hinaus auf das regionale wirtschaftliche Überleben. In dieser Hinsicht ist hervorzuheben, dass regionale, kleinere Strukturen auch in schwierigeren Zeiten funktionieren. Als wichtigsten Kooperationspartner sieht IP02 (vgl. 2021, Z. 83–90) die Landwirtschaft. Die Funktion der Landwirtschaft, der Bauernschaft als Landschaftspfleger und regionaler Lebensmittellieferant, ist unumstritten. Das wird von IP03 (vgl. 2021, Z. 402–406) bestätigt. In diesem Zusammenhang fügt IP10 (2021, Z. 150–151) noch die Bedeutung der Jagd als „pflegende und betreuende Institution für die Ökologie“ hinzu.

Eine wichtige Aufgabe wird der Kooperation, im Bereich der MitarbeiterInnenausbildung, zu gesprochen. Die ExpertInnen, die MitarbeiterInnen in deren Unternehmen ausbilden, stehen Kooperationen mit FachkollegInnen sehr offen gegenüber. In diesem Bereich erschweren die ge-

setzlichen Rahmenbedingungen die Durchführung und den Kooperationsaufbau in Bezug auf MitarbeiterInnenaustausch, Berufspraktika und Lehrlingsrochaden. IP06 (vgl. 2021, Z. 189–197) sieht diese Beispiele als wichtige Anreiz für junge Menschen, einen Lehrberuf ergreifen zu wollen und während der Ausbildung auch die Möglichkeit des Vergleichens zu haben.

Neben den angeführten, verschiedensten Formen von Kooperationen sehen die ExpertInnen auch die Möglichkeit des Auslagerns, in der Form von Outsourcing, von vereinzeln Unternehmenbereichen als Maßnahme zur Resilienzsteigerung. Es werden Bereiche ausgelagert, um einerseits dem Personalmangel entgegen zu wirken, aus dem Prinzip der wirtschaftlichen Optimierung und andererseits um externes Fachwissen effizient nützen zu können. In diesem Zusammenhang führen die ExpertInnen, Bereiche der Buchhaltung und Personalverrechnung, des Marketings, der Reinigung sowie spezielle Angebotsbestandteile im Bereich von Wellness, Animation oder Unterhaltung, an. IP08 (2021, Z. 666–667) ergänzt hierzu jedoch kritisch, dass „der Grundstock, die Seele“ zwingend im Betrieb bleiben sollte, um die eigene Identität zu wahren. IP05 (vgl. 2021, Z. 505–512) hingegen sieht die Möglichkeit des Outsourcing eher als problematisch an. Entscheidend ist der Bereich, der ausgelagert wird. „Aber es passt schon grundsätzlich wahrscheinlich, das muss jeder für sich entscheiden, ob auslagern, umstrukturieren oder kleiner werden.“ (ebd., Z. 502–504)

Von den ExpertInnen werden darüber hinaus verschiedene technologische Entwicklungen als breite Basis für weitere, diverse Maßnahmen zur Resilienzsteigerung in den unterschiedlichsten Bereichen gesehen. Einigkeit herrscht diesbezüglich, dass die zukünftige Entwicklung der Region vom Digitalisierungsgrad abhängig ist. (vgl. IP01, 2021, Z. 369–377, 387–389) Die Voraussetzung für die Digitalisierung ist eine gut funktionierende Internetverbindung. Der Ausbau hinsichtlich, in peripheren Gegenden, gegenwärtig forciert wird.

Die Digitalisierung hat nahezu in allen Bereichen der WSK Einzug gehalten und ist nicht mehr weg zu denken. Die Pandemie hat den Ausbau und auch die aktive Handhabung der Digitalisierung massiv angekurbelt, dies weltweit. (vgl. IP04, 2021, Z. 99–102) Die Bedeutung der Digitalisierung ist bekannt und nicht immer unumstritten. „Man muss sie nur richtig einsetzen, dann hilft sie uns“. (IP07, 2021, Z. 210) In der Betrachtung des richtigen Einsatzbereiches werden von den ExpertInnen verschiedene Bereiche konkret genannt. IP01 (vgl. 2021, Z. 369–381) bezeichnet die Digitalisierung als Schlüsselbegriff für den Tourismus und dessen Entwicklung in der Region. Das

Buchungsverhalten hat sich in den letzten Jahren extrem verändert. Der Gast ist anspruchsvoller geworden, das beginnt bereits im Buchungsprozess. Die gewünschten Informationen müssen in Echtzeit verfügbar sein.

Ein essenzieller Bereich, welcher von der Digitalisierung abhängt, darauf aufbaut, darauf ausgerichtet ist, ist der Bereich der Bildung. Dieser umfasst einerseits die Schulbildung, aber auch die Bereiche der Fort- und Weiterbildung. Die Wichtigkeit und die Bedeutung der Digitalisierung im Schul- und Bildungssystem wird in mehreren Interviews bestätigt. (vgl. IP03, 2021, Z. 159–165; IP05, 2021, Z. 136–141; IP06, 2021, Z. 214–228; IP08, 2021, Z. 156–159)

Als Beispiele für den richtigen Einsatz von Digitalisierung im Bereich der Gästeinformation und Gästegewinnung nennt IP07 (vgl. 2021, Z. 214–220) die Stichwörter BesucherInnenstromlenkung, essenzielle Informationen betreffend Öffnungszeiten, Platzreservierungen und natürlich auch die Bedeutung im Bereich des Marketings und der Werbung. Dem gegenüber werden von den ExpertInnen auch die unternehmensinternen Einsatzgebiete und die daraus resultierenden Vorteile der Digitalisierung thematisiert. Neben der Flexibilität (geografisch und zeitlich), werden auch die Faktoren Zeitersparnis und Erleichterung der Arbeitsabläufe genannt. (vgl. IP06, 2021, Z. 221–224, 240–242; IP08, 2021, Z. 170–172, 180–182)

Neben der Digitalisierung sehen die ExpertInnen die Entwicklungen im Bereich der nachhaltigen Energieversorgung, als wichtiges Instrument der Resilienzsteigerung für die Region. (vgl. IP03, 2021, Z. 384–388, 391–393, 398–400) Erneuerbare Energieträger werden in Zukunft eine immer größere Rolle in der Energieversorgung einnehmen. In mehreren Interviews wird die steigende Bedeutung der Energiewende und deren Einfluss auf den Alltag der Menschen, im Berufs- wie auch Privatleben, angeführt. Diese Entwicklung wird auch das Reiseverhalten der TouristInnen, in der Region Schladming-Dachstein, beeinflussen. (vgl. IP09, 2021, Z. 242–252, 330–337)

IP10 (vgl. 2021, Z. 121–135) zufolge, ist in diesem Kontext die Eisenbahn eine der wichtigsten Faktoren betreffend Klimaschutz, Verkehr und Energiewende. Die Eisenbahn hat den Vorteil, dass sie umweltfreundlich ist. Sie wird zum Warentransport verwendet und wird den LKW-Verkehr überholen. Weiters ist die Rolle der Eisenbahn für den Tourismus, als umweltfreundliches

Verkehrsmittel im Reiseverkehr essenziell. Wenn eine Destination durch klimaschonende Verkehrsmittel, wie Eisenbahn, erreichbar ist, wird die Wertigkeit der Region in Zukunft zunehmen und steigen.

Bezugnehmend auf die angestrebten Maßnahmen zur Resilienzsteigerung, sehen die InterviewpartnerInnen die Rolle der Politik als ausschlaggebenden Faktor. Für die Zukunft entscheidenden Entwicklungen, sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen existenziell, sei es auf Kommunal-, Landes- oder Bundesebene. (vgl. IP04, 2021, Z. 455–460; IP08, 2021, Z. 131–133, 151–155, 329–331, 537–541; IP10, 2021, Z. 627–629, 646–655)

### **6.6.5. Kategorie 5: Regionale Entwicklungspotenziale**

Gelingt es durch gezielte Maßnahmen eine resiliente Ausgestaltung der WSK zu erreichen, erhöhen sich auch die Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Als große Chance sieht IP01 (vgl. 2021, Z. 129–131, 451–453, 458–459) die Strukturreform der Tourismusverbände in der Region. Die Stärkung der Marke Schladming-Dachstein, in Bezug auf Destinationsbewusstsein und in Bezug auf Marketingaktivitäten sowie der Ausbau des Angebotsportfolios der Region sind die zukünftigen Hauptaufgaben der VerantwortungsträgerInnen in der Region. Mit in Kraft treten der Strukturreform des Landes Steiermark am 1. Oktober 2021, sind acht Urlaubszentren des Ennstals zu einer Erlebnisregion, der Erlebnisregion Schladming-Dachstein, fusioniert worden. Die ExpertInnen sehen diese Umstrukturierung durchwegs positiv, in Bezug auf die Bereiche der gemeinsamen Vermarktung, den Ausbau der Angebotsvielfalt basierend auf der aktiven Nutzung des Bekanntheitsgrades des Namens Schladming-Dachstein, für die Entwicklung einer starken Tourismusmarke auf nationaler und internationaler Ebene. (vgl. IP04, 2021, Z. 487–490; IP05, 2021, Z. 168–171, 197–201; IP09, 2021, Z. 689–697; IP10, 2021, Z. 217–227, 243–245)

IP02 (vgl. 2021, Z. 602–606) zufolge, ist die Zusammenlegung eine Chance, um die Zusammenarbeit zwischen Tourismus, Handel und Gewerbe zu forcieren und dadurch Branchen, die nicht direkt vom Tourismus ihre Wertschöpfung lukrieren, in die Entscheidungsprozesse für zukünftige Entwicklungen in der Region mit ein zu beziehen. Als negativen Aspekt in Bezug auf die Strukturreform des Landes sieht IP06 (vgl. 2021, Z. 308–316) die zukünftige Finanzierung des Marketingbudgets, da der Interessentenbeitrag vom Umsatz abhängig ist und immer erst zwei Jahre im Nachhinein verrechnet wird. So werden die Auswirkungen des Winters 2020/2021 erst im Jahr

2022 schlagend. „Da müssen wir schauen, dass wir den Anschluss nicht verlieren, da haben wir sicher noch großes Entwicklungspotenzial nach vorne“. (ebd., 2021, Z. 311–312)

Wenn die Strukturreform die angestrebten Zieleetzungen für die Region positiv beeinflusst und vorantreibt, dann sehen die ExpertInnen auch die Entwicklung der Tourismusregion Schladming-Dachstein in eine Ganzjahresdestination als umsetzbar und machbar. IP03 (vgl. 2021, Z. 560–565) sieht den Tourismus in der Fallregion auf einem guten Weg in der Entwicklung in eine Ganzjahresdestination. Das Bewusstsein, weg von Quantität hin zu Qualität, muss in dieser Hinsicht in den Vordergrund rücken. Diese Meinung wird in mehreren Interviews bestätigt. „Das Wichtigste ist immer die Qualität, die Qualität zu halten bzw. die Qualität zu steigern.“ (IP04, 2021, Z. 525–526)

IP10 (vgl. 2021, Z. 372–385) sieht in der Entwicklung der Region Schladming-Dachstein in eine Ganzjahresdestination auch die Basis, um den Fachkräftemangel positiv entgegen wirken zu können. Der existierenden Problematik der Saisonieranstellungen, in den Bereichen Hotellerie und Gastronomie, kann entgegengewirkt werden, wäre die Beschäftigung der MitarbeiterInnen über das ganze Jahr, in Form einer Jahresanstellung, garantiert. Dieser Meinungsansatz wird von mehreren ExpertInnen als effektive Möglichkeit gesehen, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. (vgl. IP04, 2021, Z. 201–204, 339–341; IP06, 2021, Z. 513–514, 524–530; IP08, 2021, Z. 568–572; IP09, 2021, Z. 759–763)

## 7. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Auf Basis der geführten ExpertInneninterviews und anhand der durch die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse erlangten Erkenntnisse (vgl. Kapitel 6.6), erfolgt in diesem Abschnitt die Beantwortung der beiden ESFF.

### 7.1. ESFF 1

**Mit welchen Herausforderungen und welchem Transformationsdruck sehen sich Tourismusunternehmen, in Bezug auf Veränderungen der Wertschöpfungskette in einer alpinen Tourismusregion, konfrontiert?**

Die vergangenen zwei Jahre haben die Tourismusbranche weltweit vor große Herausforderungen gestellt. Aufgrund von gesundheitspolitischen Maßnahmen wurde eine der widerstandsfähigsten Branchen, der Tourismus, weltweit massiv eingeschränkt. Durch angeordnete Lockdowns der Politik gab es in Österreich keine Wintersaison 2020/2021. Der Ausfall der Wintersaison, die ökonomisch bedeutendste Zeit in der Fallregion, hat zu gravierenden Veränderungen der touristischen WSK in der Tourismusregion Schladming-Dachstein geführt. Die genannten Faktoren und Herausforderungen sowie die sich fortlaufend ändernden Rahmenbedingungen erfordern ständige Anpassungen der LeistungserbringerInnen in der Tourismusregion Schladming-Dachstein.

Als größte Herausforderung wird von den ExpertInnen geschlossen die Problematik des Fachkräftemangels, nicht nur im Tourismus, sondern auch in allen anderen vertretenen Branchen, angeführt. Die Ursachen hierfür werden sowohl exogenen wie auch endogenen Faktoren zugeschrieben. Ein Großteil der angeführten Faktoren, wurde durch die Auswirkungen der Pandemie zusätzlich verstärkt. Aufgrund der peripheren Lage der Region und der geringen Bevölkerungsdichte weist die Fallregion spezifische Strukturschwächen auf. Die schwache öffentliche Infrastruktur in den Bereichen Bildungswesen, Gesundheitswesen, Verkehrswesen und die Verteuerung von Grund und Boden führen dazu, dass die Region kontinuierlich an Bevölkerung durch Abwanderung verliert. Darüber hinaus führen demografische und soziokulturelle Entwicklungen der Gesellschaft zu Veränderungen am Arbeitsmarkt. Die Babyboomer Generation geht in den nächsten Jahren in den Ruhestand. Dem gegenüber steht ein sinkender Anteil der jüngeren und erwerbstätigen Generation. Aufgrund der fehlenden oder schlecht ausgebauten Infrastruktur an

Kinderbetreuungsplätzen, ist es für viele erwerbsfähige Mütter nicht möglich, im Arbeitsleben Fuß zu fassen. Die Gastronomie sowie die Hotellerie kämpfen darüber hinaus mit einem schlechten Image, basierend auf den Arbeits- und Rahmenbedingungen in der Vergangenheit. Erschwerend kommt hinzu, dass die angeführten Faktoren nicht isoliert und einzeln auftreten. In Verbindung mit einer negativen Tourismusgesinnung der heimischen Bevölkerung, wird es für die Unternehmungen immer schwieriger, die benötigten Fachkräfte zu rekrutieren.

Ein weiterer Faktor, der die Unternehmungen vor große Herausforderungen stellt, ist der technische Fortschritt, im Bereich der Digitalisierung. In diesem Bereich sehen die ExpertInnen ein großes Potenzial für Weiterentwicklung, aber auch die Herausforderung, sich an diese technische Entwicklung anpassen und wesentliche Betätigungsfelder darauf ein- und umstellen zu müssen. In Bezug auf diese technischen Fortschritte liegt der Fokus hingehend, vorrausschauend in die Zukunft zu planen. Einerseits müssen die technischen Entwicklungen als Chance gesehen und wahrgenommen werden, andererseits muss mit Bedacht und Entschlossenheit daran gearbeitet werden, den Charakter der Tourismusregion Schladming-Dachstein zu erhalten. Attribute wie Herzlichkeit und Authentizität sind von GastgeberInnen geprägt, die Freude an ihrer Aufgabe haben und diese Freude auch übermitteln. Die Unternehmungen stehen vor der Herausforderung, die Möglichkeiten der Digitalisierung richtig einzusetzen und effizient zu nutzen. In den Bereichen Marketing und Sales, MitarbeiterInnenschulung und -fortbildung wie auch bei der Automatisierung spezifischer Arbeitsprozesse, sind bereits Grundlagen gelegt und die Digitalisierung erhöht in diesen Bereichen die Flexibilität und generiert Zeitersparnis. Optimierungsmöglichkeiten existieren noch im Bereich der Informationsübermittlung an den Gast vor Ort, als Beispiel ist hier die digitale BesucherInnenlenkung zu nennen, um Überlastungen in touristischen Bereichen (z. B. Seilbahnen, Parkplätzen, Freizeitseen, uvm.) frühzeitig vermeiden und entgegenwirken zu können.

In Bezug auf die Einflussfaktoren auf die touristische WSK in der Tourismusregion Schladming-Dachstein, ist die Betrachtung der umworbenen Zielgruppen nicht zu unterschätzen. Demografische und soziokulturelle Entwicklungen führen zu kontinuierlichen Veränderungen der touristischen Nachfrage. Durch die Veränderungen der Lebensstile zeichnet sich eine Trendentwicklung in Richtung der Individualisierung, der Variationsbreite und der Vielfältigkeit der Reiseformen



und Reisetile ab. Diese Entwicklung fordert die Unternehmungen ihr Leistungsbündel anzupassen und zu adaptieren, um die kontemporäre Wettbewerbsfähigkeit am Markt aufrecht erhalten zu können und künftig Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Des Weiteren geht klar hervor, dass die ExpertInnen den Klimawandel und dessen Auswirkung auf das Weltklima, als einen kritischen und für die Zukunft relevanten Einflussfaktor auf den Tourismus wahrnehmen. Die Tourismusregion Schladming-Dachstein generiert die meiste Wertschöpfung während der Wintersaison. Der Ski- und auch der Langlauf Tourismus sind von einer gesicherten Schneelage abhängig. Die technischen Möglichkeiten, Kompaktschnee zu erzeugen, sind gut ausgebaut, aber der Risikofaktor, in diesem Fall die notwendige Lufttemperatur im Minusgradbereich, bleibt. Ökologische Faktoren z. B. der Klimawandel und damit die steigende Erderwärmung, sehen die ExpertInnen als Risiko im Winter, aber auch als Chance im Sommer für die Tourismusregion Schladming-Dachstein.

Werden die Konsequenzen dieser Entwicklungen bedacht, lässt sich zusammenfassend sagen, dass die größte Herausforderung in der Erstellung eines adäquaten Angebotsportfolios liegt, das auch weiterhin die hohe Wertschöpfung aus dem Tourismus in der Fallregion garantiert und optimaler Weise ausbaut. Die Zielsetzung dabei ist es, dass der Tourismus auch in Zukunft seiner gesamtökonomischen Verantwortung in der Tourismusregion Schladming-Dachstein gerecht werden kann.

## **7.2. ESFF 2**

**Wie gehen Tourismusunternehmen mit Störungen und Veränderungen um, damit die Überlebensfähigkeit, die Wachstumsfähigkeit und die Weiterentwicklung des Systems gesichert sind?**

Die Beantwortung der zweiten ESFF baut auf den behandelten Erläuterungen der wahrgenommenen Herausforderungen der ExpertInnen in der Fallregion auf. Es werden kurzfristig bis mittelfristig ausgerichtete Handlungspotenziale und Optionen erläutert, die von den InterviewpartnerInnen als resilienzfördernde Maßnahmen in deren Wirkungsbereichen wahrgenommen und auch realisiert werden.

Das Hauptaugenmerk der ökonomischen Entwicklung der Unternehmungen in der Tourismusregion Schladming-Dachstein stützt sich auf die gemeinsame Marke, dahingehend sind sich die ExpertInnen einig. Der Ausbau und die Entwicklung der Marke Schladming-Dachstein sollen in Richtung einer Marke für regionalen und qualitativen Ganzjahrestourismus forciert werden. Um diese Zielsetzung zu erreichen existieren mehrere Ansätze und Maßnahmen, die bereits in Umsetzung oder im Fokus der jeweiligen Handlungsfelder sind.

Die Mehrheit der InterviewpartnerInnen sehen in den herausfordernden Zeiten rund um die Auswirkungen der Corona-Pandemie die Chance, die Individualisierung und Diversifikation im eigenen Handlungsfeld zu forcieren. Im Fokus steht hierbei der Ausbau der Qualität. Das Qualitätsbewusstsein in sämtlichen Bereichen der Branche muss gestärkt werden und wird durch eine Vielzahl von Maßnahmen gesteigert. Ausgehend von den Bedürfnissen der Zielgruppen, wird der Bezug zur Natur, zu verfügbarem Platz und Raum in den Vordergrund gestellt. Die nachhaltige Nutzung der Natur zur Entschleunigung, Selbstfindung und Belebung der Sinne, aber auch zur körperlichen Betätigung bietet den optimalen Gegenpol zum schnelllebigen und oft digitalisierten Alltag. Auf diesem Wege werden die landschaftlichen Vorzüge der Region, ohne massive Einwirkungen auf das ökologische Umfeld, optimal genutzt.

Neben der aktiven Bewerbung der natürlichen Gegebenheiten in der Region haben die ExpertInnen die betriebsinterne Infrastruktur und spezifische Angebote erweitert. In Form von baulichen Maßnahmen wird der Qualitätsstandard der bestehenden Unternehmung erhöht. Das unternehmensinterne Angebot wird dadurch qualitativ erweitert, dies betrifft sämtliche Bereiche der Gastronomie und Hotellerie. Ein besonderes Augenmerk ist auf das kulinarische Angebot gelegt, dabei spielt die Regionalität eine bedeutende Rolle. Typische Produkte und Speisen werden als spezifisches Merkmal der Kultur einer Region wahrgenommen. Diese regionalen Besonderheiten bieten somit Potenzial für kulinarische Angebote, das touristische Angebotsprofil wird aufgewertet und spricht damit neue Zielgruppen an. In Bezug auf dieses Regionalitätsbewusstsein steigt die Nachfrage nach lokalen Produkten und dadurch gewinnt die Landwirtschaft in der Region und die Direktvermarktung an Stellenwert und Bedeutung.

Diese genannten Maßnahmen in Form von Stärkung des Markenbewusstseins und qualitativem Wachstum tragen dazu bei, dass sich einerseits die typischen Saisonzeiten verlängern lassen und

sich die Tourismusregion Schladming-Dachstein langfristig zu einer Ganzjahresdestination entwickeln kann. Andererseits wird dadurch die Wertschätzung der NachfragerInnen erhöht und die Wertschöpfung in der Tourismusregion Schladming-Dachstein steigt, ohne die Quantität erhöhen zu müssen.

Gelingt es, die Tourismusregion Schladming-Dachstein über das ganze Jahr gesehen, als eine attraktive Destination am Markt zu positionieren, hat dies auch positive Auswirkungen auf den regionalen Arbeitsmarkt. Für die Unternehmungen ist es dann möglich, ihren MitarbeiterInnen eine Jahresanstellung zu bieten. Die nachfrage-schwächeren Zeiten außerhalb der Ferienzeiten können optimal für Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen, für notwendige Bau- und Sanierungsmaßnahmen, zur Optimierung von unternehmensinternen Prozessvorgängen, aber auch für sämtliche Aktivitäten der KundInnenbetreuung genutzt werden. Diese genannten Bereiche bauen wiederum stark auf einem notwendigen Digitalisierungsgrad auf.

Die Digitalisierung hat nahezu in allen Bereichen der WSK Einzug gehalten und ist nicht mehr wegzudenken. Einigkeit herrscht diesbezüglich bei den ExpertInnen, dass die zukünftige Entwicklung der Tourismusregion Schladming-Dachstein vom Digitalisierungsgrad abhängig ist. Um eine erfolgreiche Weiterentwicklung sichern zu können, liegt neben der Digitalisierung ein weiteres Hauptaugenmerk auf der Verbesserung der Abstimmung aller am Tourismus beteiligten AkteurInnen. Die Kooperationen innerhalb der Branche, aber auch branchenübergreifend, sind dabei ein wichtiger Ansatz, um auch zukünftig als starke Destination wettbewerbs- und konkurrenzfähig am Tourismusmarkt auftreten zu können.

Die ExpertInnen sehen die genannten Lösungsoptionen und Maßnahmen realistisch umsetzbar und erreichbar, wenn darüber hinaus die Rahmenbedingungen von Seiten der Politik und den SozialpartnerInnen in Zukunft evaluiert und optimalerweise sogar regions- und branchenspezifisch ausgelegt werden.

## 8. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem abschließenden Abschnitt werden die Erkenntnisse der ausgewerteten Fachliteratur des Theorieteils und die Schlussfolgerungen aus den empirischen Forschungsergebnissen miteinander verknüpft. Auf Basis dieser Zusammenfassung erfolgt die Beantwortung der Hauptforschungsfrage. Den Abschluss der vorliegenden Masterthesis bilden die Diskussion der Ergebnisse, die Limitation der vorliegenden Arbeit sowie der Ausblick auf Themenfelder für weiterführende Forschungen.

### Beantwortung der Hauptforschungsfrage

**Welche wesentlichen Inputfaktoren, unter Berücksichtigung der Wertschöpfungskette im Tourismus, am Beispiel der Tourismusregion Schladming-Dachstein, sind für eine resiliente Ausgestaltung notwendig?**

Um die wesentlichen Inputfaktoren zu identifizieren, liegt der Fokus in der ganzheitlichen Betrachtung des Systems Tourismus (vgl. Kapitel 3). In Hinblick darauf wird versucht, die positiven Effekte des Tourismus (vgl. Kapitel 4.2) zu maximieren und die negativen Effekte (vgl. Kapitel 4.3) so gut wie möglich zu minimieren. Insbesondere am Beispiel der Tourismusregion Schladming-Dachstein lässt sich festhalten, dass der Fokus in der Stärkung des Markenbewusstseins der gemeinsamen Marke Schladming-Dachstein und dem qualitativen Wachstum liegt, um die Weiterentwicklung von einer Zweisaisonregion in Richtung einer Ganzjahresdestination zu forcieren.

Zur Erreichung dieser Zielsetzung bedarf es resilienter tourismuswirtschaftlicher Strukturen. Der Aufbau dieser Strukturen stützt sich in der Fachliteratur zusammengefasst auf drei wesentliche Gruppen von Resilienzstärkenden Eigenschaften (vgl. Neumair & Schlesinger, 2021):

- Vielfalt erhalten und Redundanz schaffen
- Agilität in Verbindung mit Konnektivität und Modularität
- Offenheit, Kreativität und Lernvermögen

EntscheidungsträgerInnen und Verantwortliche in allen Bereichen des Tourismus, sehen sich mit kontinuierlich neuen Herausforderungen konfrontiert, die eine Veränderung der touristischen WSK nach sich ziehen. Die Ursachen hierfür haben deren Grundlage in der Veränderung von ökonomischen, ökologischen, gesellschaftlichen, technologischen sowie politischen Faktoren und

Rahmenbedingungen. Die Ausarbeitung der Herausforderungen und Faktoren, die zu Veränderungen der touristischen WSK beitragen, ist einer der beiden Schwerpunkte der vorliegenden Masterthesis.

Werden die in der Fachliteratur angeführten Faktoren (vgl. Kapitel 4.3) betrachtet, die Veränderungen der touristischen WSK hervorrufen, und diese mit den Ergebnissen der empirischen Forschung verglichen, lassen sich Übereinstimmungen erkennen. Die Gewichtung und die daraus resultierenden Auswirkungen fallen jedoch unterschiedlich aus. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der empirischen Forschung zeigen eindeutig, dass die größten Herausforderungen auf mittel- und langfristigen Risiken und Faktoren basieren. Zu diesen Herausforderungen zählen in der Tourismusregion Schladming-Dachstein die Anpassung an den demografischen Wandel, die Digitalisierung sowie den Klimawandel. In Hinblick auf zukünftige Entwicklungspotenziale und Strategien der Fallregion, ist der Einbezug dieser Faktoren für die resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK essenziell.

Der Tourismus in der Tourismusregion Schladming-Dachstein ist nicht nur der vorherrschende Wirtschaftsmotor sowie ein standortsicherer und breit gefächelter Arbeitsgebender, sondern auch ein Garant für hohe Lebensqualität. Das Bewusstsein diesbezüglich existiert, den ExpertInnen zufolge bedarf es jedoch zwingend zukunftsorientierter Maßnahmen, um die Wertschätzung der Arbeit, Lebensqualität und ökonomischen Entwicklung in der Tourismusregion Schladming-Dachstein zu erhöhen. Großes Handlungspotenzial liegt in diesen Bereichen in der Bewusstseinsstärkung der heimischen Bevölkerung. Die Grundlage hierfür ist in den Stärken und positiven Voraussetzungen der Fallregion zu sehen, die einerseits die Qualität des touristischen Angebots steigern, andererseits auch die hohe Lebensqualität für die ansässige Bevölkerung garantieren. Folgende tourismusrelevante Stärken der Tourismusregion Schladming-Dachstein basieren auf den Schlussfolgerungen der geführten ExpertInneninterviews. Die Auflistung hierzu beinhaltet sowohl naturgegebene, durch den Menschen geprägte und allgemeine infrastrukturbezogene (vgl. Kapitel 3.4.3) Faktoren:

- Saubere Umwelt, saubere Luft, gesicherte ökologische Ressourcen (sauberes Wasser)
- Naturnahe Landschaften, periphere Lage inmitten der Alpen, natürliches Landschaftsbild
- Nachhaltige landwirtschaftliche Bewirtschaftung der Kulturlandschaft, Artenvielfalt der Fauna und Flora

- Unzählige Möglichkeiten für landschaftsbezogene Freizeitaktivitäten, über das ganze Jahre gesehen
- Erhaltener Dorfcharakter, ländliches Ortsbild der einzelnen Gemeinden
- Mentalität und Authentizität der heimischen Bevölkerung, Kultur und Brauchtum
- Gute Erreichbarkeit, optimale geografische Lage
- Gute Anbindung an das überregionale Verkehrs- und Eisenbahnnetz, geringes Verkehrsaufkommen

Die zukünftige Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit der Tourismusregion Schladming-Dachstein hängen entscheidend davon ab, ob relevante Veränderungen, Entwicklungs- und Risikofaktoren erkannt und berücksichtigt werden und bestmöglich darauf reagiert wird. Darüber hinaus sind der Einbezug und die effiziente Nutzung der genannten Stärken in der Fallregion unerlässlich, um zukünftig positiv auf die resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK einwirken zu können.

Der zweite Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit der Formulierung der wesentlichen Inputfaktoren, denen in der Tourismusregion Schladming-Dachstein resilienzfördernde Auswirkungen auf die touristische WSK beigemessen wird.

Die mittelfristige Betrachtungsweise von resilienzfördernden Maßnahmen, in Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung einer Tourismusregion, ist diesbezüglich vorrangig zu untersuchen. Im Vordergrund geht es um jene Fähigkeiten, die in Krisensituationen über Anpassungspotenziale verfügen, um die Funktion des Systems und der Systemelemente erhalten zu können. Die Erkenntnisse der empirischen Forschung zeigen, dass die eingangs genannten Eigenschaften in Bezug auf Vielfalt, Agilität sowie Offenheit in den Maßnahmen der ExpertInnen partiell verfolgt und eingesetzt werden, um positiv auf die resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK einwirken zu können.

Eine große Chance sehen die InterviewpartnerInnen in Maßnahmen zur Förderung der Individualisierung und Diversifikation im eigenen Handlungsfeld, aber auch in der Ausrichtung der Tourismusregion Schladming-Dachstein. In diesem Zusammenhang zeigt sich ein proaktives Verhalten der beteiligten Organisationen, indem der Qualitätsausbau im Fokus steht.

In Hinblick auf die Steigerung der regionalen Wertschöpfung des Tourismus in der Fallregion als angestrebte Zielsetzung, ermöglicht der Qualitätsausbau die Gestaltung eines spezifischen Angebotspektrums über das ganze Jahr hinweg. Ein breites Angebotsportfolio trägt effektiv zur Stärkung der Marke ‚Schladming-Dachstein‘ bei. Ein Augenmerk liegt in diesem Zusammenhang auf der Verbesserung der Abstimmung aller am Tourismus beteiligten AkteurInnen. Die Kooperationen innerhalb der Branche, aber auch branchenübergreifend, sind dabei ein wichtiger Ansatz, um auch zukünftig als starke Destination wettbewerbs- und konkurrenzfähig auf zu treten. Die Offenheit, Flexibilität und Bereitschaft aller LeistungserbringerInnen und beteiligten AkteurInnen, das vorhandene Angebot mit dem Hauptaugenmerk auf Regionalität und Qualität auszubauen, bilden die Basis, für die zukünftige Entwicklung der Tourismusregion Schladming-Dachstein in eine wettbewerbsfähige und markttaugliche Ganzjahresdestination.

In diesem Zusammenhang ist es unumgänglich, den Ausbau des Digitalisierungsgrades in der Fallregion zu forcieren. Großes Handlungspotenzial sehen die ExpertInnen diesbezüglich in der aktiven Bewusstseinsstärkung und Schulung der beteiligten AkteurInnen. Durch die Digitalisierung erfolgen keine Wegrationalisierung von Arbeitskräften, sondern effizienteres Handeln und Erleichterung des täglichen Arbeitseinsatzes in allen Bereiche und für alle beteiligten AkteurInnen der touristischen WSK. Durch die dynamische Einbindung der Digitalisierung im Bereich Tourismus ist es möglich, den AnbieterInnen zu helfen, um im Service an den Gast flexibler, effizienter und unabhängiger zu werden sowie individualisierte Werbung und Informationen, konkret auf die Anforderungen der NachfragerInnen bezogen, einzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die wesentlichen Inputfaktoren in der Tourismusregion Schladming-Dachstein mit dem Ausbau der Fallregion in eine Ganzjahresdestination korrelieren. Diese Entwicklung ist von einem adäquaten Angebotsportfolio und einer starken gemeinsamen Marke abhängig, die auf den Stärken der Region aufbaut, die Regionalität fördert sowie die Natur bewusst als Lebensraum zur Entschleunigung und Ruhe, zur körperlichen Betätigung und als einen Gegenpol zum Alltag betrachtet. Diese Zielsetzung ist mit der bestmöglichen Nutzung der Digitalisierung, der Verbesserung der Kooperationsfähigkeit sowie der Bewusstseinsstärkung aller beteiligten AkteurInnen, Mitwirkenden und der heimischen Bevölkerung realisierbar.

## Limitation und Ausblick

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit zieht basierend auf den Erkenntnissen aus der Fachliteratur und den Schlussfolgerungen der empirischen Forschungsergebnisse das Fazit, dass ein konkretes Konzept zur resilienten Ausgestaltung der touristischen WSK einer alpinen Tourismusregion noch nicht vorhanden ist. Dies beruht einerseits auf der Tatsache, dass kontemporär kein einheitlich anerkanntes Gesamtmodell, keine verbindliche Theorie sowie keine Methode für das Tourismusphänomen existieren. Andererseits sind der Tourismus und seine Wirkungsweisen maßgebend von den Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen der betrachteten Region abhängig. Die erarbeiteten und definierten Inputfaktoren, die eine positive Auswirkung auf die resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK haben können, begrenzen sich auf das spezifische Handlungspotenzial der Fallregion, der Tourismusregion Schladming-Dachstein.

Erschwerend kommt hinzu, dass die vorliegende Arbeit im zweiten Jahr einer zuvor noch nie da gewesenen Pandemie entstanden ist. Speziell der Tourismus, einer der widerstandsfähigsten Branchen weltweit, hat die Auswirkungen von Reisebeschränkungen, Lockdowns und daraus resultierenden Herausforderungen akzeptieren müssen. In diesem Kontext waren viele LeistungserbringerInnen und AkteurInnen zu akutem und dem Umstand der Pandemie verschuldetem Handeln gezwungen. Diese Tatsache hat die Ergebnisse der empirischen Forschung erheblich geprägt.

Für Folgeforschungen wäre eine Präzisierung mit Fokus auf eine Gruppe von AkteurInnen, z. B. Hotellerie oder Gastronomie, oder die Eingrenzung auf einen spezifischen Faktor (ökonomische, ökologische, gesellschaftliche, technologische oder politische Rahmenbedingungen) vorteilhaft.

Die angeführten Ergebnisse und Lösungsansätze der vorliegenden Masterthesis zeigen, dass noch erheblicher Forschungsbedarf besteht, um präzise Maßnahmen und Handlungspotenziale zu eruieren, die eine resiliente Ausgestaltung der touristischen WSK ermöglichen und folglich auch gewährleisten können. Das Bewusstsein der am Tourismus beteiligten AkteurInnen ist in dieser Hinsicht vorhanden. Die Aussichten, dieses zu stärken und auch zu verinnerlichen, sind in der Tourismusregion Schladming-Dachstein positiv einzuschätzen.



## LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

### Wissenschaftliche Quellen

Aeppli, J., Gasser, L., Gutzwiller, E. & Tettenborn, A. (2016). *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten. Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften* (4. Auflage). Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Natural Hazards Earth System Sciencis*, 13(11), 2707–2716. <https://doi.org/10.5194/nhess-13-2707-2013>

Bauer, R. (2020). *Fachkräfte finden und binden. Internes Marketing für Tourismus und andere Dienstleister*. Wien: Linde.

Baur, N. & Blasius, J. (2014). Methoden der empirischen Sozialforschung. Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 41–62). Wiesbaden: Springer VS.

Becher, M. (2007). *Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vermarktung touristischer Destinationen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Beckmann, H. (2004). *Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen*. Berlin & Heidelberg: Springer.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen* (8. Auflage). München: Oldenbourg.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Bonß, W. (2015). Karriere und sozialwissenschaftliche Potenziale des Resilienzbegriffs. In M. Endreß & A. Maurer (Hrsg.), *Resilienz im Sozialen* (S. 15–31). Wiesbaden: Springer VS.

Breidenbach, R. (2002). *Freizeitwirtschaft und Tourismus*. Wiesbaden: Gabler.

- Brinkmann, H., Harendt, C., Heinemann, F. & Nover, J. (2017). Ökonomische Resilienz: Schlüsselbegriff für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild? *Inklusives Wachstum für Deutschland*, 11(7), 1–19.
- Bruhn, M. & Stauss, B. (2007). *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Butler, R. (2020). Tourism - resilient but vulnerable as "the times they are a chancing" in the new normality. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(6), 663–670. <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2020-0063>
- Chopra, S. & Meindl, P. (2007). Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation. In C. Boersch & R. Elschen (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Management* (S. 265–275). Wiesbaden: Gabler.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management* (4. Auflage). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Dettmer, H., Hausmann, T. & Schulz, J. M. (2008). *Tourismusmanagement*. München: Oldenbourg.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Dreyer, A., Dreyer, D. & Obieglo, D. (2001). *Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung*. München: Oldenbourg.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (5. Auflage). Wien: facultas.
- Eisenstein, B. (2010). *Grundlagen des Destinationsmanagement*. München: Oldenbourg.
- Eisenstein, B. (2021a). Destination. In A. Schulz, B. Eisenstein, M. A. Gardini, T. H. Kirstges, W. Berg (Hrsg.), *Grundlagen des Tourismus* (3. Aufl., S. 369–424). Berlin: De Gruyter.
- Eisenstein, B. (2021b). Einführung. In A. Schulz, B. Eisenstein, M. A. Gardini, T. H. Kirstges, W. Berg (Hrsg.), *Grundlagen des Tourismus* (3. Aufl., S. 1–132). Berlin: De Gruyter.

- Eisenstein, B. (2021c). Touristische Nachfrage. In A. Schulz, B. Eisenstein, M. A. Gardini, T. H. Kirstges, W. Berg (Hrsg.), *Grundlagen des Tourismus* (3. Aufl., S. 73–132). Berlin: De Gruyter.
- Elsasser, H. & Bürkli, R. (2007). Auswirkungen von Umweltveränderungen auf den Tourismus - dargestellt am Beispiel der Klimaänderung im Alpenraum. In C. Becker, H. Hopfinger & A. Steinecke (Hrsg.), *Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick* (3. Aufl., S. 865–875). München: Oldenbourg.
- Emmerich, V. & Doll, R. (2004). Risikomanagement in Krisensituationen. *IT-Security 2005*, (48)3, 52–59. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-90952-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-322-90952-7_5)
- Endreß, M. & Maurer, A. (Hrsg.). (2015). *Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Eraydin, A. & Tasan-Kok, T. (2013). Introduction: Resilience thinking in urban planning. In A. Eraydin & T. Tasan-Kok (Hrsg.), *Resilience thinking in urban planning* (S. 1–16). Dordrecht, Heidelberg, New York & London: Springer.
- Flick, U. (2011). *Triangulation. Eine Einführung* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freyer, W. (2011). *Tourismusmarketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft* (7. Auflage). München: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2015). *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie* (11. Auflage). Berlin, München & Boston: De Gruyter.
- Gardini, M. A., 2021. Tourismusmanagement. In A. Schulz, B. Eisenstein, M. A. Gardini, T. H. Kirstges, W. Berg (Hrsg.), *Grundlagen des Tourismus* (3. Aufl., S. 133–192). Berlin: De Gruyter.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goecke H. & Wendt, J. M. (2021). Einfluss von Covid-19 auf Wertschöpfungsketten - Fallbeispiel Verkehrsdaten. In S. D'Onofrio & A. Meier (Hrsg.), *Big Data Analytics. Grundlagen, Fallbeispiele und Nutzungspotentiale* (S. 241–255). Wiesbaden: Springer.

- Gudehus, T. (2006). *Dynamische Disposition. Strategien zur optimalen Auftrags- und Bestandsdisposition* (2. Auflage). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Hall, C. M., Prayag, Girish , G. & D'Amore, A. (2018). *Tourism and resilience. Individual, organisational and destination perspectives*. Bristol: Channel View Publications.
- Häusling, A. (2020). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere* (2. Auflage). Freiburg, München & Stuttgart: Haufe Group.
- Helfferich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heller, J. (2019). *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Wiesbaden: Springer.
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Auflage). Wiesbaden & Heidelberg: Springer Gabler.
- Johnson , G., Scholes , K. & Whittington , R. (2011). *Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung* (9. Auflage). München: Pearson Studium.
- Jurczek, P. (2007). Geographie der Freizeit und des Tourismus: Disziplingeschichte und Perspektiven. In C. Becker, H. Hopfinger & A. Steinecke (Hrsg.), *Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick* (3. Aufl., S. 25–34). München: Oldenbourg.
- Kaspar, C. (1996). *Tourismuslehre im Grundriss* (5. Auflage). Bern: Haupt.
- Kaspar, C. (1998). Das System Tourismus im Überblick. In G. Haedrich, C. Kaspar, K. Klemm & E. Kreilkamp (Hrsg.), *Tourismus-Management* (3. Aufl., S. 15–32). Berlin & New York: De Gruyter.
- Kirstges , T. (2021). Tourismuskritik und Nachhaltigkeitsmanagement. In A. Schulz, B. Eisenstein, M. A. Gardini, T. H. Kirstges, W. Berg (Hrsg.), *Grundlagen des Tourismus* (3. Aufl., S. 523–572). Berlin: De Gruyter.
- Kreilkamp, E. (2005). Strategische Frühaufklärung im Rahmen des Krisenmanagements im Tourismusmarkt. In H. Pechlaner & D. Glaeßer (Hrsg.), *Risiko und Gefahren im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen* (Bd. 4, S. 29–60). Berlin: Schmidt.

- Kreisel, W. (2007). Trends in der Entwicklung von Freizeit und Tourismus. In C. Becker, H. Hopfinger & A. Steinecke (Hrsg.) *Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick* (3. Aufl., S. 74–85). München: Oldenbourg.
- Krippendorf, J. (1984). *Die Ferienmenschen. Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Krippendorf, J. (1988). Für einen ganzheitlich orientierten Tourismus. In J. Krippendorf, P. Zimmer & H. Glauber (Hrsg.), *Für einen anderen Tourismus. Probleme-Perspektiven-Ratschläge* (S. 18–28). Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U. & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialberichte, Praxisberichte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.
- Liebig, B. & Nentwig-Gesemann, I. (2009). Gruppendiskussion. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 102–123). Wiesbaden: Springer.
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1–42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019>
- Matt, J. (2021). Ansteckung in der Wertschöpfungskette. In C. Keuschnigg & M. Kogler (Hrsg.), *Die Wirtschaft im Wandel. Innovation, soziale Sicherheit, und Wohlfahrt* (S. 91–96). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. Auflage). München: Oldenbourg.
- Mayntz, R., Holm, K. & Hübner, P. (1978). *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie* (5. Auflage). Opladen: Westdt. Verlag.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Auflage). Berlin & Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Müller, H. (2008). *Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik*. Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF).
- Mundt, J. W. (2013). *Tourismus* (4. Auflage). München: Oldenbourg.
- Neumair, S. M., Rehkla, T. & Schlesinger, D. M. (2019). *Angewandte Tourismusgeographie. Räumliche Effekte und Methoden*. Berlin & Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Neumair, S. M. & Schlesinger, D. M. (2021). *Tourismuspolitik*. Berlin & Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Pechlaner, H. (2019). Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung. 20 Jahre Tourismusforschung von Eurac Research* (S. 1–24). Wiesbaden & Heidelberg: Springer Gabler.
- Pechlaner, H. & Tretter, M. (Hrsg.). (2018). *Keine Strategie ohne Verantwortung. Perspektiven für eine nachhaltige Standort- und Regionalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L. & Fiskel, J. (2013). Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. *Journal of Business Logistics*, 34(1), 46–76. <https://doi.org/10.1111/jbl.12009>
- Pikkemaat, B., Peters, M. & Weiermair, K. (Hrsg.). (2006). *Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote*. Berlin: Erich Schmidt.
- Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (8. Auflage). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer VS.

- Rein, H. & Schuler, A. (2012). Eine Einführung in Definitionen und Problemstellungen des Tourismus auf dem Lande. In H. Rein & A. Schuler (Hrsg.), *Tourismus im ländlichen Raum* (S. 4–10). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüsen, T. A. (2017). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten Existenzbedrohung meistern* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ropohl, G. (2012). *Allgemeine Systemtheorie. Einführung in transdisziplinäres Denken*. Berlin: edition sigma.
- Schenk, N. (2013). *Value Chain Management - Optimierung der Wertschöpfungskette. Techniken, Methoden, Hilfsmittel, praktische Anwendungen*. Norderstedt: Books on Demand.
- Schreier, M. (2013). Qualitative Erhebungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl., S. 222–244). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Simmie, J. & Martin, R. (2009). The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27–43. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>
- Simon, H. & von der Gathen, A. (2010). *Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung* (2. Auflage). Frankfurt am Main & New York: Campus Verlag.
- Steinecke, A. (2014). *Internationaler Tourismus*. Konstanz & München: UVK Verlag.
- Steinecke, A. & Herntrei, M. (2017). *Destinationsmanagement* (2. Auflage). Konstanz & München: UVK Verlag.
- Strambach, S. & Klement, B. (2016). Resilienz aus wirtschaftsgeographischer Perspektive: Impulse eines "neuen" Konzepts. In R. Wink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 263–294). Wiesbaden: Springer.
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung* (2. Auflage). Berlin & Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Thiem, M. (1994). *Tourismus und kulturelle Identität. Die Bedeutung des Tourismus für die Kultur touristischer Ziel- und Quellengebiete*. Bern: FIF.

Thiem, M. (2001). Tourismus und kulturelle Identität. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 47(1), 27–31. Verfügbar unter: <https://bpb.de/system/files/pdf/JQIKZM.pdf>

Troeger-Weiß, G. (2018). Raumbezogene Risiken und regionale Resilienz. Neue Ansätze in der Standortforschung und für Standortstrategien von Regionen, Kommunen und Unternehmen. In H. Pechlaner & M. Tretter (Hrsg.), *Perspektiven für eine nachhaltige Standort- und Regionalentwicklung* (S. 99–115). Wiesbaden: Springer Gabler.

Vorlaufer, K. (1984). *Ferntourismus und Dritte Welt*. Frankfurt am Main, Berlin & München: Diesterweg.

Vorlaufer, K. (1996). *Tourismus in Entwicklungsländern. Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Entwicklung durch Fremdenverkehr*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Vogt, M. & Schneider, M. (2016). Zauberwort Resilienz. Analysen zum interdisziplinären Gehalt eines schillernden Begriffs. *MThZ*, 67(3), 180–194. <https://doi.org/10.5282/mthz/5119>

Wink, R. (Hrsg.). (2016). *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*. Wiesbaden: Springer.

Wink, R., Kirchner, L., Koch, F. & Speda, D. (2016). *Wirtschaftliche Resilienz in deutschsprachigen Regionen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wöhler, K. (2001). Tourismus und Nachhaltigkeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 47(1), 40–46. Verfügbar unter: <https://bpb.de/system/files/pdf/VEOXZ4.pdf>

## **Sonstige Quellen**

ExpertInnengespräch IP01, UnternehmerIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 14.11.2021, Haus im Ennstal., S. 1–14.

ExpertInnengespräch IP02, UnternehmerIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 16.11.2021, Haus im Ennstal., S. 1–17.



ExpertInnengespräch IP03, GeschäftsführerIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 19.11.2021, Liezen., S. 1–15.

ExpertInnengespräch IP04, GeschäftsführerIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 19.11.2021, Haus im Ennstal., S. 1–16.

ExpertInnengespräch IP05, AbteilungsleiterIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 22.11.2021, Schladming., S. 1–16.

ExpertInnengespräch IP06, UnternehmerIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 23.11.2021, Haus im Ennstal., S. 1–17.

ExpertInnengespräch IP07, UnternehmerIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 01.12.2021, Haus im Ennstal., S. 1–20.

ExpertInnengespräch IP08, UnternehmerIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 02.12.2021, Schladming., S. 1–19.

ExpertInnengespräch IP09, GeschäftsführerIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 07.12.2021, Schladming., S. 1–20.

ExpertInnengespräch IP10, AbteilungsleiterIn, geführt von Claudia Krammel-Stiegler, 16.12.2021, Schladming., S. 1–19.

Schneider, M. (2016, April). *Zauberwort "Resilienz"? Was der Begriff meint und was er mit Nachhaltigkeit zu tun hat*. Verfügbar unter Website von Hypotheses: <https://resilienz.hypotheses.org/files/2016/04/WP6-Schneider.pdf> (abgerufen am 30.08.2021)

Regionsprofile. (2021, November). Verfügbar unter Website des WIBIS Steiermark: [https://www.wibis-steiermark.at/regionalprofile/B612\\_PROFIL](https://www.wibis-steiermark.at/regionalprofile/B612_PROFIL) (abgerufen am: 30.11.2021)

Regionsübersicht Schladming-Dachstein. (2021, September). Verfügbar unter Website des Steiermark Tourismus: <https://www.steiermark.com/de/steiermark/regionsuebersicht/schladming-dachstein> (abgerufen am: 15.09.2021)

Strukturreform. (2021, September). Verfügbar unter Website von Schladming-Dachstein: <https://www.schladming-dachstein.at/de/Aktuelles/Dahoam-in-Schladming-Dachstein/Struktur> (abgerufen am: 30. 09. 2021)

Tourismus-Satellitenkonto (TSA) - Wertschöpfung. (2022, März). Verfügbar unter Website von Statistik Austria: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/tourismus/tourismus-satellitenkonto/wertschoepfung/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/tourismus/tourismus-satellitenkonto/wertschoepfung/index.html) (abgerufen am: 08.03.2022)

Steiermärkisches Tourismusgesetz GPStLT 1992, in der Fassung vom 30.09.2021.

## **ANHANG**

### **A - 1 Interviewleitfaden**

Die qualitative Erhebungsformen der benötigten verbalen Daten, welche als Basis der empirischen Forschung der vorliegenden Arbeit dienen, wurden anhand des angefügten Interviewleitfadens erhoben.

Der angewendete Leitfaden gliedert sich in drei Abschnitte:

#### **EINLEITUNG:**

- Abklärung aller notwendigen Details für den Interviewablauf
- Rahmenbedingungen des Interviews
- Überblick über das Interviewthema

#### **INTERVIEW:**

- Fünf Themenblöcke mit entsprechender Fragestellung
- Aktives Zuhören während des Verlaufs des Interviews, Notizen von relevanten Themen vermerken
- Abschließende Kontrolle, ob alle Themenbereiche behandelt worden sind
- Zusammenfassung der behandelten Themen

#### **ABSCHLUSS:**

- Feedback einholen
- Freie Aufforderung zur Ergänzung von nicht behandelten Inhalten
- Vorschläge für weitere ProbandInnen einholen
- Bedanken für die Teilnahme am Interview

Die Ergebnisse der Literaturlauswertung, betreffend Maßnahmen und Strukturen zur Förderung der resilienten Ausgestaltung der WSK in einer touristischen Region, dienen als Basis für die Erstellung des Leitfadens. Die offene Fragestellung wird in Bezug auf die zu beantwortenden ESFF formuliert.

**Interviewleitfaden:**

**Ort und Datum:**

InterviewpartnerIn, Angaben zur Person:	InterviewpartnerIn, Angaben zum Unternehmen:	
Interviewstart:	Interviewende:	Interviewdauer:

**Rahmenbedingungen Interview:**

- Einverständnis für Tonaufzeichnung
- Anonymisierung des Interviews (Namen, Ort, Unternehmen)
- Geplante Gesprächsdauer ca. 60 Minuten
- Etwaige Fragen zum Interviewverlauf abklären

**Anweisung an InterviewerIn:**

- Handy aus
- Begrüßung, bedanken für den Termin
- Rahmenbedingungen erklären
- DSGVO, Einwilligungserklärung unterzeichnen lassen
- Themenbereich vorstellen, Zweck des Interviews
- Tonaufnahme starten

**Einführung und Themavorstellung als Basis zur Erläuterung und Zweck des Interviews:**

Dieses Interview ist ein Teil meiner Masterarbeit zum Thema: Supply Chain Resilienz im Tourismus

Auswirkungen von Veränderungen der Wertschöpfungskette im Tourismus:  
die wesentlichen Inputfaktoren am Beispiel der Tourismusregion Schladming Dachstein

Die Wertschöpfung des Tourismus in einer alpinen Region ist vielfältig, diese befindet sich aber auch im ständigen Wandel. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren wie **ökonomische** Aspekte, **natürliche** Gegebenheiten, **soziale** Rahmenbedingungen wirken auf diese ein. Verstärkt hat sich das **Bewusstsein**, dass es wichtig ist Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf sie bestmöglich vorbereitet zu sein. Der Begriff **Resilienz** hat längst Einzug in den alltäglichen Sprachgebrauch gehalten. Unter Supply Chain Resilienz versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, mit Störungen und Veränderungen umzugehen. Diese Fähigkeit hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb des Systems bzw. die Systembeziehungen aufrecht zu

erhalten. Gelingt es, durch gezielte Maßnahmen eine **resiliente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette** zu erreichen, erhöhen sich dadurch auch die Erfolgsaussichten für eine nachhaltige Entwicklung der Region.

**Start Interview, Anrede:** Bitte stellen Sie Ihren Aufgabenbereich, Ihren Wirkungsbereich kurz vor.

Um wichtiges Regionalwissen von ExpertInnen in meine Arbeit mit einbeziehen zu können, darf ich Ihnen nun **einige Fragen zur Tourismusregion Schladming-Dachstein** in Bezug auf die Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus und deren Auswirkungen stellen.

THEMA 1: Analyse der regionalen Wertschöpfungskette im Tourismus in der Tourismusregion Schladming-Dachstein!		
LEITFRAGEN	INHALTLICHE ASPEKTE	AUFRECHTERHALTUNGSFRAGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Was hat Ihrer Meinung dazu beigetragen, dass sich die Tourismusregion Schladming-Dachstein zu einer der <b>führenden Regionen im Alpenraum</b> etabliert hat?</li> <li>Was sind für Sie die <b>Besonderheiten</b> der Region?</li> <li>Wie schätzen Sie die <b>Rolle des Tourismus</b> in Bezug auf die <b>wirtschaftliche Entwicklung</b> der Region ein?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Alpinismus, Wi u. So <input type="checkbox"/> Landschaft <input type="checkbox"/> Lage <input type="checkbox"/> Klima <input type="checkbox"/> Menschen/Mentalität <input type="checkbox"/> Kultur <input type="checkbox"/> Großveranstaltungen/Events	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es sonst noch was?</li> <li>Haben Sie ein Beispiel dafür?</li> <li>Was meinen Sie damit?</li> <li>Welcher Faktor ist Ihrer Meinung nach am Bedeutendsten?</li> <li>Wie profitieren die regionalen AkteurInnen vom Tourismus?</li> <li>Wir profitieren Sie in Ihrem Wirkungsbereich davon?</li> </ul>
THEMA 2: Änderungen der touristischen Wertschöpfungskette, welche Faktoren wirken auf diese ein?		

LEITFRAGEN	INHALTLICHE ASPEKTE	AUFRECHTERHALTUNGSFRAGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Tourismusregion ist ein komplexes System, dessen Entwicklung von vielen Faktoren abhängt. <b>Welche Faktoren</b> beeinflussen, Ihrer Meinung nach, die <b>wirtschaftliche Entwicklung</b> der Region?</li> <li>• <b>Welche Veränderungen</b> spielen in der aktuellen Entwicklung der Region eine bedeutende Rolle?</li> <li>• Welche Einflussfaktoren betreffen <b>Ihr Wirkungsgebiet</b> besonders?</li> <li>• Welche Trends werden unser Leben in Zukunft prägen?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Demographische Faktoren <input type="checkbox"/> Digitalisierung <input type="checkbox"/> Globalisierung <input type="checkbox"/> aktuelle Krisen <input type="checkbox"/> Klimawandel <input type="checkbox"/> Trends	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie schätzen Sie die <b>ökologischen</b> Auswirkungen auf die Region ein?</li> <li>• Wie schätzen Sie die <b>gesellschaftliche</b> Auswirkungen auf die Region ein?</li> <li>• Wie schätzen Sie die <b>technologischen</b> Auswirkungen auf die Region ein?</li> <li>• Gibt es sonst noch was?</li> <li>• Haben Sie ein Beispiel dafür?</li> <li>• Was halten Sie davon?</li> </ul>
<p><b>THEMA 3: Welche Auswirkungen haben Veränderungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmungen, in der Tourismusregion Schladming-Dachstein?</b></p>		
LEITFRAGEN	INHALTLICHE ASPEKTE	AUFRECHTERHALTUNGSFRAGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche <b>positiven Auswirkungen</b> können Veränderungen der Wertschöpfungskette im Tourismus bewirken?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Steigerung der Qualität <input type="checkbox"/> Ausbau der Infrastruktur <input type="checkbox"/> Natur als Gegenpol zum Alltag <input type="checkbox"/> Individualisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie ein Beispiel dafür?</li> <li>• Können Sie das konkretisieren?</li> <li>• Gibt es sonst noch was?</li> <li>• Was meinen Sie damit?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchen Bereichen sehen Sie das Risiko von <b>negativen Auswirkungen</b> aufgrund von Veränderungen auf die Region?</li> <li>• Welche Veränderungen betreffen Sie und Ihren Wirkungsbereich?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Verteuerung, Bauboom <input type="checkbox"/> Absiedelung <input type="checkbox"/> Fachkräftemangel <input type="checkbox"/> Unmut der Bevölkerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sagen Sie über....</li> <li>• Wo ist Ihr Unternehmen besonders stark?</li> <li>• Welche Schwierigkeiten sehen Sie...</li> <li>• Welche Auswirkungen hat das für Sie konkret?</li> </ul>
<p><b>THEMA 4: Maßnahmen und Handlungspotentiale in der Region Schladming-Dachstein, um eine resiliente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette sichern zu können!</b></p>		
<p><b>LEITFRAGEN</b></p>	<p><b>INHALTLICHE ASPEKTE</b></p>	<p><b>AUFRECHTERHALTUNGSFRAGEN</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche <b>Handlungsfelder</b> müssen Sie in Ihrem Unternehmen ändern, ausbauen, umstrukturieren... um auch in Zukunft optimal auf Änderungen eingehen zu können?</li> <li>• Welche <b>Maßnahmen</b> setzen Sie, um den negativen Auswirkungen entgegen zu wirken?</li> <li>• Welche <b>Chancen</b> sehen Sie in der Region?</li> <li>• In welchen <b>Bereichen ist ein grundlegendes Umdenken</b> erforderlich?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Qualitätstourismus <input type="checkbox"/> Ausbau zum Ganzjahrestourismus <input type="checkbox"/> Erhöhung des Digitalisierungsgrades <input type="checkbox"/> Kooperationen <input type="checkbox"/> New Work, W-L-Balance <input type="checkbox"/> Imagewandel der Branche <input type="checkbox"/> Agile Arbeitsabläufe <input type="checkbox"/> Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An welche Lösungswege denken Sie...</li> <li>• In welchen Bereichen werden konkrete Maßnahmen gesetzt?</li> <li>• Haben sie diesbezüglich ein Beispiel?</li> <li>• Wie setzen Sie das genau um?</li> <li>• Wie werden die Änderungen angenommen?</li> <li>• Haben Sie ein Beispiel dafür?</li> <li>• Können Sie das konkretisieren?</li> </ul>

THEMA 5: Entwicklungsaussichten, Entwicklungspotential der Region Schlading-Dachstein?		
LEITFRAGEN	INHALTLICHE ASPEKTE	AUFRECHTERHALTUNGSFRAGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>In welchen Bereichen gibt es bereits genügend Unterstützung?</li> <li>Welche <b>Unterstützungsmaßnahmen</b> erwarten Sie von Bund, Land, Region?</li> <li>Was wünschen Sie sich für die <b>Zukunft der Region Schlading-Dachstein</b>?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Strukturreform <input type="checkbox"/> Digitalisierung <input type="checkbox"/> Fachkräftemangel	<ul style="list-style-type: none"> <li>An welche Lösungswege denken Sie...</li> <li>In welchen Bereichen werden konkrete Maßnahmen gesetzt?</li> <li>Wie stehen Sie dazu...</li> <li>Habe ich Sie richtig verstanden, dass....</li> <li>Haben Sie ein Beispiel dafür?</li> <li>Können Sie das konkretisieren?</li> </ul>
Feedback		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie war das Interview für Sie?</li> <li>Haben Sie noch <b>Ergänzungen</b>, die Sie gerne in Bezug auf Veränderungen und Einflüsse auf die <b>regionale</b> Wertschöpfungskette anführen möchten?</li> <li>Haben <b>wir etwas vergessen</b>, das Sie gerne ansprechen würden, was zum Thema unbedingt noch dazu gehört?</li> <li>Wen sollte ich zu diesem Thema, Ihrer Meinung nach, unbedingt noch befragen?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichkeit ansprechen, weitere Informationen nachreichen zu können</li> <li>Gibt es noch offene Fragen Ihrerseits?</li> <li>Dankesworte</li> <li>Verabschiedung</li> </ul>



## A - 2 Kategorienschema

Die Datenstrukturierung in der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt anhand nachfolgendem Kategoriensystem (vgl. Tab. 6):

Hauptkategorien	Subkategorien
<b>Hauptkategorie 1:</b> <b>Wirtschaftsfaktor Tourismus - regionale Grundlagen</b>	<b>Subkategorie 1a:</b> Geografische Gegebenheiten <b>Subkategorie 1b:</b> Infrastruktur <b>Subkategorie 1c:</b> Kultur <b>Subkategorie 1d:</b> Vermarktung-Marketing
<b>Hauptkategorie 2:</b> <b>Wertschöpfungskette – regionale Einflussfaktoren</b>	<b>Subkategorie 2a:</b> Klimawandel <b>Subkategorie 2b:</b> Demographische Faktoren <b>Subkategorie 2c:</b> Digitalisierung <b>Subkategorie 2d:</b> Pandemie <b>Subkategorie 2e:</b> Politik
<b>Hauptkategorie 3:</b> <b>Auswirkungen - Änderung der Wertschöpfungskette</b>	<b>Subkategorie 3a:</b> Qualitätssteigerung <b>Subkategorie 3b:</b> Ausbau Infrastruktur <b>Subkategorie 3c:</b> Unmut der Bevölkerung <b>Subkategorie 3d:</b> Fachkräftemangel <b>Subkategorie 3e:</b> Absiedelung
<b>Hauptkategorie 4:</b> <b>Maßnahmen zur Resilienzsteigerung</b>	<b>Subkategorie 4a:</b> Bewusstseinsstärkung <b>Subkategorie 4b:</b> Kooperationen <b>Subkategorie 4c:</b> Agile Arbeitsabläufe <b>Subkategorie 4d:</b> Technologische Entwicklungen
<b>Hauptkategorie 5:</b> <b>Regionale Entwicklungspotentiale</b>	<b>Subkategorie 4a:</b> Ganzjahrestourismus <b>Subkategorie 4b:</b> Strukturreform

Tab. 6: Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung

### **A - 3      Auswertungsbeispiel**

Im folgenden Abschnitt werden die Informationen und Erkenntnisse aus dem ExpertInneninterview IP01 (vgl. Tab. 4) zum gewählten Thema der vorliegenden Masterthesis anhand des vorliegenden Kategoriensystems (vgl. Tab. 6) dargestellt.

#### **Kategorie 1: Wirtschaftsfaktor Tourismus – regionale Grundlagen**

Die Hauptkategorie eins zeigt die wesentlichen Grundlagen für den gut funktionierenden Tourismus der Tourismusregion Schladming-Dachstein auf. Im Fokus stehen Faktoren, welche von den ExpertInnen als wesentlich für die wirtschaftliche Entwicklung sowie den Bekanntheitsgrad der Region wahrgenommen werden. Die Hauptkategorie schließt vier Subkategorien mit ein.

Die Tourismusregion Schladming-Dachstein kann in den vergangenen Jahren auf eine sehr erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung zurückblicken. Diese Entwicklung ist auf verschiedene Grundlagen zurück zu führen. IP01 (vgl. 2021, Z. 25-29, 35-38) sieht die geographische Lage, die Kultur sowie die Mentalität der einheimischen Bevölkerung als Fundament für den gut funktionierenden Tourismus in der Fallregion. Aufbauend auf diese Basis kann die Region mit der entsprechenden Infrastruktur ein breites und attraktives Angebot am Markt anbieten. (vgl. IP01, 2021, Z. 38, 65-66, 84-87) Die richtige Vermarktung und ein gutes Marketing der Marke Schladming-Dachstein spielt diesbezüglich eine bedeutende Rolle. (vgl. ebd., 2021, Z. 134-140, 453) Der Tourismus ist somit hauptverantwortlich für die wirtschaftliche Entwicklung der Region. „Der Tourismus ist und bleibt die Nummer eins als Einnahmequelle in der gesamten Region“. (IP01, 2021, Z. 57-58)

#### **Kategorie 2: Wertschöpfungskette – regionale Einflussfaktoren**

In der zweiten Hauptkategorie werden relevante Faktoren aufgezeigt, welche zu einer Veränderung der WSK im Tourismus führen. Zur Darstellung der Einflussfaktoren auf die touristische WSK in der Region Schladming-Dachstein umfasst die Hauptkategorie fünf Subkategorien.

Eine Tourismusregion ist ein komplexes System, auf dieses unterschiedliche Faktoren einwirken können. Diese Faktoren tragen mitunter zu Veränderungen der regionalen WSK bei. Ökologische Faktoren, wie z. B. den Klimawandel und damit die steigende Erderwärmung, sieht IP01 (vgl. 2021, Z. 97-103) einerseits als Risiko im Winter, aber auch als Chance im Sommer für die Region. Ein weiterer Faktor, welcher auf eine Region einwirkt, ist der technische Fortschritt im Bereich der Digitalisierung. Digitalisierung wird als wichtiger Faktor und auch als große Herausforderung

wahrgenommen. (vgl. IP01, 2021, Z. 112-119, 381-382) „Die Digitalisierung ist das Fenster zur Welt für uns.“ (IP01, 2021, Z. 373-374)

Neben den genannten Faktoren ist die Politik, vor allem die Kommunalpolitik und deren Wirkungskraft, ein nicht zu unterschätzender Faktor. Kommunalpolitische Entscheidungen können massive Auswirkungen auf die WSK einer alpinen Region haben. (vgl. IP01, 2021, Z. 267-272, 466-472) Darüber hinaus stellen unvorhersehbare Einflüsse, wie z. B. eine Pandemie, die EntscheidungsträgerInnen vor große Herausforderungen. (vgl. ebd. 2021, Z. 104-108, 292-297)

### **Kategorie 3: Auswirkungen – Änderungen der Wertschöpfungskette**

Unter der Hauptkategorie drei wird eruiert, welche Auswirkungen eine Veränderung der touristischen WSK in einer alpinen Region nach sich ziehen kann. Die Hauptkategorie umfasst eine Unterteilung in fünf Subkategorien.

Änderungen der WSK ziehen auch Auswirkungen nach sich. Veränderungen können als Risiko aber auch als Chance wahrgenommen werden. IP01 (vgl. 2021, Z. 167-173) sieht die aktuellen Herausforderungen schlechthin als Chance für die Region. Der zur Verfügung stehende Raum und die günstigen geographische Voraussetzungen, sind die Basis, um das Bewusstsein zu stärken und den Weg von Quantität in Richtung Qualität zu lenken. (vgl. ebd., 2021, Z. 175 -176, 454)

Neben der Qualitätssteigerung in der Region beschleunigt der Tourismus auch den Ausbau der Infrastruktur. Dies betrifft die Sektoren Straßenbau, Seilbahnausbau, Ausbau von Glasfaser Internet, das sind die Bereiche, die unter anderem auch der einheimischen Bevölkerung zugutekommen und somit auch die Lebensqualität und den Lebensstandard in der Region verbessern und heben. (vgl. IP01, 2021, Z. 233-242, 300-302) Die Betrachtungsweisen und Reaktionen der einheimischen Bevölkerung sind jedoch sehr unterschiedlich und können bis hin zu Unmut führen. Oft wird der Tourismus als Auslöser für negative Entwicklungen in der Region gesehen und wird für diese verantwortlich gemacht. (vgl. ebd., 2021, Z. 209-211) Regionale Entwicklungen wie der Bauboom von touristischen Großprojekten durch Investoren, die Verteuerung von Grund und Boden und die dadurch resultierende Absiedelung der heimischen Bevölkerung werden als Kreislauf wahrgenommen. (vgl. ebd., 2021, Z. 56-58, 215-217, 287-292)

Als größte Herausforderung in der Region sieht IP01 (vgl. 2021, Z. 483) die Thematik des Fachkräftemangels. Dieser Entwicklung bedarf es bestmöglich entgegen zu wirken. Diese Herausforderung betrifft branchenübergreifend nahezu jedes Unternehmen in der Fallregion.

#### **Kategorie 4: Maßnahmen zur Resilienz Steigerung**

Die Hauptkategorie vier erläutert Maßnahmen und Handlungspotenziale, um eine resiliente Ausgestaltung der WSK in einer alpinen Tourismusregion sichern zu können. Die Hauptkategorie bezieht vier Subkategorien mit ein.

Um eine resiliente Ausgestaltung der WSK sichern zu können, bedarf es gezielter Maßnahmen. Großes Handlungspotenzial sieht IP01 (2021, Z. 340) vor allem in der Bewusstseinsstärkung der einheimischen Bevölkerung. „Es muss attraktiv werden, im Tourismus oder in Tourismus Regionen zu arbeiten“. Wenn dies erreicht werden kann, gibt es zahlreiche Maßnahmen, um den Fachkräftemangel entgegen wirken zu können. (vgl. IP01, 2021, Z. 321-324, 341-348, 484-488)

Technologische Entwicklungen sind oft die Basis für viele weitere Maßnahmen zur Resilienz Steigerung in den unterschiedlichsten Bereichen. Die zukünftige Entwicklung der Region ist vom Digitalisierungsgrad abhängig. (vgl. ebd., 2021, Z. 370-377, 388-389). Bei allen angestrebten Maßnahmen spielt natürlich die Politik, sei es auf Kommunal-, Landes- oder Bundesebene, eine bedeutende Rolle.

Eine weitere Maßnahme zur Steigerung der wirtschaftlichen Resilienz einer Region sieht IP01 (vgl. 2021, Z. 404-407, 427-428) im Ausbau und in der Stärkung von regionalen Kooperationen. Die Stärkung einer dezentralen Lieferkette steigert die Flexibilität, unterstützt die heimische Wirtschaft und wirkt globalen Abhängigkeiten entgegen.

#### **Kategorie 5: Regionale Entwicklungspotenziale**

Abschließend werden anhand der Hauptkategorie fünf mögliche strategische Entwicklungsaussichten und Entwicklungspotenziale der Tourismusregion Schladming-Dachstein aufgezeigt. Wesentliche Inputfaktoren beschreibt diese Hauptkategorie mit zwei Subkategorien.

Gelingt es durch gezielte Maßnahmen eine resiliente Ausgestaltung der WSK zu erreichen, erhöhen sich auch die Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Als große Chance sieht IP01 (vgl. 2021, Z. 128-130, 453, 459-460) die Strukturreform der Tourismus Verbände in der Region. Die Stärkung der Marke Schladming-Dachstein in Bezug auf Destinationsbewusstsein und in Bezug auf Marketingaktivitäten, sowie der Ausbau des Angebot Portfolios der Region sind die zukünftigen Hauptaufgaben der Verantwortungsträger in der Region. Dann wäre auch die Entwicklung der Tourismusregion Schladming-Dachstein in eine Ganzjahresdestination möglich.

## A - 4 Einwilligungserklärung ExpertInnengespräch

### Information zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO

Sehr geehrte\*r Interviewpartner\*in,

im Zuge meines Masterstudiums MBA Unternehmensmanagement an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH arbeite ich gerade an meiner Masterarbeit.

Das Verfassen meiner Abschlussarbeit ist mit der Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten verbunden.

Die Verarbeitung personenbezogener Daten erfolgt in Übereinstimmung mit den geltenden Datenschutzbestimmungen. Gemäß Art 13 DSGVO darf ich über die Datenverarbeitung wie folgt informieren:

#### **Verantwortliche\*r für die Datenverarbeitung**

Interviewer\*in, Verfasser\*in der Masterarbeit und Verantwortliche\*r für die Datenverarbeitung im Sinne von Art 4 Z 7 DSGVO:

Vor- und Nachname*	Claudia Krammel-Stiegler
Adresse*	Junghannsstr. 174/1, 8967 Haus im Ennstal
E-Mail-Adresse*	<a href="mailto:ckrammel1@gmail.com">ckrammel1@gmail.com</a> oder <a href="mailto:claudia@holzbau-stiegler.at">claudia@holzbau-stiegler.at</a>
Telefonnummer*	+43 664 31 24616

#### **Gegenstand der Masterarbeit**

**Titel der Masterarbeit:**

### **Supply Chain Resilienz im Tourismus**

**Auswirkungen von Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus:**

**die wesentlichen Inputfaktoren am Beispiel der Tourismusregion**

**Schladming-Dachstein.**

**Beschreibung der Masterarbeit:**

Der empirische Teil der Masterarbeit wird auf Grundlage einer qualitativen Untersuchung erstellt. ExpertInnen Interviews ergänzen die durch die Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnisse. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, neue Blickwinkel zu berücksichtigen und regionales ExpertInnen Wissen in die Arbeit einfließen zu lassen. Um eine zielgerichtete Beantwortung der Fragestellungen zu erreichen, werden leitfadensorientierte Interviews mit ExpertInnen durchgeführt. Durch die digitale Aufzeichnung der Interviews werden die Aussagen belegt.

#### **Art der verarbeiteten personenbezogenen Daten**

Folgende personenbezogene Daten zu Ihrer Person werden im Rahmen meiner wissenschaftlichen Arbeit verarbeitet:

Persönliche Angaben, insbesondere:

- Name
- Alter
- Familienstand
- berufliche Tätigkeit
- ...
- andere:

Aufnahmen, insbesondere:

- Videoaufnahmen
- Bildaufnahmen (Fotos)
- Tonaufnahmen
- andere:

### **Zweck der Datenverarbeitung**

---

Um die Nachprüfbarkeit der geführten ExpertInnen Interviews zu gewährleisten und die erforderliche wissenschaftliche Vorgehensweise im Rahmen dieser Arbeit nachweisen zu können, werden die personenbezogenen Daten erhoben und anonymisiert verwendet.

### **Beschreibung der Datenverarbeitung**

---

Ich als Verantwortliche\*r trage dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.

### **Rechtsgrundlage**

---

Ich verarbeite die von Ihnen erhobenen personenbezogenen Daten auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 6 Abs 1 lit a DSGVO. Sofern besondere Kategorien personenbezogener Daten betroffen sind, verarbeite ich diese auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 9 Abs 2 lit a DSGVO.

**Hinweis:** Dieses Interview erfolgt freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Diesfalls erfolgt die umgehende Löschung des bereits abgehaltenen Interviewteiles.

### **Übermittlungsempfänger\*innen**

---

An folgende Empfänger\*innen oder Kategorien von Empfänger\*innen innerhalb des EU/EWR-Raumes werden Ihre personenbezogenen Daten zulässigerweise übermittelt oder können übermittelt werden:

**Prüfungskommission**

**CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH**

**Köblergasse 126, 8010 Graz**

Prüfungskommission

Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Steiermark

Köblergasse 113-116, 8010 Graz

Darüber hinaus werden keine personenbezogenen Daten an Dritte weitergegeben.

### Speicherdauer

---

Zum Nachweis der guten wissenschaftlichen Praxis sowie für die Nachprüfbarkeit der gewählten Methode und der erzielten Ergebnisse, wird die Protokollierung und die Dokumentation des wissenschaftlichen Vorgehens auf haltbaren und gesicherten Datenträgern gespeichert. Dies erfolgt datenschutzkonform und gegenüber Dritten unzugänglich.

Personenbezogene Daten, die im Rahmen der Erstellung der Arbeit erhoben werden, werden 3 Jahre aufbewahrt und danach unwiderruflich gelöscht.

### Betroffenenrechte

---

Gemäß der DSGVO stehen Ihnen als betroffene Person folgende Rechte zu:

- Recht auf **Widerruf** (Art 7 Abs 3 DSGVO) der erteilten Einwilligung
- Recht auf **Auskunft** über die verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art 15 DSGVO)
- Recht auf **Berichtigung** (Art 16 DSGVO), auf **Löschung** (Art 17 DSGVO) und auf **Einschränkung der Verarbeitung** (Art 18 DSGVO) unter den in diesen Bestimmungen angeführten Voraussetzungen
- Recht auf **Datenübertragbarkeit** (Art 20 DSGVO) unter den dort genannten Voraussetzungen
- **Recht auf Beschwerde**, welche bei der Österreichischen Datenschutzbehörde, Barichgasse 40-42, 1030 Wien, Telefon: +43 1 52 152-0, E-Mail: [dsb@dsb.gv.at](mailto:dsb@dsb.gv.at) als zuständige Aufsichtsbehörde eingebracht werden kann.

Zur Geltendmachung Ihrer Rechte wenden Sie sich an mich wie folgt:

Claudia Krammel-Stiegler,

Junghannsstr. 174/1,

8967 Haus im Ennstal

## Einwilligungserklärung

### zur Verarbeitung personenbezogener Daten

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Interviewpartner\*in für die Abfassung der Masterarbeit:

**Supply Chain Resilienz im Tourismus  
Auswirkungen von Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus:  
die wesentlichen Inputfaktoren am Beispiel der Tourismusregion  
Schladming-Dachstein.**

zur Verfügung zu stehen.

Für ein derartiges Interview muss Ihre Einwilligung eingeholt werden. Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Es dient zur Erhebung des empirischen Teils meiner Arbeit, betreut von der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz.

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist Claudia Krammel-Stiegler, E-Mail: [ckrammel1@gmail.com](mailto:ckrammel1@gmail.com) verantwortlich.

Mit Ihrer Unterschrift stimmen Sie zu, dass die im Rahmen dieses Interviews erhobenen personenbezogenen Daten, für meine Arbeit verarbeitet werden dürfen. Sofern Sie besondere Kategorien personenbezogener Daten angeben, umfasst Ihre Einwilligung ausdrücklich auch diese Daten.

Darüber hinaus willigen Sie ausdrücklich ein, dass Ihr Name in der Arbeit genannt werden darf.

Sie können die Zustimmung jederzeit unter schriftlich unter E-Mail: [ckrammel1@gmail.com](mailto:ckrammel1@gmail.com), oder Claudia Krammel-Stiegler, Junghannsstr. 174/1, 8967 Haus i. Ennstal widerrufen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen. Ein Widerruf hat zur Folge, dass Ihre Daten ab diesem Zeitpunkt zum bekannt gegebenen Zweck nicht mehr verarbeitet werden dürfen, sofern keine andere Rechtsgrundlage für die Verarbeitung besteht. Die Rechtmäßigkeit der bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung wird dadurch nicht berührt.

---

Ich willige hiermit ausdrücklich ein, dass ...

- ... meine im Rahmen des Interviews erhobenen personenbezogenen Daten anonymisiert verwendet werden dürfen.
- ... mein Name in der Arbeit genannt werden darf

---

Name Befragte\*r

---

Unterschrift Befragte\*r

---

Ort

---

Datum



## A - 5 Transkription ExpertInnengespräche IP01–IP10

### ExpertInneninterview IP01,

geführt am 14.11.2021, Gesprächsdauer: 1:00:25

1 /: Eine Tourismus Region, wie es die Tourismus Region Schladming Dachstein ist, ist  
2 ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Systems ist von einer Vielzahl von  
3 Einflussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfung des Tourismus in einer alpinen Region  
4 ist vielfältig. Diese befindet sich aber auch im ständigen Wandel. Eine Vielzahl von  
5 Einflussfaktoren, sei es jetzt ökonomische Aspekte, natürliche Gegebenheiten, soziale  
6 Rahmenbedingungen wie auch demografische Geschichten und Änderungen wirken  
7 auf diese Wertschöpfungskette ein. Was gut ist meines Erachtens, dass sich das  
8 Bewusstsein verstärkt hat, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen  
9 und auf diese bestmöglich zu reagieren. Der Begriff Resilienz hat längst Einzug in den  
10 alltäglichen Sprachgebrauch gehalten. Supply chain Resilienz beschreibt die Fähigkeit  
11 des Unternehmens, mit Störungen und Veränderungen umzugehen. Diese Fähigkeit  
12 hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb eines Systems, wie es auch eine Region oder  
13 eine Tourismus Region ist, aufrechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte Maßnahmen  
14 eine resiliente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich  
15 dadurch auch die Erfolgsaussichten für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Um  
16 wichtiges Regional Wissen von ExpertInnen in die Analyse mit einbeziehen zu können,  
17 darf ich Ihnen nun einige Fragen zur Tourismus Region Schladming-Dachstein, in Bezug  
18 auf die Veränderung der Wertschöpfungskette, speziell auf den Tourismus bezogen  
19 und deren Auswirkungen stellen. Und zwar wird der erste Block, den ich gerne  
20 abfragen möchte, mit Ihnen besprechen möchte, die Analyse der regionalen  
21 Wertschöpfungskette im Tourismus, in der Tourismus Region Schladming Dachstein.  
22 Und da wäre meine erste Frage an Sie: Was hat Ihrer Meinung nach dazu beigetragen,  
23 dass sich die Tourismus Region Schladming-Dachstein zu einer der führenden  
24 Regionen im Alpenraum etabliert hat?

25 *IP 01:* Einerseits die geographische Lage, die es im Herzen Österreichs erlaubt, Gäste  
26 aus dem gesamten deutschsprachigen Raum anzuziehen. Andererseits eine gewisse  
27 Schneesicherheit im Winter, eine gewisse, ein gewisser Menschenschlag, der sehr  
28 herzlich und auch sehr gastfreundlich ist. Weiters auch eine ein gewisser Anteil an  
29 kulturellem Angebot, einem folkloristisch geprägten. Und auch wenn wir jetzt zum  
30 Beispiel diese ganzen Herbst Kulturveranstaltungen anschauen, zieht es auch Gäste  
31 aus nah und fern an.

32 /: Da sind jetzt ganz viele Dinge dabei, was ich auch schon gedacht habe. Womit jetzt  
33 gleich weitergehen? Was sind für Sie die Besonderheiten der Region, was die Region,  
34 unsere Region Schladming-Dachstein, so besonders macht?

35 *IP 01:* Als Besonderheit ist sicher die Mischung aus Dachstein und Tauern Seite, sprich  
36 man hat von der Landschaft her eine enorme Breite an Möglichkeiten. Man hat den  
37 Hohen Dachstein auf der einen Seite und wie gesagt auf der anderen Seite die  
38 gesamten Schaldminger Tauern, indem man ein Sport und Freizeitangebot erfüllen  
39 kann. Das glaube ich, österreichweit seinesgleichen sucht. Man spricht im Winter die  
40 nordische Seite genauso, wie die alpine Seite, an. Die Entwicklung des alpinen  
41 Skisports in der Steiermark oder im zentral österreichischen Raum geht sicher über  
42 die Gemeinden Haus und Schladming. Das Gleiche gilt natürlich für das Nordische, da  
43 ist sicher Ramsau eine Weltmacht.

44 *I:* Fällt ihnen dazu noch was ein, rein was das sportliche ist und das kulturelle betrifft?

45 *IP 01:* Das kulturelle, wie gesagt, auch da gibt es Besonderheiten mit kleinen und  
46 feinen Veranstaltungen, die sich zur besonderen Anziehung Magneten gemauert  
47 haben, wo man diese Veranstaltungsreihe diese Herbst Kulturreihe, ist einzigartig in  
48 Österreich.

49 *I:* Dann gibt es die Besonderheiten, soweit abgeklärt oder was für sie besonders ist.  
50 Die nächste Frage darauf ist jetzt da eine ganze andere, und zwar die Rolle des  
51 Tourismus in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region. Wie weit ist Ihrer  
52 Meinung nach der Tourismus da mit involviert, oder wie weit kurbelt er das an? Oder  
53 wie sehen Sie die wirtschaftliche rein wirtschaftliche Sicht des Tourismus in der  
54 Region?

55 *IP 01:* In unserer Region wären wir eine arme Bergbauern Region. Es wäre  
56 wahrscheinlich geprägt von enormer Abwanderung und ohne Tourismus wäre auch  
57 die Zukunft für uns im Ganzen, im ganzen Tal, eine sehr schwierig. Der Tourismus ist  
58 und bleibt die Nummer eins als Einnahmequelle in der gesamten Region. Und da zähle  
59 ich jetzt doch von der Landesgrenze bis runter nach Gröbming bis fast Liezen dazu,  
60 dass dort der Tourismus die treibende Wirtschaftskraft ist. Ohne Tourismus wäre nur  
61 eine klein strukturierte landwirtschaftliche Bewirtschaftung möglich. Da ja auch die  
62 geographische Lage jetzt heroben gar nicht so ist, dass es große  
63 Landwirtschaftsbetriebe geben würde. Industriebetriebe waren in unserer Region nie  
64 angesiedelt, weil einerseits die Verkehrsanbindung, ob es Straße oder Bahn ist, für  
65 Tourismus besser ist oder besser ausgebaut ist, als wie für die Industrie. Also wie  
66 gesagt, nur ohne Tourismus würde es wahrscheinlich im oberen Ennstal ein sehr dünn  
67 besiedeltes Gebiet sein.

68 *I:* Dies bringt mich dann gleich zum nächsten und zwar vielleicht ein bisschen tiefer in  
69 das, was Sie gerade erwähnt haben. Wie profitieren die regionalen Akteure vom  
70 Tourismus? Aus Ihrer Sicht nach?

71 *IP 01:* Ja die regionalen Akteure, ob dies jetzt beginnend mit den Ski-Bergen hinunter  
72 bis zu den Beherbergungsbetrieben, geht dann weiter bis zur Landwirtschaft,  
73 Handwerk und Handel. Das Handwerk hat bei uns im Tal große Tradition und ohne  
74 diesen Tourismus würde der Handwerksbetrieb im oberen Ennstal nicht überleben  
75 können. Wir hätten zu wenig Aufträge, dass wir wirklich in der Region bleiben können.  
76 Wir haben sehr große Handwerksbetriebe und auch die müssen nicht auspendeln.  
77 Und dies ist ein Riesenvorteil. Wir können unseren Mitarbeitern einen Arbeitsort  
78 bieten, wo sie früh von zu Hause in den jeweiligen Betrieb fahren und dann wieder  
79 nach Hause. Es muss keiner irgendwo auswärts pendeln und übernachten. Und ohne  
80 Tourismus, zurückkommend, wäre dies nicht möglich. Eine andere Schiene ist sicher  
81 die Landwirtschaft, die schön langsam auch auf diesen Direktvermarkter Zug  
82 aufspringt und halt auch dort ihre Milch, Fleisch und sonstigen Produkte direkt in den  
83 einzelnen Hotelbetrieben vermarkten kann. Ein weiterer wirtschaftlicher wichtiger  
84 Punkt sind natürlich die Bergbahnen, die mit ihren Großinvestitionen grosse Treiber  
85 des Wirtschaftsaufschwung ist oder des Wirtschaftsmotor heroben sind. Und ohne  
86 diese Bergbahnen, ob Sommer oder Winter, wäre der Tourismus so nicht möglich.

87 *I:* Danke, das bringt mich dann gleich zum nächsten. Ich habe eingangs kurz erwähnt,  
88 das ganz viele Faktoren speziell auf das System Tourismus einwirken, dass der  
89 Toruismus einfach von ganz viele Faktoren beeinflusst wird. Jetzt meine nächste  
90 Frage wer noch? Wie gesagt, wir sind in einem Wandel drinnen. Die  
91 Wertschöpfungskette hat sich in den letzten zwei Jahren extrem geändert, teilweise  
92 unvorhersehbar, teilweise auch vorhersehbar. Jetzt meine Frage an Sie: Welche  
93 Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach die wirtschaftliche Entwicklung der  
94 Region?

95 *IP 01:* Eine der herausfordernden zukünftigen Punkte wird der Klimawandel sein. Es  
96 ist die Frage, wie viele Skitage man wirklich noch im Dezember bzw. dann am Ende  
97 der Saison wirtschaftlich aus der ganzen Geschichte herausbekommt. Das heißt, es  
98 wird der Klimawandel ein Punkt sein, der uns im oberen Ennstal durchaus zu schaffen  
99 machen wird. Auf der anderen Seite wird es ein eine Chance sein für den Sommer  
100 Tourismus. Ich gehe davon aus, dass die Erderwärmung oder die Erwärmung im  
101 Sommer bei uns etwas geringer ausfallen wird und dass es einfach so ist, dass man bei  
102 uns es im Sommer leichter aushalten wird als zum Beispiel weiter im Süden oder in  
103 den Großstädten. Eine große Chance und eine große Gefahr in einem wird der  
104 Klimawandel sein. Das andere wird natürlich sein, wie man in absehbarer Zeit aus  
105 dieser Pandemie Geschichte endlich aussteigen kann. Wie man endlich aus dem  
106 rauskommt, damit sich wieder eine gewisse Normalität für den Gast und für uns alle  
107 entwickelt. Es muss wieder eine Planbarkeit, es muss wieder eine Zukunftsperspektive  
108 geben, wo der Gast einfach wenn er im Oktober bucht, auch weiß, dass er im  
109 Dezember die Reise antreten kann.

110 I: Was ich jetzt noch im Hinterblick hätte, außer Klima und jetzt aktuelle Krisen. Wie  
111 sehen Sie die fortschreitende Digitalisierung? Ist das für Sie ein Thema? Glauben Sie,  
112 dass dies einen Tourismus beeinflusst?

113 IP 01: Digitalisierung ist eine große Herausforderung und ein wichtiger Punkt. Die  
114 Buchungen auch heute schon die Buchungen und die zukünftigen Buchungen werden  
115 zu großteils nur noch digital bzw. entweder über E-Mail oder über die neuen Medien  
116 geschehen. Ich glaube, es gibt ganz, ganz wenige Buchungen nur noch die wirklich per  
117 Telefon bzw. nur noch per Post und per Fax passieren. Also wenn man Digitalisierung  
118 verschläft, verschläft man auch den Gast. Und das ist ein ganz ein wichtiger Punkt.  
119 Auch da muss man vorne dabei sein und da muss man schauen, dass man um den  
120 Schritt weiter ist als alle anderen Mitbewerber.

121 I: Da bringen Sie mir ein gutes Stichwort. Stichwort wie Sie jetzt erwähnt haben: Ein  
122 Schritt vor dem Mitbewerber. Wir sind hier in einer Region, die ja jetzt, wo etwas  
123 westwärts ist, eigentlich ziemlich ähnlich ist, jetzt wo der alpine Raum ist. Wie glauben  
124 Sie Ihrer Meinung nach, ist unsere Region, als Region gesehen, kann sie der  
125 Globalisierung, speziell was der Globalisierung und was jetzt Tourismus und  
126 Urlaubsreisen sind, da mithalten? Sind wir da gut aufgestellt, oder nicht? Wir sind ja  
127 mit der Marke, was Schladming-Dachstein ist, hat die Ihrer Meinung nach Potenzial,  
128 dass sie da mithalten kann?

129 IP 01: Ich glaube, dass dieser sehr wichtige Schritt war, die Strukturreform der  
130 Tourismus Verbände, dass man sich zusammenschließt, dass man eine große Marke  
131 bildet für den Gast. Und das fällt schon mir persönlich auf. Auch aus dem Grazer Raum  
132 sag ich mal, der ist jetzt nicht in eine der einzelnen Orte unserer Region gefahren,  
133 sondern da ist nach Schladming gefahren. Ob der jetzt am Sessellift in Haus im Ennstal  
134 gesessen ist oder oder auf der Reiterlam, der war immer in Schladming Skifahren.  
135 Somit war es für uns wichtig, dem Gast endlich diese Marke Schladming Dachstein  
136 näher zu bringen. Und im Vergleich zu den Mitbewerbsregionen muss man auch als  
137 eine starke Marke dastehen. Ich glaube, dass Schladming Dachstein vorallem Potenzial  
138 Richtung Osten gerichtet hat, weil es dort das Tor zum Osten ist. Und auch zum  
139 Münchner Raum ist es relativ einfach, noch in die Region Schladming Dachstein  
140 kommen. Und die Gesellschaft hat sich meiner Meinung nach dort hin entwickelt, dass  
141 es ein Markendenken gibt. Man braucht ja nur an bestimmte Getränkemarken,  
142 Sportmarken denken und so ist es sehr wichtig auch da eine Marke und einen  
143 Fachbegriff zu kreieren und den auch zu leben. Und dies ist vielleicht derzeit das  
144 Schwierigste bei uns in der Region, dass wir alle miteinander noch an der einen Marke  
145 und an einem Strang ziehen, da ein bisschen üben müssen.

146 I: Sehr interessant! Bringt mich gleich zum nächsten. Glauben Sie ganz persönlich, dass  
147 die Entwicklung für unsere Region, nicht auf Markteneite, sondern vielleicht aber das,  
148 was jetzt der demographische Wandel zu tun hat, sprich die Bevölkerung wird immer

149 älter und so weiter. Ob wir uns hier in der Region auf das vorbereitet haben bzw. auch  
150 diese Entwicklung aktiv mitgestalten oder auf diese einwirken können?

151 *IP 01:* Ich glaube, dass dies auch ein ganz wichtiger ist, eine ganz wichtige Gäste Schicht  
152 bzw. eine Gruppe ist, die man auf jeden Fall stark bewerben und stark umwerben  
153 muss. Diese Sixty plus Generation verfügt über relativ viel Geld oder Kapital, und die  
154 wollen das auch ausgeben. Und die sehe ich persönlich als Chance. Nicht nur im  
155 Tourismus, aber gerade da als Chance, sich da ein Markt aufzutun, in einer Zeit, die  
156 außerhalb der bekannten Ferienzeiten liegt, die eine Belebung außerhalb der  
157 Ferienzeiten für die ganze Region bringt. Sei es jetzt das berühmte Jänner Loch, das es  
158 ja nach wie vor noch gibt, oder die Saison Zeiten im Sommer nach hinten raus zu  
159 verlängern. Und eine ältere Generation hat halt einfach im September leichter Zeit als  
160 eine Familie, die an Ferienzeiten gebunden ist. Somit wäre für mich dies eine ganze  
161 wichtige Gruppe, diese zu umwerben und zu bewerben.

162 *I:* Das geht jetzt Hand in Hand. Meine letzte Frage jetzt in diesem Bereich. Was ist den  
163 Ihrer Meinung noch sagen, Ihnen noch Trends aufgefallen, die sie vielleicht verstärkt  
164 haben, oder es Trends in der Region gibt, wo man nicht ganz sicher ist, ob uns dies in  
165 Zukunft betrifft oder erst im Kommen ist?

166 *IP 01:* Ich glaube, dass die die Pandemie eines gezeigt hat, dass es vielleicht weggehen  
167 sollte von der Masse hin zur Klasse. Es wäre wichtig, dass man oder es ist wichtig, dass  
168 man der Familie oder den einzelnen Gästen Bereiche gibt, zur Verfügung stellt, wo sie  
169 als Familie zusammen sein können. Das hat man jetzt in der Pandemie gesehen, dass  
170 man sagt diese berühmten Chaletdörfer oder so haben durchaus einen Vorteil  
171 beinhaltet, dort die Familie im Verbund ist und sich dort selbst verpflegt. Und schaut,  
172 dass sie selbst miteinander auskommen kann. Ein weiteres wichtiges Ding ist sicher  
173 die Steigerung der Qualität. Wir haben in der Region noch nicht allzu viele 4 Sterne  
174 plus Hotele. Ich glaube, dass auch die Pandemie und die letzte Zeit gezeigt hat, dass  
175 Qualität vor Quantität stehen muss. Dass ein Ausbau und eine Verbesserung der  
176 bestehenden Betriebe und Beherbergungsbetriebe ganz wichtig ist. Dass man aber  
177 auch diesen berühmten Mix mitnehmen muss. Nicht jeder kann und will sich ein 4  
178 Stern Plus leisten. Das heißt, man wird auch im Bereich 3, 3 Stern Plus weiterhin  
179 schöne Betriebe anbieten müssen. Und Betriebe anbieten, die vielleicht ein bisschen  
180 aus dem ganzen Mainstream weggehen, die neue Konzepte haben, ob es jetzt nur die  
181 Beherbergung ist und man bucht zum Beispiel Frühstück, Mittagessen und  
182 Abendessen dazu. Oder man geht ganz andere Wege. Gibt es auch. Man macht die  
183 sogenannte Hobbit Häuser, verbuddelt sich ein bisschen unter der Erde und bietet  
184 auch diese Geschichten an.

185 *I:* Dies war jetzt schon ein sehr interessant Einwurf, das muss ich ganz ehrlich sein.  
186 Sehr gut. Ich habe jetzt nur eine, abschließend zu diesem Bereich, eine Frage. Welche

187 Faktoren haben gerade in ihrer Branche bzw. in ihrem Wirkungsgebiet am meisten  
188 jetzt Veränderungen oder für sie Reaktionszwang gebracht?

189 *IP 01:* Für uns selber ist es natürlich eine Herausforderung, dass wir durch den  
190 Tourismus relativ kurze Zeiten haben, wo wir unser Geschäft ausüben können. Wir  
191 haben unsere Kernzeit immer außerhalb der Saison Zeiten, müssen doch sehr flexibel  
192 sein und müssen dort auch relativ schnell entscheiden können und brauchen keinen  
193 großen Apparat, den wir mitziehen müssen, sondern kurze schnelle Wege. Haben uns  
194 gezeigt, dass wir mit diesem Rezept ganz schnell reagieren können und das ist derzeit  
195 unser Rezept, wie wir aus der Tourismusbranche unsere Kunden und unser Kapital  
196 beziehen können.

197 *I:* Gerade haben Sie das Wort Flexibilität angesprochen. Das möchte ich aufnehmen  
198 als Überleitung für den nächsten Punkt. Und zwar haben wir jetzt über Veränderungen  
199 oder Faktoren, die auf die Region, auf die Wertschöpfungskette einwirken kurz  
200 besprochen, durchgegangen, was Ihre Meinung dazu ist. Jetzt wäre meine nächste  
201 Frage: Welche Auswirkungen haben solche Veränderungen einerseits auf den  
202 wirtschaftlichen Erfolg? Gibt es Ihrer Meinung nach negative Auswirkungen, wo es  
203 aufgrund dieser Faktoren, die etwas ändern oder im Wandel sind? Gibt es vielleicht  
204 auch positive Auswirkungen? Was fällt Ihnen ein? Welche negativen Auswirkungen  
205 haben die Veränderungen, welche wir vorhin besprochen haben, wenn sie an eine  
206 denken oder eine davon aufnehmen, auf die Region? Sei es jetzt egal, in welchem  
207 Bereich, wo fällt Ihnen im Zusammenhang mit Veränderungen ein, wo es jetzt  
208 negative Auswirkungen auf die Region und auch auf Ihr Unternehmen hat?

209 *IP 01:* Negative Auswirkungen haben, wie man es ganz so herbetrachtet, dass es in der  
210 Bevölkerung durchaus, na ja, ich nenne es Unmut gibt, der jetzt sich auf den Tourismus  
211 bezieht. Weil die Arbeitszeiten in den touristischen Betrieben eher schwieriger sind.  
212 Dadurch ist es heute vielleicht für das Vereinsleben, für das allgemeine  
213 Zusammenleben ein bisschen schwieriger, in den Saisonzeiten sich so zu treffen, wie  
214 der Einheimische dies gern machen würde. Das wird sicher mit dem Tourismus eins zu  
215 eins gleich gesetzt. Da ist es so, dass der böse Gast oder die bösen Gäste dafür  
216 verantwortlich gemacht werden, dass bei uns alles teurer geworden ist. Man sagt ja,  
217 das ist seit der WM 2013, bei uns nicht nur der Grund und Boden teurer geworden ist,  
218 sondern auch das allgemeine Leben. Die sie jetzt einmal dahingestellt, ob dies nur dem  
219 Tourismus zu verschulden ist. Aber es ist sicher teurer geworden. Es gibt bei uns ein  
220 Getränk und Essen sicher teurer als es jetzt mit dem Bezirk vergleicht, sagen wir im  
221 Großraum Trieben oder Rottenmann, da kostet bei uns das Glas Bier und das Wiener  
222 Schnitzel etwas mehr. Dies ist einer der Faktoren, die man sagt, das ist sicher  
223 schlechter. Für uns als Unternehmen ist sicher die Herausforderung sind, sind diese  
224 kurzen Aussersaison Zeiten, wo wir unsere Arbeit leisten müssen Und das der  
225 Zusammenhalt in der Bevölkerung sicher etwas leidet darunter.

226 /: Ich hätte dann noch einen kurzen Einwurf bzw. Anstoß. Sie kommen ja aus der  
227 Branche, wo es eigentlich gut für sie ist, wo viel gebaut wird oder wenn einfach die  
228 Nachfrage groß ist, sei es jetzt an sämtlichen Bauwerken, nicht nur im Tourismus.  
229 Glauben Sie? Oder was ist Ihrer Meinung nach, dass auch der Tourismus jetzt fürs  
230 Baugeschehen in einer Region, speziell in einer alpinen Region, verantwortlich und  
231 mitverantwortlich ist?

232 *IP 01:* Ohne Tourismus würde es kein Leben in unserem Land, oder so ein Leben, wie  
233 wir es jetzt kennen, nicht geben. Und da ist maßgebend der Tourismus  
234 mitverantwortlich, dass Bauwerke entstehen, dass Seilbahnen, Hotelbetriebe, die  
235 gesamte Infrastruktur gebaut wird. Ein Vorteil aus dieser ganzen Geschichte ist  
236 natürlich wie gesagt Infrastruktur, dass die Bevölkerung auch an  
237 Infrastrukturprojekten profitiert. Wir hätten sonst so in Schladming keinen  
238 ausgebauten Bahnhof, wir hätten auch manche Lärmschutzwände und manche dritte  
239 Spur auf der Bundesstraße nicht, wenn es nicht den Tourismus gäbe. Wir hätten so  
240 eine Busverbindungsichte oder einen öffentlichen Verkehr in unserer Gegend,  
241 hätten wir nicht. Ich denke jetzt zum Beispiel im Sommer den Wander Bus von  
242 Schladming auf den steirischen Bodensee. Den würde es ohne Tourismus nicht geben.  
243 Von dem profitieren natürlich auch die Einheimischen. Es gibt, wie immer man die  
244 Entwicklung der Sommercard sieht, aber auch aus Einheimischer die Möglichkeit, sich  
245 diese Sommercard zu kaufen, um einen relativ guten Preis zu erwerben, und die  
246 ganzen Annehmlichkeiten und Vorteile, die der Gast hat, auch als Einheimische zu  
247 konsumieren. Und das ist ein Riesenvorteil, wenn man es nämlich umlegt und man  
248 würde für jedes einzelne Teil, für welches auch als Einheimischer den vollen Preis  
249 zahlen müssen, ich glaube kaum, dass manche oder ein Großteil der Einheimischen  
250 das Angebot nutzen würden so wie sie es jetzt nutzen. Somit ist auch der Tourismus  
251 und die Sommercard und die gesamte Infrastruktur da heroben auch ein Vorteil für  
252 den Einheimischen. Dies muss man nur jetzt schon langsam halt auch von der  
253 kommunalpolitischen Seite her sehen und denen das auch als Vorteil verkaufen.

254 /: Speziell jetzt in letzter Zeit, nicht nur in der Region Schladming Dachstein, generell  
255 in der Steiermark, oder sagen wir mal so, konzentriert auf Tourismus Regionen ist das  
256 Thema Bauboom in aller Munde. Sei es jetzt von fremden Investoren, sei es jetzt über  
257 überdimensionale Bauvorhaben wie auch immer das Thema ist, es wird auch in den  
258 Medien gut aufbereitet. Was ist Ihre Meinung? Glauben Sie, dass dies eines für die  
259 negativen Auswirkungen ist, die der Tourismus mich sich bringt, wenn sich jetzt die  
260 Wertschöpfungskette ändert?

261 *IP 01:* Ich glaube nicht, dass die großen Projekte, die bei uns in der gesamten Region  
262 derzeit bestehen oder im Entstehen sind ein großer Nachteil für die Region ist. Wie  
263 gesagt, diese großen Projekte beschäftigen ja sehr viele einheimische Firmen bei der  
264 Errichtung und auch die Gäste, die bei diesen Projekten dann dort einziehen,

265 benötigen Essen, benötigen Getränke, benötigen den täglichen Bedarf. Und ein  
266 Bauboom wie er halt auch schon seit längerem in der Region stattfindet, ist ja nix  
267 schlechtes. Dass man sich überlegen sollte, wo man gewisse Projekte verwirklicht, sei  
268 dahingestellt. Das ist eine andere Frage und dies liegt aber komplett in den  
269 Entscheidungen der einzelnen Kommunen, der einzelnen Gemeinderäte und vielleicht  
270 in den überörtlichen Entwicklungskonzept und somit auch beim Land. Dass man Zonen  
271 schafft, wo man sagt da ist, um das Wort Zweitwohnsitz zu benutzen, Zweitwohnsitz  
272 erlaubt. Da ist es für eine touristische Entwicklung, da ist jetzt nur noch Raum für  
273 reines Wohnen, das sind Hausaufgaben der Gemeinden. Und nur zu schreien, dass das  
274 alles schlecht ist, ist nicht das Richtige, ist nicht meiner Meinung nach nicht der richtige  
275 Weg. Ein gesunder Mix aus allen Sparten, ob es jetzt vom Privatzimmer Vermieter bis  
276 hin zum 5 Sterne Betrieb, von der Landwirtschaft bis hin zur Selbstversorgung ist. Ein  
277 gesunder Mix ist auch ein gesundes Fundament für die Zukunft unseres Tourismus und  
278 ohne Erneuerungen bleibt man stehen, und Stillstand ist nicht gut.

279 *I:* Dies bringt mich jetzt: Ein guter Mix von allem. Was glauben Sie, dass der Tourismus,  
280 es wird auch oft propagiert oder aufgenommen, dass Tourismus dafür verantwortlich,  
281 dass alles verteuert wird, das haben wir schon gesprochen. Glauben Sie, dass es da  
282 einen Zusammenhang gibt, dass Absiedelungen stattfinden? Ist dies in unserer Region  
283 so? Oder wird dies auch einfach nur, weil es jetzt gut zum Thema passt, dies nur  
284 mitgenommen oder gibt es dafür wahrscheinlich, wenn es Absiedlung gäbe, noch  
285 andere Gründe, wieso dies so ist?

286 *IP 01:* Es wird sicher Absicherungen geben in unserer Region, die Sie so sicher mehrere  
287 Faktoren. Einerseits ist uns eine Region vom Bildungsangebot eher schlechter als  
288 schlecht gestellt. Das Angebot an höheren Schulen ist im Bezirk Liezen sehr dünn  
289 gesät. Dass junge Menschen, die eine höhere Ausbildung anstreben, aus dem Bezirk  
290 auspendeln und dann wahrscheinlich auch Arbeit in den Großstädten bzw. nach ihrer  
291 Ausbildung auch dort Familie gründen, ist unbestritten. Andererseits hat glaube ich  
292 auch die Pandemie wieder gezeigt, dass es im ländlichen Raum sicher einfacher ist,  
293 eine so schwierige Zeit zu überstehen als in einer Stadtwohnung im zwanzigsten Stock.  
294 Wenn wir da auf den ersten Lockdown denkt, sitzt man mehr oder weniger gefangen  
295 in seiner Wohnung. Und ich glaube, dass es in unserer Region oder generell in den  
296 ländlichen Regionen leichter zu überstehen war, als in der Stadt. Und ich glaub, dass  
297 dies auch eine riesige Zukunftschance für uns ist. Auch wieder, sozusagen  
298 ausgewanderte Ennstaler wieder zurück zu bekommen ins Ennstal. Da ist aber  
299 durchaus wichtig, dass eben der Ausbau von Glasfaser Internet, der Ausbau der Bahn  
300 bzw. einer schnelleren Bahnverbindung von Salzburg oder nach Graz  
301 zusammenkommen muss, dass der öffentliche Verkehr noch weiter ausgebaut  
302 werden muss. Arbeitsplätze in der Region, logisch, mit touristischen Hintergrund sind  
303 meiner Meinung nach in allen Ebenen verfügbar. Dies heißt auch für Akademiker, für



304 sehr gut ausgebildete Menschen findet sich in der Region Arbeit. Und das ist trotzdem  
305 ohne Tourismus, wären heute manche Sachen nicht möglich bei uns.

306 *I:* Jetzt haben Sie mir dies schon vorweggenommen bzw. was meine nächste Frage  
307 gewesen wäre, der Fachkräftemangel. Sie haben jetzt gesagt, Sie seien der Meinung,  
308 dass in jedem Bereich je nach Ausbildungsstufe oder je nach Wissensstand auch  
309 Arbeitsplätze geben wird. Wir haben jetzt gerade auch erwähnt, sie haben das  
310 erwähnt, dass die Tourismusbranche speziell im direkten oder im engen Sinn  
311 betrachtet, was mit Beherbergung, Gastronomie, Hotellerie zu tun hat, dass die  
312 Arbeitszeiten und so weiter nicht mehr dem entsprechen, was zum Beispiel junge  
313 Leute jetzt wollen. Das bringt mich jetzt gleich weg zum nächsten Thema, zur  
314 Überleitung auf die Fachkräfte bzw. Arbeitsmarkts und so weiter anknüpfen wollen.  
315 Was glauben Sie, welche Maßnahmen können gesetzt werden in der Region, dass man  
316 negativ auswirkt, zum Beispiel wie hier? Nehmen wir den Fachkräftemangel her, dem  
317 entgegengewirkt werden kann. Glauben Sie, dass da Handlungspotenzial vorhanden  
318 ist, oder muss man da komplett von Null anfangen, oder? Wie sehen Sie dies, dass dies  
319 schon möglich wäre, oder was wäre Ihrer Meinung nach wichtig, was man ändert?

320 *IP 01:* Egal ob es jetzt Tourismus, Handwerk oder Handel ist, eine Umstrukturierung  
321 oder ein Wandel der Arbeitszeit und der Arbeitswelt ist, glaube ich, schon bereits im  
322 Gange. Wir müssen uns alle miteinander klar sein, dass die Menschen mobiler  
323 geworden sind, dass die Menschen mehr Freizeitbedarf haben und dem muss man  
324 klar sagen "Ja", liebe Mitarbeiter, liebe zukünftigen Mitarbeiter, es gibt bei uns neue  
325 Modelle, es gibt neue Wege, die man beschreiten kann. Ich glaube auch aus diesem  
326 Weg heraus, dass man zum Beispiel die Vier-Tage-Woche einführt, entstehen ja  
327 wieder neue Arbeitsplätze und dadurch auch flexiblere Arbeitszeiten. Und man muss  
328 es halt schaffen, die alten Strukturen aufzubrechen. Man muss es schaffen, auch in  
329 den Köpfen der Unternehmer die alten Strukturen aufzubrechen und dort neue Wege  
330 zu beschreiten. Dass es wahrscheinlich die sechs Tage Woche mit 45 Stunden oder  
331 mehr, dass das ein Auslaufmodell ist, muss man sich klar sein! Kein Mensch hat mehr  
332 Lust, so lange in einem Stück durchzuarbeiten. Auf der anderen Seite, wenn wer dazu  
333 Lust hat, muss man es auch ermöglichen, gesetzlich ermöglichen und auch diese Seite  
334 offen lassen. Man muss auch gesetzlich, sagen wir mal von Arbeitszeitgesetz her, von  
335 der ganzen gesetzlichen Möglichkeit auch da Rahmen schaffen, die es möglich  
336 machen, zum Beispiel wenn wer durcharbeiten will, dass er durcharbeiten kann und  
337 dann dafür die Zeit zu einem späteren Zeitpunkt als Freizeit konsumieren kann und  
338 dann auch muss, sagen wir einmal so, dass man so das durchrechnen kann, dass  
339 Zeiträume auf das ganze Jahr ausgeweitet werden. Das es einfach wieder attraktiv  
340 wird. Es muss attraktiv werden, im Tourismus oder in Tourismus Regionen zu arbeiten.  
341 Und da ist sicher die Arbeitszeit eines der wichtigsten Faktoren. Weiteres hinzu muss  
342 es natürlich eine gerechte und der Qualifikation angepasste Entlohnung geben. Es  
343 kann nicht sein, dass es für manche Tätigkeiten einen Hungerlohn gibt und man sich

344 dann wundert, warum das keiner machen will. Es wird trotzdem wahrscheinlich auch  
345 so sein, dass man aus Drittstaaten oder dass man einfach auch Mitarbeiter aus EU und  
346 EU-Ausland wieder an den Arbeitsmarkt zu uns her bringt. Ganz alleine aus der Region  
347 werden wir es nicht schaffen. Aber es muss auch dort attraktiv sein und ist darf  
348 sozusagen Tourismus nicht mehr gleichgesetzt werden mit Ausbeutung.

349 *I:* Da haben Sie jetzt ganz ein interessantes Wort oder Thema in den Mund genommen  
350 sozusagen: es darf Tourismus nichts mehr mit Ausbeutung zu tun haben. Dies betrifft  
351 einerseits, wie gesagt, jetzt wo es um den Arbeitsmarkt herum geht bzw. Mitarbeiter,  
352 richtigen Mitarbeiter finden. Genau dieses mit Ausbeutung in welche Bereiche ihrer  
353 Meinung nach würden es den noch passen?

354 *IP 01:* Die Ausbeutung, Tourismus und Ausbeutung darf auch nicht auf die Umwelt  
355 bezogen werden. Für diese Disneyland Szenarien, die uns ja jetzt schon oft vorgeworfen  
356 werden, das darf nicht mehr weitere Auswüchse haben. Ich sage, ich bin für einen  
357 Ausbau der bestehenden Bereiche, wo es eben schon Bergbahnen, Pisten und  
358 dergleichen gibt, aber nicht Neuerschließung von komplett neuen Regionen oder  
359 Bereichen. Man muss es auch, wie gesagt, Tourismus darf weder wirtschaftlich, noch  
360 mit Umwelt, noch mit sonst irgendwas mit Ausbeutung gleichgesetzt werden. Ein  
361 Miteinander wird uns sicher weiterbringen. Und wenn wir da eine Vorreiterrolle  
362 übernehmen, glaube ich auch, dass dies vom Gast honoriert wird.

363 *I:* Da waren jetzt ganz viele sehr interessant, aber auch harte Themenbereiche dabei,  
364 die unabhängig von der Branche in der Region wahrscheinlich einen jeden betrifft. Wo  
365 eine Frage zu hätte, wäre es um den Digitalisierungsgrad in den Mund zu nehmen. Wie  
366 weit glauben Sie, wenn man da drann oder dies vorantreibt, ob dies vielleicht auch  
367 Auswirkungen haben könnte, das es besser wird oder auch nicht besser wird? Oder  
368 sehen Sie da Handlungsbedarf in der Region?

369 *IP 01:* Auf jeden Fall. Ich glaube, dass die Digitalisierung eine der Schlüsselbegriffe im  
370 Tourismus oder auch in unserer Region werden wird und auch schon ist. Ohne  
371 Digitalisierung, ohne schnelle Internetverbindungen wird einerseits das  
372 Buchungsverhalten bzw. die Buchungen nicht möglich sein und andererseits wird es  
373 auch nicht möglich sein, andere Branchen bei uns anzusiedeln. Die Digitalisierung ist  
374 das Fenster zur Welt für uns. Es ist ja so, dass durchaus auch das Einkaufen bei uns  
375 jetzt nicht ganz so, abgesehen von Lebensmittel und Sportartikel, wirklich groß  
376 ausgebaut ist. Da der Einkaufs Bereich, es wird auch für die Bevölkerung da sehr  
377 wichtig sein, eine ordentliche Internetverbindung und einen ordentlichen Anschluss  
378 in die restliche Welt besitzen zu können. Wie gesagt, Bildung können wir uns so wie  
379 es ausschaut auch nur über die Ferne holen. Und das ist ganz wichtig, dass man dort  
380 auch die Digitalisierung in den Schulen vorantreibt, dass auch die Kleinsten damit auf  
381 jeden Fall gut umgehen können und sattelfest sind. Wenn ich auf meine Schulzeit  
382 zurückblicke, ich habe leider das Pech gehabt, dass man auch in einer AHS nicht

383 wirklich darauf vorbereitet war, dass man Maschinen schreiben lernt. Und ich mit  
384 Mitte 40 ein Adleruchsystem als meine Maschinschreibkünste bezeichnen darf und  
385 dies darf in Zukunft nicht mehr passieren. Lesen, schreiben und Maschinen schreiben  
386 muss zu den wichtigsten, oder gehört zu den wichtigsten Werkzeugen, die wir  
387 unseren Kindern mitgeben können. Und ohne ordentliche Digitalisierung, ohne  
388 ordentliches Internet in der Region werden wir wieder irgendwo hinten anstehen.

389 *I:* Dann habe ich da ganz konkret, die Digitalisierung kurz angerissen, ganz konkret auf  
390 ihr Handlungsfeld, auf ihren Betrieb auf ihre Wirkungsweisen jetzt umgelegt. Aufgrund  
391 dieser Veränderungen welche die letzten Jahre auf die Wertschöpfungsketten  
392 eingewirkt haben. Was haben Sie, bewusst auf diese Änderungen in Ihren  
393 Unternehmen ändern, ausbauen oder umstrukturieren müssen, dass Sie einfach  
394 resilient oder sagen widerstandsfähig gegen die Änderungen waren bzw. denen so  
395 entgegen gewirkt haben, dass für Sie das System weiterläuft, dass auch Ihr  
396 wirtschaftliches Handeln aufrecht bleibt?

397 *IP 01:* Wir waren und sind immer schon ein Unternehmen gewesen und sind es noch,  
398 das mit Neuerungen und mit Innovationen sehr gut umgehen kann. Wir sind ein  
399 kleiner Betrieb, haben aber schon vor längerer Zeit auf Digitalisierung bzw. auf, ich  
400 nenne es einmal, Handwerk 4.0 gesetzt und haben einerseits unseren Büroalltag, so  
401 auch unseren Produktionsalltag größtenteils auf digitale bzw. auf automatische Systeme  
402 umstellen können. Das war schon mal ein guter, ein gutes Fundament, um mit den  
403 derzeitigen Veränderungen, die es bei uns auch am Markt gibt, mitzukommen. Was  
404 wir gelernt haben aus dem letzten Jahr ist, mit regionalen Partnern im Umkreis von 50  
405 Kilometern uns gut zu vernetzen und wieder, die schon vorhandenen Kontakte weiter  
406 auszubauen und die Stärken des Einzelnen wieder zu nutzen. Und dadurch sind wir in  
407 dieser turbulenten Zeit leichter an Rohmaterialien und Materialien wieder gekommen  
408 als manch andere größere Mitbewerber. Das heißt ich habe jetzt auch für die Zukunft  
409 gelernt, dass ich meine regionalen Partner weiterhin stärken, denn so ist es für uns  
410 möglich, mit den vorhandenen Ressourcen schnell, kompetent und mit dem gewissen  
411 regionalen Touch zu überleben. Dass in unserer Branche der Materialmangel und die  
412 Preissteigerung ein enormer Faktor im heurigen Jahr war und wie gesagt, mit diesen  
413 regionalen Partnern haben wir es immer geschafft, dass wir immer diese Materialien,  
414 die wir gebraucht haben, zu Preisen zu bekommen, die für beide Seiten akzeptabel  
415 waren. Wir haben nirgends überhöhte Preise zahlen müssen. Unsere Lieferanten  
416 haben gewusst, sie beliefern einen Partner, der jederzeit ihr Material abnimmt, der  
417 dafür gerne und gutes Geld bezahlt. Und ich glaube, alleine aus dieser, aus dieser  
418 Partnerschaft und aus diesem Tun des heurigen Jahres haben wir sehr viel für die  
419 Zukunft gelernt und haben auch uns vielleicht den ein oder anderen Marktvorteil  
420 erarbeiten können.

421 I: Zusammenfassend darf ich jetzt sagen, sie haben ganz fest auf regionale  
422 Kooperationen gesetzt. Einerseits wieder aufgebaut, teilweise haben sie sie schon  
423 gehabt, aber auch verstärkt, sozusagen alles, was jetzt Lieferanten mäßiges oder  
424 Lieferketten auch wieder regional aufgestellt, auch in ihrem Bereich.

425 IP 01: Genau das ist das Wichtigste, das wir aus dem heurigen Jahr gelernt haben, dass  
426 wir mit kleinen, strukturierten regionalen Partnern. Genauso gut, wenn nicht besser  
427 fahren als mit großen Konzernen.

428 I: Das war ein ganz ein netter Abschlussatz zu diesem Thema. Das nächste wäre jetzt  
429 ganz kurz gewesen, ob das sie auch betrifft? Outsourcing? Outsourcing ist also ein  
430 Begriff, der immer mehr in den Mund genommen wird, sei es für alle Bereiche. Jeder  
431 redet von Outsourcing als das, was man so zu sagen selber nicht schafft, wird man  
432 outsourcen und so weiter. Jetzt ist es natürlich von Branche zu Branche  
433 unterschiedlich zu handhaben. Glauben Sie, dass Outsourcing ein Potenzial hätte uch  
434 über schwierige Zeiten zur Überbrückung, oder auch dies ins Auge zu fassen, dass dies  
435 ein Weg wäre, um gewisse Resilienz gegen Störungen aufbauen zu können?

436 IP 01: Dies ist eine schwierige Geschichte mit Outsourcing, muss ich ehrlich sagen. Wir  
437 haben zuerst viele Sachen in unserem Unternehmen ausgelagert, sind teilweise dann  
438 draufgekommen, dass wir es selber besser, günstiger und schneller können. Dass es  
439 durchaus andere Vorteile haben kann, out zu sourcen sei es Logistik, sei es  
440 Specialsachen, die man einfach sehr selten im Jahr benötigt. Da hat Outsourcing auf  
441 jeden Fall einen Vorteil. Aber ich sage mal, bei alltäglichen, bei dem Brot und Butter  
442 Geschäft bin ich draufgekommen, dass outsourcen nicht immer das Beste ist.

443 I: Danke, das war jetzt gut. Wir haben eigentlich auch alle Punkte, die ich im  
444 Hintergedanken gehabt habe, eigentlich relativ gut abgedeckt. Dann wären wir so  
445 ziemlich zum Ende hin, und zwar wesentlich interessanter, ist im Moment sehr  
446 turbulente Jahre oder Zeiten hinter uns. Wie es weitergeht, die Pandemie wird uns  
447 begleiten. Wie gesagt, er möchte jetzt näher darauf eingehen, trotzdem wäre  
448 vielleicht oder was mich sehr interessieren würde noch als guter Abschluss:  
449 Entwicklungsaussichten, Entwicklungspotenzial der Region Schladming Dachstein.  
450 Was wünschen Sie sich für die Zukunft, für die Region, für das Unternehmen?

451 IP 01: Es ist ja ein Miteinander, eine starke Region, sichert auch starke Betriebe. Und  
452 für mich wirklich wichtig wäre die Stärkung der Marke Schladming Dachstein.  
453 Verbesserung der Qualität der einzelnen Bereiche. Qualität sollte vor Quantität  
454 stehen. Und je stärker unsere Region ist, desto stärker ist auch unser Unternehmen.  
455 Wenn sich dort viel tut in der Region, ist auch bei uns viel los. Wir, in unserem  
456 Unternehmen, werden sicher einige Schritte unternehmen, einige Schritte setzen, um  
457 uns noch resilienter, noch vielleicht wandlungsfähiger zu machen. Wie diese Schritte

458 ausschauen? Dies ist eine Mischung aus vielen, aus vielen Bereichen. Man wird, wenn  
459 man nur an einer Schraube dreht, wird man es nicht richten können.

460 *I:* Sie sprechen das an, wenn man nur an einer Schraube drehen kann, wird man es  
461 nicht richten können. Ich fasse dies nun auf, die Unterstützung wird sicher, wie sie es  
462 gesagt haben, einer alleine wird die Bereiche nicht handeln können. Wie schauts aus,  
463 wenn man jetzt auf die politische Ebene gehen? Fühlen Sie sich gut unterstützt sei es  
464 jetzt kommunal, landesweit oder bundesweit?

465 *IP 01:* Schwierige Zeit, auch politisch gesehen. Die drei stärksten Tourismus  
466 Gemeinden der Steiermark werden derzeit von Bürgerliste regiert und dies ist sicher  
467 für uns unternehmerisch eine herausfordernde Zeit. Die Unterstützung  
468 kommunalpolitisch ist ja so, dass es sehr populistisch gehandhabt wird. Derzeit es ist  
469 sehr viel Wort unterwegs und wenig Sinn. Auf Landesebene fühle ich mich derzeit sehr  
470 gut unterstützt. Wobei halt die Landesregierung heute derzeit auch mit Pandemie und  
471 Co. mehr zu tun hat, als mit regionaler Entwicklung. Bundespolitisch ist es sehr  
472 schwierig. Man muss schauen. Hoffentlich bleibt eine stabile Regierung, hoffentlich  
473 tun wir nicht in absehbarer Zeit wieder neu wählen. Wichtig wäre, dass man auch  
474 einmal Kontinuität in der Politik hätte und dass man sie nach irgendetwas richten kann.

475 *I:* Sie haben dies schon gesagt, wo sie sich noch wünschen, was sie eher regional  
476 gesehen ist, wo Sie sehr gut aufgehoben bzw. gut Unterstützung haben, schon  
477 bekommen wie auf Landes und Bundesebene. Unter der Voraussetzung, dass auch  
478 dort das System stabil bleibt und so weiter geführt wird. Dazu abschließend vielleicht  
479 auch noch, was man vorher schon bei den Maßnahmen bzw. bei den Faktoren  
480 angesprochen haben, wo sicher die Wertschöpfungskette wesentlich verändern wird,  
481 ist der Fachkräftemangel. Was glauben Sie Ihrer Meinung nach, wie kann man dem in  
482 Zukunft entgegen wirken?

483 *IP 01:* Der Fachkräftemangel ist angekommen bei uns. Man wird auch dort neue Wege  
484 beschreiten. Ob es jetzt die Lehre mit Matura, ob es der zweite Bildungsweg. Oder,  
485 Mitarbeiter aus dem Ausland sind, ist für jedes Unternehmen, glaube ich, ein eigener  
486 Weg. Wir in unserem Unternehmen schauen, dass wir persönlich unsere Mitarbeiter  
487 selbst ausbilden. Wir schauen, dass wir jedes Jahr Lehrlinge bekommen. Und dass wir  
488 aus diesem Bereich unsere zukünftigen Facharbeiter ausbilden. Auch dort gehen wir  
489 neue Wege. Wir haben schon Mitarbeiter, die zum Beispiel schon maturiert haben,  
490 die im zweiten Bildungsweg dann eine Lehre machen und sich sehr gut in unsere  
491 Gemeinschaft integriert haben und auch dort ihren Platz gefunden haben. Dass es  
492 auch in Zukunft ein Werben um Mitarbeiter geben wird müssen, ist klar. So wie man  
493 es früher gehandhabt hat, dass man nur die Haustür aufmachen haben müssen und  
494 uns die Anwärter für die Lehrplätze bei der Tür heringefallen sind, das wird es in  
495 Zukunft nicht mehr geben. Auch da wird man Wege beschreiten müssen mit dem

496 Pflichtschulen, dass man dort sein Gewerk, seine Firmen bewirbt und ein Werben wird  
497 auch dort sein müssen.

498 *I:* Dann kommen wir jetzt wirklich zum Schluss, jetzt mal ganz vielen Dank! Möchte  
499 nochmals kurz zusammen fassen, wir haben angefangen zuerst mit ein bisschen  
500 Einblickanalyse wie schauts aus in der Region? Dann die Faktoren erwähnt,  
501 angesprochen, diskutiert, die auf eine Wertschöpfungskette, die von Tourismus  
502 ausgeht, diese beeinflussen, diese verändern. Welche Auswirkungen diese  
503 Veränderungen haben. Sei es jetzt positiv und negativ. Und wie es aussieht, für jeden  
504 einzelne, für jede verschiedene Branche in der Zukunft in unserer schönen Region. Ich  
505 hoffe, ich habe das jetzt ganz kurz zusammengefasst. Möchte jetzt noch mal fragen,  
506 haben wir was vergesessen, was sie zu dem Thema noch ergänzen wollen oder  
507 hinzufügen wollen?

508 *IP 01:* Nein danke.

509 *I:* Dann würde ich sagen, einmal ganz lieben Dank. Jetzt nicht noch mal abschließend  
510 auch nur als Vermerk für mich natürlich zur Erhebung der unterschiedlichsten  
511 Sichtweisen. Seien es Branchen, Charakteren und so weiter, Handlungsfelder von  
512 Interviewpartnern sehr wichtig sind, hätten Sie für mich da noch einen Vorschlag, wo  
513 Sie meinen, genau zu diesem Thema: Veränderungen der Wertschöpfungskette im  
514 Tourismus und der resilienten Ausgestaltung, Entgegenwirkungen, gegen die  
515 Veränderungen, fällt Ihnen da noch jemand ein? Diese Personen, diese Persönlichkeit,  
516 diese Branche sollte unbedingt auch noch Stellung zu diesen Themen nehmen?

517 *IP 01:* Nein, habe ich auch niemanden.

518 *I:* Das freut mich. Dann sage ich nochmals ganz lieben Dank! Und vor allen Dingen für  
519 die sehr ausführlichen Einblicke, die Sie mir gewährt haben, über ihre  
520 Handlungsfelder, über die Region. Und wünsche ihnen für die Zukunft alles Gute.  
521 Danke!

**ExpertInneninterview IP02,****geführt am 16.11.2021, Gesprächsdauer: 1:02:08**

1 *IP 02:* Eine Tourismus Region, wie es die Tourismus Region Schladming Dachstein ist,  
2 ist ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Systems ist von einer Vielzahl von  
3 Einflussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfung des Tourismus in einer alpinen Region  
4 ist vielfältig. Diese befindet sich aber auch im ständigen Wandel. Eine Vielzahl von  
5 Einflussfaktoren wie ökonomische Aspekte, natürliche Gegebenheiten, soziale Rah-  
6 menbedingungen wirken auf diese Wertschöpfungskette ein. Verstärkt hat sich mei-  
7 nes Erachtens das Bewusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu er-  
8 kennen und auf sie bestmöglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resilienz hat längst  
9 Einzug in den alltäglichen Sprachgebrauch gehalten. Supply Chain Resilienz be-  
10 schreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, mit Störungen und Veränderungen um-  
11 zugehen. Diese Fähigkeit hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb des Systems bzw.  
12 Systembeziehungen aufrechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte Maßnahmen eine  
13 resiliente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich  
14 dadurch auch die Erfolgsaussichten für eine nachhaltige Entwicklung einer Region.  
15 Um wichtiges Regionalwissen von Experten und Expertinnen in die Analyse mit ein-  
16 beziehen zu können, darf ich Ihnen nun einige Fragen zur Tourismusregion Schlad-  
17 ming Dachstein in Bezug auf die Veränderungen der Wertschöpfungskette im Touris-  
18 mus und vor allem auf deren Auswirkungen stellen. Und zwar möchte ich beginnen  
19 mit einer kurzen Analyse unserer Region, und zwar ganz wichtig, ihre persönliche  
20 Meinung dazu. Als erste Frage hätte ich: Was hat Ihrer Meinung nach dazu beigetra-  
21 gen, dass sich die Tourismus Region Schladming Dachstein zu einer der führenden  
22 Regionen im Alpenraum etabliert hat?

23 *IP 02:* Ja, wie Sie schon sagen, Schladming Dachstein. Die Region wurde ja 1992 ge-  
24 gründet, waren zuerst alles Tourismus Verbände oder mehr oder weniger Tourismus  
25 Vereine, angefangen mit Verschönerungsvereinen in Jahrzehnten davor und ist aus  
26 unseren 7 Tourismus Verbänden wie Gröbming, Pruggern, Haus, Schladming, Ram-  
27 sau, Rohrmoos und Pichl dann die Region Dachstein Schladming gegründet worden.  
28 Und ich sage das war im Vergleich oder in der Wertschöpfung und in der Werbung  
29 sehr notwendig, dass man auch mit den besten, wenn wir uns von unseren, für unsere  
30 Region, ein bisschen nach dem Westen orientieren. Der Westen, so wie Salzburg und  
31 Tirol, das sind, sage ich, unsere Mitbewerber. Und da glaube ich, ist man sicher besser  
32 aufgestellt, wenn man die Region Schladming Dachstein hat als nur einzelne Touris-  
33 musverbände. Wobei mittlerweile sicher bekannt ist, dass auch diese Region Schlad-  
34 ming Dachstein in dieser Konstellation seit 1. November oder wie gesagt 1. Oktober  
35 auch nicht mehr Gültigkeit hat. Gewählt worden ist dann mit 1. November der neue

36 Vorstand der Erlebnis Region Schladming Dachstein. Und jetzt sind 13 Verbände zu-  
37 sammengeführt worden für einen Verband von Liezen über Pürgg, Grimming bis rauf  
38 zu Pichl ist jetzt die Region Schladming Dachstein.

39 *I:* Das ist jetzt die Lage. Was glauben Sie, mit was das angefangen hat? Wenn man viel  
40 weiter zurück gehen, vor dem Zusammenschluss? Was die Region, und jetzt Erlebnis-  
41 region Schladming Dachstein zu dem gemacht hat, was sie jetzt ist?

42 *IP 02:* Ja, ich glaube, wir haben die Chance genutzt. Unsere Region ist eigentlich 1981,  
43 ein Jahr vor der ersten Ski-WM bekannt geworden mit den Wintertourismus. Bekannt  
44 ist ja, dass 1982 die erste Alpine Ski WM war mit den Damen Bewerben in Haus und  
45 den Herren Bewerben in Schladming. Und eigentlich bis dorthin in den 60er, 70er-  
46 Jahren, war bei uns der Sommertourismus stärker als Wintertourismus und aufgrund  
47 des Zuschlags der alpinen Ski-WM, der erstmalige Zuschlag, hat sich das dann eigent-  
48 lich so entwickelt, dass Aufstiegshilfen gebaut worden sind. Lifte und Seilbahnen sind  
49 gekommen, der Winter dann so entwickelt, dass die Winter die stärkere Saison war  
50 und der Sommer die Nebensaison war. Dies war von 1981 weg. Aber jetzt, als man  
51 dann die Region Schladming Dachstein gegründet hat, ab dann gesehen, wir sind eine  
52 typische zwei Saisonen Region. Wir haben wirklich etwas für den Sommer was man  
53 unseren Gästen bieten kann und eben für den Winter, was gut aufgebaut ist. Welches  
54 man in Zukunft noch verbessern, erweitern muss. Aber der Sommer hat sich in den  
55 letzten Jahren so entwickelt, dass mir mittlerweile in der Region schon 45 Prozent der  
56 gesamten Nächtigungen in Sommer machen und 55 Prozent im Winter. Das sind wir  
57 im Vergleich zu anderen Top Skigebieten voraus, was uns sicher im Sommer bisschen  
58 fehlt, ist einfach noch die Wertschöpfung für diese 45 Prozent. Weil einfach das Preis-  
59 gefüge noch nicht so angepasst ist. Wie wir es im Winter haben. Und wenn wir im  
60 Sommer auch diese Wertschöpfung hätten wie im Winter, dann wären wir sowieso  
61 die Top Destination.

62 *I:* Sie haben jetzt die Landwirtschaft, das Landschaftliche und so wie die Region ge-  
63 wachsen ist auf Grund von Tourismus, Sommer wie Winter angesprochen. Wie sie  
64 gesagt haben, dass der Sommer auch jetzt wieder aufholt, obwohl der Winter mal  
65 ganz weit vorn war. Die Frage dazu was ist für Sie ganz persönlich, besonders in der  
66 Region?

67 *IP 02:* Das Besondere, ich glaube, wir haben das Familiäre nicht verloren. Dies ist, wie  
68 soll ich sagen, ein Gast, jeder Gast ist bei uns sofort Stammgast, er wird aufgenom-  
69 men, man ist per Du. Und wie soll ich sagen, auch im Sommer mittlerweile nicht so  
70 überbevölkert wie Top Destinationen. Der Gast steht bei uns an erster Stelle noch,  
71 Sommer wie Winter und ich glaube, da haben wir uns so positiv entwickelt in den  
72 letzten Jahren. Wir haben eine Sommercard entwickelt, die gilt von Mitte Mai bis  
73 mittlerweile 1. November, Allerheiligen. Mit dieser Sommercard hat man 100 All in-



74 clusive Leistungen. Das heißt, wenn der Gast in einen Partnerbetrieb absteigt, mitt-  
75 lerweise sind über 90 Prozent der Vermieter Sommercard Partner. Dann bekommt er  
76 eine Sommercard und er hat dort auch 100 inklusive Leistung. Er kann sämtliche Berg-  
77 bahnen, Mautstraßen und vieles mehr auch Bäder Eintritt gratis benützen. Und dies  
78 war dann eigentlich, die Sommercard ist 2007 dann zur Region dazu gekommen im  
79 Februar, wirklich der Punkt, wo der Sommer Tourismus noch mal richtig gut ankurbelt  
80 worden ist. Aufgrund dieser Erfindung, die ersten waren Pyhrn Priel, haben so eine  
81 Karte gehabt. Wir haben und das angeschaut, und uns das dann drüber gelegt auf  
82 unsere Region. Wir haben natürlich viel mehr zu bieten, weil wir vorher von Pichl bis  
83 Gröbming gewesen sind. Von den Bergen her, das Dachsteinmassiv im Norden und  
84 im Süden Schladminger Niederen Tauern. Und ich glaube, da haben wir wirklich sehr  
85 viel auch zu bieten, was ganz stark ist, dass man die Landwirtschaft mit ins Boot ge-  
86 nommen hat, denn wir wissen genau, ohne Bauern sowieso geht es nicht. Mit Land-  
87 wirtschaft gäbe es keinen Tourismus. Und ich glaube, das wissen auch die Bauern.  
88 Wir brauchen die Bauern zur Landschaftspflege. Wobei das immer schwieriger wird,  
89 weil die Nachhaltigkeit oder die Wertschöpfung für die Bauern immer schwieriger  
90 wird. Milchpreis und Fleischpreis, wo auch die großen Märkte hereindrängen. Man  
91 sagt die Direktvermarktung für den Bauern an den Wirten wird sehr schwierig, dass  
92 das Preisgefüge passt. Aber primär ist es sicher wichtig, dass wir Bauern haben zur  
93 Landschaftspflege, dass die Wege gerichtet werden. Es ist zwar dadurch, dass wir die  
94 Schladming Dachstein gegründet haben, ja auch mehr Geld eingehoben worden. Ha-  
95 ben wir dann auch alleine in Haus 3 Wanderführer, Wanderwegbetreuer anstellen  
96 können, dass wir bis dorthin nicht gehabt haben. Vorher auf freiwilliger Basis war und  
97 die Wanderwege gepflegt wurden. Dies ist von den örtlichen Bauern, wo sie in der  
98 Nähe von dem Weg waren, war dies selbstverständlich, dass die das richten. Das ist  
99 aufgrund der Entwicklung Sommercard und weil man ja sowieso Geld einzahlen müs-  
100 sen als Vermieter, ist das natürlich geschwunden. Und dann haben wir natürlich in  
101 der Entwicklung, mit einem Wanderwegbetreuer, und jetzt haben wir mittlerweile  
102 drei Wege Betreuer, und die machen das optimal. Man sieht einfach, wenn man mehr  
103 Auslastung erreichen will, muss man mehr tun dafür. Es geht nicht nur über die Wer-  
104 bung. Das Wichtigste ist trotzdem die Hardware, und Hardware ist für mich das, was  
105 wir zu bieten haben und das andere ist die Werbung. Das ist der Verkauf dann.

106 *I:* Da haben wir schon einiges erwähnt, worauf ich raus wollte. Das können wir viel-  
107 leicht jetzt noch ein bisschen ergänzen. Und zwar, wie schätzen Sie die Rolle des Tou-  
108 rismus in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region ein?

109 *IP 02:* Ich glaube, es ist auch allseits bekannt, dass der Tourismus bei uns für die Wirt-  
110 schaft das Wichtigste ist. Wir sind keine Industrieregion, wir haben keine Industrie-  
111 betriebe. Wir haben Handel und Gewerbe. Das sind unsere ganzen Handwerker, an-  
112 gefangen von Maurer, von Tischler, von Zimmerer. Und diese Wirtschaft lebt natür-  
113 lich auch vom Tourismus. Wenn es uns und schlecht geht im Tourismus, wird es über

114 kurz oder lang auch in der Wirtschaft schlechter gehen. Denn es leben nicht nur der  
115 Wirt vom Tourismus, sondern wie du schon gefragt hast, auch für Handel und Ge-  
116 werbe ist es sehr wichtig. Und ich glaube, das ist auch beidseitig bewusst, dass wir da  
117 miteinander arbeiten und an einen Strang ziehen müssen.

118 *I:* Das haben sie jetzt schon zusammengefasst: generell vom Tourismus profitiert jetzt  
119 nicht nur der Wirt oder der, der direkt in erster Linie vom Tourismus und von den  
120 Gästen profitiert, sondern auch jede weitere Linie. Sei es jetzt vom Ausgleichseffekt  
121 vom Deviseneffekt, oder wie auch immer, wie man dies so schön sagt. Ohne Touris-  
122 mus in der Region, würde es in der Region ganz anders aussehen.

123 *IP 02:* Nicht nur beim Gewerbe, auch beim Handel. Auch im Handel, im Verkauf. Die  
124 leben auch von Tourismus. Und ich glaub mittlerweile, nicht nur wir aus dem Touris-  
125 mus, die ihn schon längere Jahre geprägt haben, sondern auch unsere Jugend ist es  
126 sehr wohl bewusst, dass sie auch oder in Zukunft oder in nächster Zeit weiterhin von  
127 Tourismus leben werden. Und dies geht im Einklang mit unserer Landwirtschaft und  
128 Gemeinde und Seilbahnwirtschaft und Hoteliers, und allgemein alle Vermieter. Diese  
129 vier Komponenten müssen zusammenarbeiten, dass man auch in Zukunft wieder top  
130 Wintersaison und noch der ganzen Pandemiegeschichte auch wieder eine gute Som-  
131 mersaison haben können.

132 *I:* Dies ist jetzt die perfekte Überleitung für mich. Sie haben es angesprochen, ein  
133 Thema das uns alle betrifft, wahrscheinlich länger betreffen wird und speziell eine  
134 Region, die so mit dem Tourismus, vom Tourismus durch den Tourismus lebt, ist na-  
135 türlich jetzt momentan die Situation alles andere als günstig. Es gibt ja viele Faktoren,  
136 die auf die Wertschöpfungskette, speziell auf die Wertschöpfungskette des Touris-  
137 mus, einwirken. Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach, die wirtschaftli-  
138 che Entwicklung der Region?

139 *IP 02:* Der letzte, oder der Faktor was für uns am schlimmsten ist, ist eine Pandemie  
140 mit dem haben wir, jetzt wird es Mitte März, 15. März, zwei Jahre von der Pandemie.  
141 Von dem haben wir vorher geglaubt, das gibt's nicht. Wir haben am Anfang geglaubt,  
142 wir kommen relativ schnell durch, aber über den nächsten Winter haben gesehen,  
143 doch nicht. Und wobei, muss ich jetzt sagen, wir als Wirten haben das Glück gehabt,  
144 dass wir wirklich gut unterstützt vom Arbeitsmarktservice, was Personal betrifft, und  
145 vor allem vom Land und Bund unsere Zuschüsse was Ausgleiche waren, wurden na-  
146 türlich im Tourismus sehr gut ausbezahlt. Ja. Welche Faktoren sprechen noch dafür?  
147 Das eigentlich der Tourismus sich ändert, man wieder holt sich da. Faktoren? Die  
148 Landwirtschaft. Ein Miteinander, praktisch, aber auch jetzt das Wetter und Wind sind  
149 auch Faktoren, die beeinflussen den Winter. Wir brauchen die Kälte um Schnee er-  
150 zeugen zu können. Wir brauchen Wasser, wir brauchen die Minusgrade. Genauso wie  
151 im Sommer die Entwicklung. Ich bin mittlerweile über 50. Ich weiß wie bei uns der  
152 Sommer noch gut war, da hat es eine Woche geregnet und die Gäste sind trotzdem

153 geblieben, das gibt es nicht mehr. Und dies ist der Klimawandel. Wir haben heute  
154 auch einmal ein bis zwei Stunden Regen und dann ist es wieder schön. Und das bringt  
155 uns auch im Sommer natürlich weiter. Weil die Leute sagen, jetzt ist es dort auch  
156 stabil, heute fährt keiner mehr wo hin, wo es eine Woche regnet. Und dies ist Klima-  
157 wandel. Was wir natürlich im Winter auch spüren, dass die richtig kalten Tage, das  
158 können wir mitschreiben, wo mir wirklich Kunstschnee erzeugen können. Aber dies  
159 ist, da muss man auch dann wieder die Seilbahnwirtschaft hervorheben. Die haben  
160 früh erkannt, dass man nicht nur in die Aufstiegshilfen investieren muss, das heißt  
161 Lifte und Seilbahnen. Sondern ganz wichtig ist, der Schnee, wenn wir keinen Schnee  
162 haben, helfen uns die ganzen Aufstiegshilfen nichts. Und da muss ich sagen, dass wir  
163 mit dem Ausbau der Schneeanlagen, ob dies Schladming, Pichl, Reiteralp oder Haus  
164 ist, top aufgestellt sind. Dass wir binnen kurzer Zeit, wenn die Minustemperaturen  
165 passen, eine super Schneelage herrichten können. Wobei, wir freuen uns natürlich  
166 über Naturschnee, aber für mich ist der Naturschnee nur noch Kosmetik. Dass es im  
167 Ort, im Tal auch weiß ist, denn Skifahren tun wir seit Jahrzehnten eigentlich schon auf  
168 der Kunstschnee oder Kompaktschnee Piste. Die Qualität hat sich auch so entwickelt,  
169 dass keiner mehr kennt ob dies Kunstschnee oder Naturschnee ist. Ob Wetter, Luft,  
170 das sind die Faktoren, was wir leider mitbeeinflussen. Wenn man die ganzen Diskus-  
171 sionen von Klimawandel verfolgt. Es waren jetzt ja 14 Tage auch die ganzen Verhand-  
172 lungen in Schottland. Aber ich glaube, wenn da nicht jeder jetzt wirklich mitzieht in  
173 den nächsten Jahren, wird es schwierig sein, dass man aus dieser Spirale rauskommt.

174 *I:* Jetzt haben wir den Klimawandel soweit abgedeckt. Ich hätte da jetzt noch ein Rich-  
175 tungsthema und zwar Digitalisierung. Digitalisierung begleitet uns, jetzt ganz speziell  
176 die letzten zwei Jahre. Es sind Sachen, vom kleinen Haushalt bis zur großen Firma, bis  
177 in jede Branche, auf einmal machbar gemacht worden, an die man vorher nicht ge-  
178 dacht hat. Es nimmt ein jeder an irgendeiner Online Sitzung teil und so weiter. Meine  
179 Frage dazu, glauben Sie, dass dies uns jetzt weiter begleitet, dass man dort dabeiblei-  
180 ben muss? Oder, sollte sich die Pandemie dann wieder legen, die Digitalisierung ei-  
181 gentlich wieder nicht so ein wichtiges Thema, ist?

182 *IP 02:* Das sehe ich jetzt ein bisschen anders. Die Digitalisierung war vor der Pandemie  
183 schon da. Die Digitalisierung hat sich aufgrund der Pandemie schneller ausgebreitet  
184 oder ausbreiten müssen, weil es eben nur mit einem Home-Office möglich war. Aber,  
185 dass wir uns digitalisieren müssen, das wissen wir sicher schon zwischen 5 und 10  
186 Jahren, was touristisch jetzt ist. Was die Region betrifft, das haben wir schon lange  
187 drauf und es wird, das wäre ohne Pandemie sowieso kommen. Man muss einfach die  
188 ganzen Gäste Daten, man muss das so warten, dass man wirklich nur mehr mit einem  
189 Knopfdruck seine Leute anspricht, die einen Wanderurlaub oder einen Winterurlaub,  
190 oder nur zu einer bestimmten Woche kommen wollen. Und dies geht nur über Digi-  
191 talisierung. Wir wissen es ja, einerseits wird es gut sein, der Computer, aber ander-

192 seits wissen wir, dass es auch Mitarbeiter wegrationalisieren wird über die Digitali-  
193 sierung. Wobei nur mehr alles eingegeben wird und mit einem Knopfdruck geht. Wo-  
194 bei ich glaube, gewisse Sachen auch im Tourismus müssen weiterhin mit Mitarbeitern  
195 oder Persönlichkeiten besetzt und nicht digital entschieden werden. Das heute alles,  
196 Buchungen, über das brauchen wir schon nicht mehr reden, nur mehr online, geht.  
197 Aber auch der Verkauf dann direkt, wenn der Gast an die Rezeption kommt, oder der  
198 Kellner. Ich bin vorige Woche auf einer Messe gewesen, da haben sie die ersten Com-  
199 puter Kellner vorgestellt. Die sind mit einem Suppenteller durch die Halle gefahren.  
200 Aber wenn wir so weit kommen, dann möchte ich mit dem Tourismus nichts mehr zu  
201 tun haben. Aber, ich gehöre auch dazu, dass man sich Gedanken über die Dinge  
202 macht. Die Digitalisierung ist sicher das Wichtigste, das ansteht. Wo man da steht in  
203 der Region, wir eh schon früh drauf sind. Wir die eigene Abteilung haben, die nur für  
204 Digitalisierung zuständig ist. Und die werden jetzt neu formatiert und zusammenge-  
205 stellt. Und wir haben auch das Glück, dass einzelne Vermieter, ob dies der kleine Ver-  
206 mieter mit Privatzimmer oder der Bauer ist, die werden unterstützt von der Region.  
207 Die können jetzt schon an Schulungen teilnehmen oder sogar, wenn sie die Möglich-  
208 keit nicht haben, da kommen die Mitarbeiter ins Haus zum Privatzimmer Vermieter  
209 und machen eine Einschulung. So können die den kleineren Vermietern helfen. Bei  
210 der Hotellerie ist diese Form ja schon lange angekommen. Da muss man eh vorne  
211 dabei sein, sonst ist es schon danach. Man muss aber ja auch die kleinen mitnehmen,  
212 und da ist man sehr stark in der Region auch dahinter.

213 *I:* Sie haben anfangs erwähnt, dass der Sommer wieder im Kommen ist. Es gibt da  
214 eine Tatsache wie gesagt, die Gesellschaft wird immer älter. Es gibt die Sixty Pluser  
215 wie man es so schön nennt, der demografische Faktor, der demografische Wandel.  
216 Wie schaut es da in der Region aus? Sind wir auf diese Zielgruppe vorbereitet? Sind  
217 mir ein Wunschziel, ein Gebiet in der Region, für diese Zielgruppe?

218 *IP 02:* Doch, ich glaube, Sommer wie Winter ist unsere Region breit gefächert aufge-  
219 stellt. Ich glaube auch mittlerweile für jede Bevölkerungsgruppe interessant, ob das  
220 die Familie mit Kindern sind. Die Jugendlichen sind, ich will nicht Sixty Pluser sagen,  
221 das ist kein Alter. Für mich sind alte Leute mit 80 und die kommen Gott sei Dank  
222 mittlerweile auch zu uns, mit Bussen. Kommen mit Busunternehmen aus Deutschland  
223 oder auch vom Osten her, die sind Gäste von uns. Die 60-Jährigen, das ist der typische  
224 Wandergast bei uns. Der bei uns ohne Kinder und ohne Familie kommt. Aber nochmal  
225 zurück. Wir haben Hoteliere, die bieten Kinder Urlaub an. Wir haben Hoteliere, die  
226 haben sie spezialisiert auf Rad. Es gibt Hoteliere, die haben sie spezialisiert nur auf  
227 wandern. Es gibt Hoteliere, die haben sich auf Familien mit Jugendlichen spezialisiert.  
228 Wir haben wirklich in der Breite alles, wo wir in Summe wirklich alle Strukturen an-  
229 sprechen. Nicht nur das Programm, sondern auch die Quartiere müssen passen. Alles  
230 was man braucht. Man muss welche haben, die ein bisschen billiger sind, Privatzim-  
231 mer Vermieter und es geht hinauf auf 3 Stern, 3 Stern plus und weiter. Wir haben

232 auch das Glück Wellness Betriebe in unserer Region zu haben. Und die sind genauso  
233 wichtig. Da sprechen wir die breite Masse an im Sommer und zum Glück in unserer  
234 Region auch mit über 40 Prozent, den Österreicher als Gast. Das ist, ich vergleiche  
235 mich wieder in den Westen hinaus, wo dass bei weitem nicht so viel ist. Und uns das  
236 ja in der Corona Zeiten ein bisschen weitergeholfen hat, da doch der Österreicher im  
237 Land geblieben ist. Und das hat uns schon einen Vorteil gebracht. Im Vergleich, der  
238 Westen, der hat in Skigebiete nur drei Prozent Inländer. Interessanter ist da der Gast  
239 aus dem Ostblock, oder Deutschland, oder heute Amerika, England oder die Nordlän-  
240 der. Und da haben wir Glück, das ist der Sommer. Und der Winter, da glaube ich ha-  
241 ben wir als Ort das Glück, dass wir kein typischer Après-Ski Ort, wobei das Wort Ap-  
242 rès-Ski unter Anführungszeichen gehört, weil man wirklich nicht weiß, ob das Wort  
243 sich in Zukunft nicht ändern wird. Ich bin zwar überzeugt, das kommt schneller zu-  
244 rück, als wir glauben, wenn wieder alles in Ordnung ist. Wir haben die Möglichkeit  
245 Après-Ski zu machen zum Beispiel in Schladming, da kommt die Jugend hin. Wir ha-  
246 ben die Familien mit Kindern und das ältere Publikum. Auch im Winter sind wir breit  
247 gefächert und gut aufgestellt und können eigentlich jede, jede Altersstruktur welche  
248 es gibt, diese auch abdecken. Und ich glaube, dass es wenig Regionen gibt, wo sowohl  
249 Sommer wie auch Winter, die wirklich alle Strukturen abdecken können. Wo wir mit  
250 Obertauern, Ischgl oder mit so typischen Winterdestinationen, nicht zu vergleichen  
251 sind. Welche eine zweite Saison mittlerweile dabei sind aufzubauen. Und es wird si-  
252 cher schwieriger, jetzt was auf bauen zu wollen, wo wir schon vor zwei Jahrzehnten  
253 angefangen haben aufzubauen. Wir wissen schon, wir sind nicht die besten überall,  
254 aber wir können uns messen. Und dies ist das Wichtigste, dass wir so weit sind. Dass  
255 wir überall nachjustieren müssen, und da gibt es überall Stellschrauben. Das ist im  
256 Handel und Gewerbe gleich und dass sind die wichtigsten Sachen, die jetzt die neue  
257 Erlebnis Region Schladming Dachstein machen muss. Und eben in Zusammenarbeit  
258 mit den Gemeinden und den örtlichen Tourismus Verbänden und der Seilbahn Wirt-  
259 schaft.

260 *I:* Wir haben da jetzt ganz viel abgedeckt, wo es Faktoren gibt die einwirken. Wo es  
261 sein wird und kann. Glauben Sie persönlich, dass es noch Trends gibt, jetzt, und wel-  
262 che die schlagend werden. Und die, an die man vielleicht gar nicht denkt?

263 *IP 02:* Ja, Trends, hm? Für mich ein typisches Beispiel. Ein Trend ist das Fahrrad oder  
264 Mountainbike gewesen. Mountainbike war bis vor ein paar Jahren eine Trendsportart  
265 und das ist aufgrund der E-Bikes keine Trendsportart mehr. Wenn man beim Radfah-  
266 ren, Mountainbike oder egal Rad fahren nicht dabei bist, bist du zu spät unterwegs.  
267 Was da auf uns zukommt? Wir haben das Glück mit dem Radfahren, dass wir genug  
268 Radwege haben. Aber auch da tauchen wieder viele Probleme auf, natürlich mit mehr  
269 Radfahrer! Gibt es wieder Probleme mit der Landwirtschaft? Natürlich mit dem Rad-  
270 weg. Man muss halt wirklich markierte, genug markierte, Radwege haben. Mit einer  
271 Mountainbike Rad Karte, wo diese ausgewiesen sind. Und vor allem, der Gast fährt

272 nur dort wo markiert ist und das ist optimal. Aber Trends? Vielleicht gibt es neue  
273 Trends. Vielleicht gibt es mehrere, gerade von Radfahren, jetzt ist es ein Massenpro-  
274 dukt, oder Schiff, fährt jetzt jeder. Tennis, davon alleine können wir auch nicht leben.  
275 Oder Golf, wie unser Golfplatz errichtet wurde vor 30 oder 35 Jahren. Ich weiß nicht?  
276 In Österreich golfen 100000 Leute, das sind bislang nicht einmal zwei Prozent der  
277 Gesamtbevölkerung. Davon kann man nicht leben. Aber Radfahren, das machen 50  
278 Prozent der Bevölkerung. Ich weiß jetzt nicht, wo und wann und was sonst auf uns  
279 zukommt. Snowboarden war auch eine Trendgeschichte, ist wieder verschwunden.  
280 Aber ich lasse mich gerne belehren. Mir fällt momentan nichts mehr ein. Alles was  
281 mit Sport zu tun hat, bieten wir eigentlich. Schwierig.

282 *I:* Und außerhalb des Sports?

283 *IP 02:* Ja. Ich sage, die Zeiten sind eigentlich vorbei, glaube ich, dass der Gast sich eine  
284 Woche oder 14 Tage ans Meer legt. Weil er im Sport, in Zukunft oder jetzt schon, den  
285 Urlaub mit Bewegung in Verbindung bringt. Der Urlaub alleine 10 Tage wo liegen, das  
286 tut der Gast vielleicht nur mehr drei oder vier Tage. Aber er fährt vielleicht nicht mehr  
287 14 Tage wohin, sondern vielleicht über drei oder vier Tage und das drei oder viermal  
288 als Kurzurlaub! Geht dann wandern und geht dann einmal Radfahren, gerade wenn  
289 man sportlich ist. Und das haben wir schon angesprochen für die sind wir gut aufge-  
290 stellt. Für von 75 oder bis 80 Jahre, und für Ältere ab 80, die sich aufgrund des Alters  
291 nicht mehr so bewegen können, denke ich mir natürlich, haben sehr gute Angebote  
292 mit schönen Ausflugszielen. Ausflüge, die man machen muss. Ausflugsziele, welche  
293 wir direkt in der Region haben und in der näheren Region, oder weiter im steirischen  
294 Salzkammergut, in unserer Nähe. Wir können über den Sölkpass in das Murtal mit  
295 dem Bus rüberfahren. Ausflugsziele, wir liegen angrenzend ins Salzburg Land, wo man  
296 auch mit privaten Ausflügen hinkommt und eben auch mit Bus Gruppen. Ich glaube,  
297 dass wir da schon so aufgestellt sind, dass wir da alles abdecken können. Aber ich  
298 glaube nach wie vor, dass der Sport immer wichtiger wird im Gedanken mit dem Ur-  
299 laub. Ich sehe es allein bei uns im Sommer, bei den Gästen. Da fragt keiner mehr, wo  
300 kann ich mich einen Tag an den See legen. Nein, die gehen wandern und danach legen  
301 sie sich zum Abkühlen an den See. Zuerst was tun, und danach können Sie sich noch  
302 abkühlen. Da haben wir aufgrund der Sommercard ja alle Möglichkeiten vorhanden.

303 *I:* Da haben wir jetzt Faktoren, die auf den Tourismus, auf die Wertschöpfungskette  
304 einwirken, besprochen. Und jetzt auf dies hinauf: Was glauben Sie, welche Auswir-  
305 kungen die Veränderungen auf die Wertschöpfungskette mit sich bringen? Sei es po-  
306 sitiv bzw. negativ gesehen? wird es Veränderungen geben? Welche, die bewusst als  
307 negativ gesehen werden oder welche, die positiv gesehen werden können?

308 *IP 02:* In allen Medien, der Bauboom ist für mich als Touristiker wichtig, aber da haben  
309 wir jetzt immer mehr das Problem zwischen Einheimischen und der Wirtschaft oder  
310 den Tourismusinteressenten. Wir sagen, wir leben besser, je mehr Betten, umso

311 mehr Umsatz in der Region. Aber umso mehr Betten gebaut werden, umso teurer  
312 wird das Grundstück. Und dies ist natürlich die Entwicklung, welche für die Einheimi-  
313 schen nicht gut ist, wenn es keine Grundstücke mehr gibt, dass unsere Einheimischen  
314 vor Ort bleiben können. Sondern dass die abwandern müssen, weil sie sich dies nicht  
315 leisten können. Diese Kontrolle was wir machen, Bauboom, Zweitwohnsitze, buy to  
316 let, man wird es nie genau kontrollieren können. Wir in Haus kontrollieren das jetzt  
317 immer mehr, weil wir die Situation haben, dass wir zwei Hüttendörfer bekommen  
318 haben und mehrere große Appartementshäuser. Wenn man heute schaut, dass diese  
319 einfach touristisch vermieten werden, und nicht ein paar Jahre später, an den, der  
320 die Wohnung gekauft hat, dann zurückfallen und dann nur leer stehen. Ich sage so,  
321 viele Betten, ist gut, aber nur dann, wenn es keine toten Betten sind, sonst hilft uns  
322 das auch nichts. Wenn sie nicht belegt sind. Ja, ich glaube die ganze Entwicklung ist  
323 so, Anfang Dezember kommt dann wieder das Foto, Skifahren ist zu teuer. Grüne  
324 Wiese, eine Schneekanone meistens. Es wiederholt sich jedes Foto, jedes Jahr. Man  
325 kann sich das nicht leisten, die Ski Karte kostet über 60 Euro. Man muss aber das so  
326 sehen, der Mehrtages Skipass kostet nicht so viel. Je länger man bleibt, umso billiger  
327 wird der Skiurlaub. Aber ich glaube, im Vergleich zu anderen Sportarten wie Golf oder  
328 Radfahren, ist Skifahren, für das was geboten wird, nicht so teuer. Man muss unbe-  
329 dingt sehen, wo man die Kette anschaut von Wasser, Strom, Schneekanonen, bis  
330 dann der Schnee daliegt, Aufstieghilfen, Hütten, der Vermieter. Ich glaube, dass das  
331 was kosten muss, ist klar, wenn man sieht, was dahintersteckt. Dass der Skipass was  
332 kosten muss. Aber ich glaube im Nachhinein schimpft dann keiner, weil ja was da ist,  
333 was dahintersteckt. Es ist natürlich immer schwieriger bei uns im Tourismus. Das war  
334 vorher schon relativ schwierig und jetzt aufgrund der Seiten der Pandemie ist das  
335 Personalproblem immer noch schlimmer geworden. In dem Sinn, dass man fast keine  
336 mehr bekommt. Dass viele Betriebe, welche einen Restaurantbetrieb zum Hotel ha-  
337 ben, diesen Winter das Restaurant geschlossen haben, weil sie zu wenig Mitarbeiter  
338 haben. Nur ich habe von den Betten geredet, Hüttendörfer und so. Das passt meiner  
339 Meinung nicht mehr. Die Betten werden mehr, aber die Restaurant Betriebe werden  
340 weniger. Wo gehen die Gäste in Zukunft essen? Aber das ist halt so, der Hotelier, der  
341 Zimmer vermietet, der muss schauen, dass es für seine Gäste passt. Da geht es nicht  
342 mehr um den à la carte Gast. Aber generell muss man sich Gedanken machen. Wie  
343 bringen wir wieder Lehrlinge oder Mitarbeiter her in unserer Region. Es ist ja nicht  
344 nur der Tourismus, es fehlt ja überall. Es fehlt für die Wirtschaft und den Handel?  
345 Aber es wird halt nur über den Tourismus geredet. Es ist beim Tischler, beim Zimmer-  
346 er, überall das gleiche. Aber uns betrifft es halt stärker, weil wir vom Tourismus le-  
347 ben. Und es wird wirklich einige Betriebe ab Anfang Dezember geben, welche nicht  
348 wissen, ob sie aufsperrern können. Ist sicher auch ein Problem über das Arbeits-  
349 marktsservice, die sagen zwar sie unterstützen uns. Sie haben und zwar auch in der  
350 Corona Zeit finanziell wirklich gut unterstützt, mit Kurzarbeit mit 10 und 30 Prozent.

351 Aber natürlich sind sie auch zu vielen hingegangen. Haben gesagt, lass dich umschu-  
352 len, geh weg vom Tourismus. Und das, das wir dann ab und zu ins Zwiegespräch mit  
353 dem Arbeitsmarktservice gekommen sind, ist natürlich auch logisch. Aber wie wir da  
354 entgegenwirken können, dass wir wieder mehr bekommen, da bin ich momentan ein  
355 bisschen ratlos. Das ist momentan eine schwierige Zeit. Ein Vergleich zum Beispiel zu  
356 den Lehrlingen in der Berufsschule. Wir waren zwei Klassen mit je 20 Leuten. Jetzt ist  
357 im zweiten Lehrgang eine Klasse mit 11 Leuten. Wir wissen, dass die Jahrgänge Ge-  
358 burten schwächer werden. Das hängt natürlich auch zusammen. Aber ich frage mich,  
359 wo kommen die Leute generell hin? Die sind ja nicht weg. Und jeder jammert, er hat  
360 keine, die müssen ja irgendwo sein. Tun sie nur mehr umschulen oder weiter studie-  
361 ren? Wir haben natürlich auch das Problem mit diesen Wochenendarbeitsstunden im  
362 Tourismus, aber ohne diese geht es natürlich nicht. Wir können die Gäste nicht nur  
363 fünf Tage versorgen, wir müssen sie sieben Tage versorgen. Wir sehen auch, dass für  
364 Arbeitskräfte, nicht mehr das Geld das Wichtigste ist. Freizeit ist wichtiger als Geld.  
365 Aber was wir da dann in Zukunft tun? Da muss man Modelle finden. Es wird schwie-  
366 riger, dann Quartiere zu finden für die Mitarbeiter. Dass man die wirkliche so unter-  
367 bringt, dass es menschenwürdig ist, sagt man heute schon. Früher ist man zu dritt  
368 oder viert zusammenlegen, jetzt braucht schon jeder ein Einzelzimmer. Das ist schon  
369 Grundvoraussetzung. Dies wird auch immer schwieriger, dass man da irgendwas fin-  
370 det.

371 *I:* Sie haben jetzt einige negative Auswirkungen genannt. Aber fällt ihnen auch etwas  
372 Positives ein, was vielleicht jetzt die Veränderungen bringen können? Dass sich dies  
373 ins Positivere ummünzt?

374 *IP 02:* Gar nicht so einfach momentan. Man nimmt die Schlagzeilen momentan aus  
375 der Zeitung heraus, positiv schreiben sie auch in den Medien momentan nicht. Sehr  
376 wenig. Und, die Entwicklung am Arbeitsmarkt kann nur auch über die Eltern ein biss-  
377 chen gehen. Dass die Eltern auch positiv denken anfangen, dass es wieder positives  
378 Denken gibt an den Tourismus. Das positive sehe ich mit meiner Familie, wir sind ein  
379 Familienbetrieb. Familie kommt nach bei uns, bei uns wollen die Kinder übernehmen.  
380 Das sehe ich sehr positiv und wir leben ja von den kleineren Betrieben von den Fami-  
381 lienbetrieben. Das wird auch nicht mehr überall so sein, dass die Jugend übernimmt.  
382 Die positive Entwicklung ist, wie ich vorher schon gesagt habe, ist der Sommer. Dass  
383 ich der so gut entwickelt hat in den letzten Jahren. Mit dem haben wir vor zehn Jahren  
384 nicht gerechnet. Oder aufgrund der Probleme, wo jeder gejammert hat, ist er bei uns  
385 noch stärker geworden. Wo mittlerweile auch schon wieder alle jammern, dass im  
386 Juli im August zu viele Gäste da sind. Es geht schon so zu wie in Lignano. Aber wir  
387 reden da von vier bis 5 Wochen von Mitte Juli bis Ende August. Ich glaube, das sind  
388 schon positive Entwicklungen, die wir da unternommen haben. Der ganze Ausbau der  
389 Radwege, der Wanderwege. Und ich glaube, auch die Vielfalt. Bei uns gibt es Paragli-  
390 ding, jede Wassersportart. Vom Berg ins Tal wie Kletterparks, ZIP Line, Rafting,



391 Canyoning. Ich wüsste nichts, was man bei uns eigentlich nicht machen könnte. Das  
392 muss ich auch positiv sehen, dass das nach Außen so gut verkauft wird, und dass wir  
393 da so gut dastehen.

394 *I*: Freut mich, dass wir auch etwas Positives gefunden haben. Jetzt ganz kurz noch  
395 einmal zurück, das war relativ allgemein auf die Region bezogen. Ist natürlich auch  
396 aufgrund Ihres Vorwissens und Ihr Wirkungs- und Tätigkeitsbereich im Vorfeld. Was  
397 jetzt aber, speziell auf ihren Betrieb, auf Ihr Hauptgeschäft auf ihren wirtschaftlichen  
398 Mittelpunkt bezogen. Wo waren für Sie Auswirkungen erkennbar? Seien dieses posi-  
399 tive oder negative? Ich glaube, dass wir nochmal ganz kurz zurückgehen, zu Fachkräf-  
400 temangel, Mitarbeiter, wie schaut es da bei Ihnen aus?

401 *IP 02*: Ja, ich selbst, wir sind ein Familienbetrieb mit 18 bis 20 Mitarbeitern, Sommer  
402 und Winter gleich. Und Sommer oft sogar mehr, weil wir ja ein Familienprogramm  
403 machen. Für Jugendliche zwischen 10 und 17 Jahren, für Familien mit Jugendlichen  
404 zwischen 10 und 17 Jahren. Wir bewerben dies als Teenie Programm. Und da brau-  
405 chen wir natürlich mehr Mitarbeiter für dieses. Jetzt die Zukunft sehe ich für meinen  
406 Betrieb gar nicht so schlecht. Vom Personal her, haben wir momentan alles, aber das  
407 sagt ja nichts. Haben tun wir es erst am ersten Dezember, wenn wir dann aufsperrn,  
408 wenn Sie dann auch dastehen und zum Arbeiten da sind. Ja aber es hat sich schon  
409 auch bei uns in den Jahrzehnten einiges geändert. Bis in die Jahre zwischen 2000 und  
410 2005 haben wir noch eine Landwirtschaft dabeigehabt. Wir waren ein alt eingesesse-  
411 nes Wirtshaus mit Mischlandwirtschaft. Wir haben alle gehabt von Kühen, Schwei-  
412 nen, Schafe, Pferde, Hühner usw. Und wir uns dann entschieden haben 2006, da wir  
413 ja im Ortskern liegen, wo man mit den Tieren weit fahren hat müssen, auf die Wiese,  
414 ins Grünland. Haben wir uns dann 2006 entschieden, dass wir mit der Landwirtschaft  
415 aufhören und nur noch auf Tourismus umstellen. Und ich glaube, da kann man auch  
416 stolz darauf sein, es ist jetzt immer irgendwo etwas erweitert, vergrößert, moderni-  
417 siert worden im Betrieb. Und das geht ja nicht, wenn der Tourismus nicht läuft. Es  
418 geht nur, wenn was reinkommt, kann ich was investieren. Und ich glaube, da kann  
419 man als Familie stolz sein, wenn man so was schafft. Wir haben es ja nicht nur für uns  
420 gemacht, wir haben ja nicht mehr so lange. Es ist auch für die Kinder, die dann den  
421 Betrieb weiterführen. Mit dem Personal, ich habe da das Glück, dass wir im Service  
422 und in der Küche relativ langes Personal schon haben. Welches man zehn und mehr  
423 Jahre hat, und die uns nach wie vor immer die Treue halten. Man hat schon oft auch  
424 Gedanken einmal was Neues zu machen. Was ändern, oder dass neues Blut hinein-  
425 kommt, aber das kannst du gar nicht umsetzten. Da musst du froh sein, dass du die  
426 halten kannst, die da sind. Man muss mit den Leuten die da sind, und die bleiben, mit  
427 denen muss man neue Ideen finden und Themen, wie Küche, Service. Mit dem, was  
428 man hat, muss man schauen, dass man weiterkommt. Und da bin ich schon stolz, dass  
429 wir so viel Stammpersonal haben, denn es muss ja schon alles zusammenpassen. Und  
430 weil immer gesagt wird, wir zahlen zu wenig. Das ist ein Blödsinn, weil es muss jede

431 Stunde bezahlt werden. Es gibt ein eigenes Programm, wo die Stunden aufgezeichnet  
432 werden über den Computer, die die Mitarbeiter arbeiten. Nicht wie früher, da hat es  
433 einen Fixlohn gegeben, egal wieviel Stunden gearbeitet wurde, der wurde bezahlt.  
434 Jetzt wird jede Arbeitsstunde bezahlt, da können wir gar nicht aus. Und darum glaube  
435 ich auch, dass das passt und wir relativ unsere Mitarbeiter halten können. Natürlich  
436 die Nachbesetzung wird immer schwieriger, aber da wiederhol ich mich jetzt.

437 *I:* Wir sind jetzt mittendrin im nächsten Thema, wo es um Maßnahmen geht. Um  
438 nochmals zum Thema Mitarbeiter, Mitarbeitersuche zurückzukommen. Da ist jetzt in  
439 aller Munde, New Work oder überhaupt nur mehr Life Balance. Das ist jetzt noch  
440 spezialisierter. Ich gehe praktisch nur mehr so viel einer Tätigkeit nach, dass ich damit  
441 irgendwie meine Freizeit finanzieren kann. Soweit sind wir mittlerweile schon. Aber  
442 es wird, wie es aussieht, reicht dies einer gewissen Schicht. Speziell was jetzt die  
443 Jugend ist. Wie weit kann den da der Tourismus, speziell Tourismusbetriebe die vom  
444 Tourismus direkt leben, mithalten? Gibt es Wege dorthin, dass man dies potenziellen  
445 Arbeitssuchenden irgendwie vermitteln kann? Und es dorthin schon Wege gibt?

446 *IP 02:* Auf meinen Betrieb zurückführen, wir haben mittlerweile schon im Sommer die  
447 Möglichkeit diese Benefits Sommercard für Tourismus Mitarbeiter anzubieten. Das  
448 heißt, dies ist die Sommercard zu einem verbilligten Preis. Da werden wir auch von  
449 der Region unterstützt, pro 50 Mitarbeiter gibt es eine Karte verbilligt. Aber mittler-  
450 weile bekommt von mir ein jeder Mitarbeiter, der das will, eine Sommer Benefit-  
451 Karte. Das heißt, er bekommt die Sommercard von mir, und kann diese nutzen so wie  
452 jeder andere Gast und ich glaube, das ist mittlerweile schon auch ein Anreiz. Zusätz-  
453 lich haben wir geschaffen, dass meine Mitarbeiter in Schladming ins Freibad, ins Hal-  
454 lenbad und in den Fitnessraum gehen können, so eine Mitarbeiterkarte. Da sind zwei  
455 hinterlegt und die können jederzeit genutzt werden. Wobei mir Wellness und Fitness  
456 auch im Hotel haben, was sie nutzen können. Aber jeder tut mit den Gästen in seiner  
457 Freizeit halt nicht gerne etwas. Darum finde ich es recht gut, dies wird auch stark  
458 angenommen. Und das weitet sich noch aus. Ich kenne mittlerweile schon Betriebe,  
459 die stellen Ihren Mitarbeitern E-Autos zur Verfügung, dass sie in die Arbeit und auch  
460 wieder nach Hause fahren können. Dass Sie für diese Mitarbeiter keine Unterkunft  
461 brauchen. Man überlegt schon im Winter beim Skifahren, die Saisonkarte, wobei un-  
462 sere Mitarbeiter im Winter nicht die Viel-Skifahrer sind. Und weißt du, du hast schon  
463 gesagt das mit Sport so, da können sie speziell im Sommer ja wirklich was machen in  
464 Ihrer Freizeit. Und die Freizeit, die wollen sie mehr haben, auch der jetzt schon lange  
465 bei uns ist. Das ist ja niemand mehr, der sagt im Februar und März arbeiten wir durch,  
466 das geht ja nicht mehr. Ist auch keinem zuzumuten. In unserem Betrieb, wir haben  
467 jetzt schon das 2. Jahr unsere Rezeptionisten behalten können, weil sie Samstag  
468 Sonntag frei hat. Sie will nur mehr fünf Tage arbeiten, und in der Rezeption jemanden  
469 zu bekommen, ist noch schwieriger momentan. Der sich in der Region auskennt. Aus-  
470 länder kriegst du da wieder leichter. Aber das passt da nicht rein, sondern du brauchst

471 wen, der sich auskennt, und dem man nicht alles erklären muss, sondern der ein biss-  
472 chen Grundwissen mitbringt von der Region. Diese wollen Life-Balance, 5 Tage nur  
473 mehr, Samstag, Sonntag frei, Sport oder am Abend um 5 Uhr hinaus aus der Arbeit.  
474 Und mit dem müssen wir leben. Wir haben uns da darauf umgestellt, wir sind als  
475 Betrieb draufkommen, dass es nicht schlecht ist. Und Samstag, Sonntag ist bei uns  
476 Wechsel, An- und Abreise ist. Da machen wir das in der Familie selbst. Die Gäste se-  
477 hen, dass wir ein Familienbetrieb sind, bei der Anreise sind die Chefleute persönlich  
478 da. Und ich glaube, dass das gar nicht so schlecht ist. Aber man hört ja schon Lösun-  
479 gen, zum Beispiel zwei, vier. Vier Tage arbeiten, 2 Tage frei. Wo das dann hinführt?  
480 Das hört sich gut an, aber ich brauche dann auch mehr Mitarbeiter. Es wird ja nicht  
481 billiger für mich, für den Unternehmer. Man hört es ja auch in der Bauwirtschaft.  
482 Auch schon Freitag lieber Schluss oder eine kurze Woche. Aber ich weiß nicht, wo es  
483 hinführt.

484 *I:* Es ist jetzt bezogen alles was Mitarbeiter ist, da sind sie ja wahrscheinlich schon  
485 einer der Vorreiter, dass man wirklich fünf Tage Woche hat. Das haben viele ja noch  
486 nicht?

487 *IP 02:* 5 Tage Woche will ich jetzt nicht sagen, 6 Tage Woche. Für einige wo wir gese-  
488 hen haben, das geht nicht mehr, haben wir jetzt 5 Tage Woche. Wir haben mittler-  
489 weile eine Frühstücks Kellnerin, die nur noch halbtags arbeitet. Welche Mütter sind,  
490 erziehende Mütter sind und Kinder haben. Die können nur ein paar Stunden, wenn  
491 die Kinder im Kindergarten sind. Und diese Möglichkeiten muss man mehr nutzen.  
492 Aber da haben wir halt im Tourismus auch die Schwierigkeit, wenn man zum Beispiel  
493 am Abend, zum Abendservice, drei bis vier Stunden jemanden braucht, können Müt-  
494 ter mit Kindern auch nicht.

495 *I:* Dies wird, wie Sie gesagt haben, in Bereiche wo es möglich ist. Findet da jemand,  
496 der nur ein paar Stunden arbeiten kann oder will sozusagen eine Möglichkeit, dass  
497 man den unterbringt?

498 *IP 02:* Auf jeden Fall.

499 *I:* Haben Sie noch irgendwelche anderen Maßnahmen setzen müssen? Wo sie Sachen  
500 geändert haben, wo Sie bewusst umstrukturiert haben? Ich denke jetzt nur, haben  
501 Sie spezielle Kooperationen eingehen müssen? Oder wie gesagt, Outsourcing ist eine  
502 Geschichte, welche immer mehr in den Raum gestellt wird. In allen Branchen durch-  
503 gehend eigentlich, kommt so ein Bereich für Sie in Frage?

504 *IP 02:* Ich habe vorhin bereits gesagt, 18 bis 20 Mitarbeiter, wir sind ein Familienbe-  
505 trieb Betrieb, ein kleiner Betrieb. Outsourcing betreiben wir eigentlich nur im Som-  
506 mer, wenn wir unser Teenie Programm haben. Dann müssen wir mit anderen Firmen  
507 zusammenarbeiten. Weil Rafting, Canyoning, das darf ich zwar anbieten, aber nicht

508 durchführen, sondern muss mit der örtlichen Firma das machen. Egal ob das Bogen-  
509 schießen oder was ist. Outsourcing ist bei uns ein bisschen zum Beispiel Wäscherei,  
510 was man selber nicht mehr macht, wo man sich ein bisschen entlastet, da nimmt man  
511 Mietwäsche. Oder Marketing natürlich, da haben wir einen Spezialisten, der uns da  
512 hilft. Und wir haben eigentlich das letzte Jahr im Winter, wo wir nicht unseren Betrieb  
513 aufsperrten durften, eigentlich genutzt um unseren Marketingauftritt zu ändern. Wir  
514 haben uns umstrukturiert werbetechnisch, Namensänderung, optisch verjüngt. Die  
515 Jugend hat sich eingebracht, die wollte eine Veränderung auf etwas Jugendliches. Ich  
516 habe mich zwar lange gewährt dagegen, 2 Jahre lang stand das im Raum, aber im  
517 Nachhinein hätten wir es gleich damals machen sollen. Man merkt, dass da einfach  
518 bei den Anfragen, dass es jetzt einfach besser ist. Und das war die Zeit, welche wir  
519 haben nutzen können, aber sonst? Wir haben bis vor drei Jahren mit Reisebüros ge-  
520 arbeitet im Sommer. Aber da sind wir ganz weggekommen. Und das ist auch gut, weil  
521 die einfach die Preisdurchsetzung gehabt haben. Den Preis kaputt machen. Da ist es  
522 oft gescheiter man hat weniger Leute und der Preis passt, als wie immer voll gebucht  
523 und der Preis passt nicht. Aber sonst haben wir eigentlich, oder es wird alles von un-  
524 serem Büro durchgeführt, dass wir nicht viel Partner brauchen. Die Lieferanten na-  
525 türlich schon.

526 /: Da haben wir jetzt alles abgedeckt was ich von meiner Seite ansprechen wollte, sehr  
527 ausführlich, danke. Ein kleiner Punkt wäre noch: Entwicklungsaussichten, Entwick-  
528 lungspotenziale der Region Schladming Dachstein. Wir haben jetzt gehört, dass hier  
529 mal definiert, eingangs schon, dass man jetzt in einer Erlebnisregion wohnen, die flä-  
530 chenmäßig sehr groß ist. Wir alle von einer starken Marke profitieren. Wie weit sehen  
531 Sie dies für die Zukunft? War das ein guter Schritt? Werden wir mit diesem Schritt gut  
532 positionieren können? Wird dies noch werden, wird uns dies helfen über gewisse  
533 Faktoren, die einfließen werden, stärker heraus zu treten?

534 *IP 02:* Ich könnte jetzt dazu eine Stunde oder noch länger erzählen. Ich bin fast 25  
535 Jahre Stellvertreter im Tourismus bei uns, Vorsitzender gewesen. Natürlich in der Ent-  
536 wicklung dieses Strukturprozesses von Anfang dabei gewesen. Haben viele Gesprä-  
537 che mit dem Land und hier in der Region gehabt. Man hat sich ja lange gewährt, ge-  
538 gen die, diese Umstrukturierung. Dass wir eben nur mehr eine Region sind, aber über  
539 kurz oder lang haben wir tun können, was wir wollen. Wir haben uns wehren können.  
540 Wir sind bei der Landesregierung gewesen, haben vier Punkte, die uns wichtig waren  
541 dort eingebracht. Es gibt ja seit 1992 das neue Tourismusgesetz. Und unserer Ansicht  
542 nach, hätte diese Tourismusgesetz schon lange überarbeitet gehört. Diese Stufen, in  
543 welche wir alle eingeteilt sind, welcher Betrieb was zahlen muss, nicht rechtens sind,  
544 denn das geht nach Umsatz. Wir sind nur bis 3,6 Millionen gedeckelt, jeder Betrieb,  
545 der was über 3,6 Millionen Umsatz hat, zahlt gleich wie jene, die nur knapp über diese  
546 3,6 Millionen liegt. Das haben sie Richtung Westen mit Promillegrenze bereits anders

547 gelöst. Und dies wollten wir im Zuge der Struktur ändern. Nur das Land hat dann ge-  
548 sagt nein, das ist schon festgelegt, wir können da nichts daran ändern. Und dieses  
549 Gesetz ist dann mit 13. oder 14. Jänner 2021 beschlossen worden und dieses Gesetz  
550 verabschiedet worden. Und dann haben wir eigentlich gesehen, dass das, was wir  
551 vorher gemacht haben, hat man zur Seite legen können und das Beste draus machen.  
552 Wir haben keine Wahl. Das Land hat von 98 Tourismus Regionen auf 13 Regionen  
553 runter gekürzt. Und eine dieser sind halt wir, eigentlich flächenmäßig die größte, aber  
554 mittlerweile die Nächstgrößte in der Steiermark. Wobei wir den Vorteil schon  
555 gehabt haben, wir hatten ja schon den Zusammenschluss in eine kleinere Region von  
556 Gröbming bis Schladming. Wir haben heute halt den einen oder anderen noch dazu-  
557 nehmen müssen. Für uns war das nicht so gravierend wie für andere Regionen. Es  
558 gibt rund um Graz, da gibt so ein Tourismusverband, die waren zuerst 28 oder 30  
559 eigene Verbände und haben sich auf einen zusammenschließen müssen. Da gibt es  
560 schon schwierige Situationen als bei uns. Bei uns war einfach noch schwierig, dass die  
561 Pandemie war. Alle Abgaben, alles was Tourismus Abgabe ist, wird ausgerechnet  
562 über die Werte von zwei Jahre davor. Da haben wir heuer noch Glück mit der Bemessung  
563 auf das Jahr 2019, da war noch Tourismus. Aber nächstes Jahr wir auf Basis 2020  
564 gerechnet und da werden uns Einnahmen wegbrechen. Weil die Umsätze nicht vor-  
565 handen waren, weil in die Wintersaison geschlossen war. Und dies wird schwierig.  
566 Wir haben früher ein Budget von 10 Millionen, fast 9,5 Millionen, was wir nur in der  
567 Region Schladming-Dachstein, der kleinen Region haben. Und dieses Budget bringen  
568 wir leider in der großen Region kaum zusammen. Weil eben damals noch Regionen  
569 waren, die haben unter 100 Prozent Tourismusabgabe gezahlt, und wir haben schon  
570 immer 200 Prozent bezahlt, 300 Prozent die Ramsau, Schladming 250 Prozent. Das  
571 heißt, 100 Prozent ist normal, wir haben 200 bezahlt, also um 100 Prozent erhöht.  
572 Wir haben es geschafft, dass man über die Region jetzt zum Glück doch auf 200 sich  
573 geeinigt hat. Das neue Budget wird sich auf 8,5 bis 9 Millionen trotzdem einpendeln.  
574 Aber die Veranstaltungen werden halt auch mehr. Es wird jede einzelne Veranstal-  
575 tung, welche jetzt nach außen hin Event ist, dies muss in diesem Budget abgedeckt  
576 werden. Die ganzen anderen Sachen, was Hardware ist, was Wanderwege sind, ist  
577 auf die Gemeinde zurückgefallen. Digitalisierung und Werbung ist nur mehr in der  
578 Region. Ich glaube, man hat sich damals bei der Gemeinde Zusammenlegung auch  
579 gewehrt. Man hat Protestaktionen gemacht, hat nichts gebracht. Über kurz oder lang,  
580 reden wir wahrscheinlich nicht mehr davon, es ist das beste. Ich vergleiche es immer  
581 mit Südtirol. Südtirol hat einen einzigen Tourismusverband. Einen über ganz Südtirol  
582 und wir regen uns auf, weil wir jetzt 13 Verbände haben. Wenn man jetzt den Südtirol  
583 Tourismus im Sommer sieht, ist der noch ein bisschen ober uns. Wir haben ja vorher  
584 schon über die Digitalisierung geredet. Da geht das nur in dieser Größenordnung,  
585 dass man sich in Zukunft weiterentwickeln wird. Es wird in Zukunft sicher das richtige  
586 sein. Was wichtig ist aber, ich glaube, über kurz oder lang ist, dass wir die richtigen  
587 Leute haben. Die richtigen Personen, die jetzt die neue Kommission bilden und die

588 Arbeit übernehmen, das ist das um und auf. Bei uns hätte man nicht mehr zusam-  
589 menfassen können, wie zum Beispiel das Paltental noch dazu. Die machen schon ganz  
590 was anderes, gehen einen anderen Weg. Bei uns passt das so. Jetzt wird im Rahmen  
591 dieser Strukturreform einmal Ruhe sein. Aber in Zukunft wird es sicher wieder was  
592 geben, eine Zusammenführung, oder sowas. Man hat es ja auch bei den Bergbahnen  
593 gesehen, zuerst hat jeder seine Gesellschaft oder besser seinen eignen Berg gehabt,  
594 jeder für sich. Dann kam der Zusammenschluss zur 4Berge-Skischaukel, und dann  
595 weiter in die Ski Amade, und heute sind wir froh, dass wir bei der Amade sind. Und  
596 das wird sich auch bei den Tourismus Zusammenschlüsse mit der Strukturreform si-  
597 cher so entwickeln. Und auch passen wird. Wir haben uns einfach schwer mit dem  
598 Beamtendenken in der Landesregierung getan. Die denken anders, weit weg von der  
599 Realität. Aber Gesetz ist Gesetz und da hat man sich daran zu halten. Es ist gut, dass  
600 die Zeit vorbei ist, wo man sich da rein arbeiten hat müssen, und jetzt die Zeit da ist,  
601 zum richtigen Arbeiten. Ich glaube, man muss das schon als Chance sehen die Zusam-  
602 menarbeit, ob das Tourismus und Handel oder Gewerbe ist, zum Beispiel auch die  
603 großen Firmen in Liezen, dass die auch sehen, wie wichtig der Tourismus ist und mit-  
604 reden können, was die Region betrifft. Noch mehr mitreden als die kleinen Unterneh-  
605 mer, wie zum Beispiel in Schladming oder in Haus.

606 *I:* Dann wären wir soweit am Schluss angekommen. Wie gesagt, die Unterstützung ist  
607 da, teilweise gewollt. Sie fühlen sich gut aufgehoben, wenn ich das so zusammenfas-  
608 sen darf. Wir haben jetzt kurz über folgende Punkte gesprochen. Wie schauts in der  
609 Region aus? Welche Faktoren wirken ein? Was folgt daraus? Wie muss man sie än-  
610 dern? Wie muss man sich umstellen? Welche Maßnahmen oder Auswirkungen haben  
611 diese Faktoren, welche einwirken? Positiv wie negativ? Und am Schluss haben wir ein  
612 bisschen in die Zukunft geschaut. Ich habe jetzt abschließend nur die Frage: Gibt es  
613 irgendwas in diesem Zusammenhang, was sie noch gerne ergänzen würden? Wo sie  
614 meinen, das gehört noch unbedingt hier dazu, um zukunftsfit zu werden, zu bleiben,  
615 zu sein?

616 *IP 02:* Ja, ich glaube, das Wichtigste, das was man jetzt medial hört, ist wirklich, dass  
617 man die Landwirtschaft noch mehr ins Boot holt. Dass man auch die ganzen Rad-,  
618 Wanderwege, dass das versicherungstechnisch abgeklärt wird und gesetzlich gere-  
619 gelt ist. Wo immer mehr wird und es auch immer mehr Probleme gibt. Und das geht  
620 ja bis zum Wolf, wo es eigentlich für uns Touristiker nicht verständlich ist, denn un-  
621 sere Gäste sind am Berg unterwegs, und wenn dann so ein Tier daherkommt. Ob das  
622 gut ist, weiß ich nicht. Aber das sind schon übertriebene Punkte. Aber das wichtigste  
623 ist, das gesetzlich geregelt ist, dass der Gast hier gehen darf, Rad fahren darf, und das  
624 will der Bauer immer mehr. Und das ist auch das, was die Strukturreform weiß, das  
625 ist ein wichtigstes Thema. Es sind schon viele Sache die anstehen, die in Zukunft ge-  
626 klärt werden müssen. Wie man dies in Zukunft macht? Wie gesagt wird, wir haben zu  
627 viel Gäste, wie wir dies lösen können? Wir wollen immer mehr Betten, wenn es noch

628 mehr werden? Und ich glaube, wir können froh sein, dass unsere Region flächenmä-  
629 ßig so groß ist. Und die Leute oder auch der Unternehmer, muss da umdenken. Wie  
630 im Sommer, darf ich unsere Gäste nicht nur in unserer Region behalten, sondern  
631 muss ihn weiter wegschicken. Es gibt genügend Juwelen in der Region, die nicht über-  
632 laufen sind und vielleicht sogar schöner sind als die bekannten Ziele. Das sind auch  
633 die Vermieter gefordert, wobei der Vermieter im Sommer sowieso mehr gefordert  
634 ist, als im Winter. Im Winter ist es einfach, auch wenn das Haus voll ist, der Gast geht  
635 Skifahren, kommt zurück, geht in die Sauna, dann essen und trinkt an der Bar. Im  
636 Sommer musst du da sein. Passt das Wetter nicht, was kann er tun? Ist es schön, wo  
637 kann er mit dem Fahrrad hin. Das wird natürlich immer mehr. Fahrradverleih kommt  
638 dazu, E-Bike, usw.! Spannend, aber der Tourismus bleibt nicht stehen, sondern ent-  
639 wickelt sich in großen oder raschen Schritten nach vorn! Und wenn du da nicht von  
640 Anfang an dabeibleibst? Bist schnell zwei Schritte hinterher.

641 *I:* Das nehme ich jetzt als Schlusswort hin. Ich danke vielmals für Ihre Zeit und für den  
642 Winter. Alles Gute.

643 *IP 02:* Danke, danke! Hat mich natürlich auch sehr gefreut. Und ich glaube, wir hätten  
644 noch eine Stunde weiterreden können.

### ExpertInneninterview IP03,

geführt am 19.11.2021, Gesprächsdauer: 00:55:39

1 I: Eine Tourismus Region wie es die Tourismus Region Schladming Dachstein ist, ist  
2 ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Systems ist von einer Vielzahl von Ein-  
3 flussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfungskette des Tourismus in einer alpinen Re-  
4 gion ist vielfältig und diese befindet sich aber auch im ständigen Wandel. Eine Viel-  
5 zahl von Einflussfaktoren, die ökonomischen, selbst soziale Rahmenbedingungen so-  
6 wie natürliche Gegebenheiten wirken auf diese ein. Verstärkt hat sich meines Erach-  
7 tens das Bewusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und  
8 auf diese bestmöglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resilienz hat längst Einzug in  
9 den alltäglichen Sprachgebrauch gehalten. Supply Chain Resilienz beschreibt die Fä-  
10 higkeit eines Unternehmens, mit Störungen und Veränderungen umzugehen. Diese  
11 Fähigkeit hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb eines Systems bzw. die System Be-  
12 ziehungen aufrechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte Maßnahmen eine resiliente  
13 Ausgestaltung der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich dadurch auch  
14 die Erfolgsaussichten für eine nachhaltige Entwicklung einer Region. Um wichtiges  
15 Regionalwissen von Experten und Expertinnen in die Analyse einbeziehen zu können,  
16 darf ich Ihnen nun einige Fragen zur Tourismusregion Schladming Dachstein in Bezug  
17 auf die Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus und auch deren Aus-  
18 wirkungen stellen? Meine erste Frage bzw. zur Einleitung hätte ich gerne eine Ana-  
19 lyse gemacht. Über die regionale Wertschöpfungskette im Tourismus in der Touris-  
20 mus Region Schladming Dachstein. Und da wäre meine erste Frage an sie: Was hat  
21 Ihrer Meinung nach dazu beigetragen, dass die Tourismus Region Schladming Dach-  
22 stein zu einer der führenden Regionen im Alpenraum geworden ist?

23 IP03: Ich glaube natürlich die Aktivitäten, die Ereignisse speziell, wie die großen Ver-  
24 anstaltungen der letzten Jahre, die dazu beigetragen haben, dass die Region sich da  
25 sehr gut positioniert hat. Die alpine Ski-WM, aber natürlich auch die Special Olym-  
26 pics, die Kulturveranstaltungen, oder die Ennstal Classic, die Mid-Europe in Schlad-  
27 ming. Die Region Schladming Dachstein zeichnet sich durch eine Vielzahl an Veran-  
28 staltungen aus. Kulturbereich und auch Konzerte, wie der Andreas Gabalier zum Bei-  
29 spiel, Veranstaltungen, die sehr bekannt sind, die polarisieren, die bewegen. Und un-  
30 sere Region, durch diesen gemeinsamen Weg, glaube ich, in den letzten Jahren ganz  
31 gut gewählt hat. Ich glaube, dass die, die zusammen die Fusionierung der letzten  
32 Jahre und die neue Marke, der neue Name, dass das Marketing auch dazu beitragen  
33 hat, dass sich die Region in der Größe und in der Stärke, dass dies dazu beigetragen  
34 hat, dass sie sich weiterentwickelt hat. Die Sommercard natürlich, also dass man  
35 nicht nur auf den Winter setzt, sondern hier erkannt hat, dass man diese Strategie,  
36 sich zu einer Ganzjahres Destination zu entwickeln. Ich glaube auch, dass das spürbar



37 ist. Auch wir am Arbeitsmarkt spüren, dass Saisonen, Dienstverhältnisse länger dau-  
38 ern. Die Zwischensaisonen zum Teil kürzer werden. Und ich glaube, dass der Winter,  
39 der läuft so und so gut. Aber das speziell durch die Sommercard die Attraktivität der  
40 Region hier mit diesen Benefits sichergestellt ist.

41 *I:* Das war jetzt, wie sie sich entwickelt hat. Was ist für sie ganz persönlich die Beson-  
42 derheit unserer Region?

43 *IPO3:* Für mich eine Besonderheit ist dieser Mix aus Polarisierung und Aktion. Wenn  
44 ich sage zum Beispiel die Planai, mit dem Sommer- und dem Winterangebot oder  
45 auch der Dachstein. Und auf den anderen Seiten als Tourismus Region wieder die  
46 Ruhe und die Stille. Wenn ich da zum Beispiel die Sölkäler oder Teile der Ramsau  
47 vielleicht hernehme. Also ich glaube, dass gerade diese Breite die Besonderheit ist,  
48 dass wir für jeden was dabei sein kann. Merkt man auch bei den Betrieben und im  
49 Fokus der Arbeitgeber, oder aus Sicht der Arbeitsuchenden. Wir sind ja im Rahmen  
50 der Jobbörsen viel unterwegs. Sei es in der Vergangenheit viel im Ausland, jetzt eher  
51 in Österreich, also in den östlichen Regionen. Und ja, es gibt auch unterschiedliche  
52 Bedürfnisse. Die einen suchen ein kleines Familienunternehmen, wo es einen famili-  
53 ären Anschluss gibt und andere wollen den „Remmidemmi“ haben, und auch da fin-  
54 det man in der Region viele Möglichkeiten, beruflich Fuß zu fassen.

55 *I:* Das war jetzt eine gute Überleitung. Mein nächster Punkt wäre die Rolle des Tou-  
56 rismus in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region?

57 *IPO3:* Speziell fürs obere Ennstal oder für die Region Schladming Dachstein hat der  
58 Tourismus, die zentrale Wirkung, das ist im gesamten Bezirk vielleicht anders zu se-  
59 hen, weil der Bezirk flächenmäßig sehr, sehr groß ist und unterschiedliche Wirt-  
60 schaftsbereiche hat. Aber für den oberen Bereich, also die Region Schladming Dach-  
61 stein, also Schladming, Ramsau, Gröbming bis Irdning-Donnersbachtal, da wird si-  
62 cherlich der Tourismus aus meiner Sicht die zentrale Rolle spielen. Tourismus ist ja  
63 sehr, sehr weitfassend, jetzt nicht nur die Auswirkungen in den klassischen Dienst-  
64 leistungsbereichen, sondern auch viele Branchen, aus primär oder sekundär Sektor,  
65 also Land- und Forstwirtschaft bis hin zu den produzierenden Betrieben, die beim  
66 Tourismus mit partizipieren. Um nur ein Beispiel zu bringen, also der Tourismus hat  
67 Auswirkungen, wenn wo investiert wird, gebaut wird, in die ganze Bauwirtschaft mit  
68 den Investitionen. Aber natürlich auch die Abhängigkeit im Handel, aber die Abhän-  
69 gigkeit auch im Gesundheitsbereich, im Sozialwesen bis hin im Verwaltungsbereich.  
70 Wenn ich nur zum Beispiel Steuerberater hernehme. An einen Steuerberater denke,  
71 die profitieren natürlich von dieser Größe, von dieser Dichte, welche wir hier haben.  
72 Weil es gibt kaum einen Betrieb, kaum einen Tourismus Betrieb, der in Zeiten wie  
73 diesen keinen Steuerberater zum Beispiel braucht. Und der Gast, wenn er da ist, na-  
74 türlich braucht er auch ein Krankenhaus oder medizinische Versorgung. Und ja, na-  
75 türlich Handel, Bau- und Baunebengewerbe hängen dort natürlich ganz stark mit

76 dran. Und da die Landwirtschaft. Das ist ja auch nicht zu unterschätzen. Gerade in  
77 Zeiten wie diesen mit der Regionalität, mit diesem stärkeren Fokus wieder auf Nach-  
78 haltigkeit, Regionalität, das ganze Klima und Umweltbewusstsein. Ich glaube, dass  
79 die Landwirtschaft da ganz eine zentrale Rolle spielt.

80 *I*: Jetzt haben wir alles exakt zusammengefasst, was auch ich schon im Hinterkopf  
81 gehabt habe, für mich ein gutes Feedback. Wie ich eingangs erwähnt habe, dass ganz  
82 viele Faktoren auf das ganze System einwirken, sei es auf unterschiedliche Facetten.  
83 Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach, die wirtschaftliche Entwicklung  
84 der Region am meisten oder zurzeit am aktuellsten. Was jetzt ein Faktor ist, der zu  
85 Änderungen führt, zu Änderungen in der Wertschöpfungskette, zu Ablauf Änderun-  
86 gen?

87 *IP03*: Aktuelle Beispiele, und wir erleben sie heute wahrscheinlich wieder live mit.  
88 Mit der Verkündung des nächsten wirklichen Lockdowns. Es ist also dann sicherlich  
89 die gesundheitlichen Entwicklungen oder eben die die Entwicklung der Corona Pan-  
90 demie, die den Tourismus in einer Form getroffen hat. Und da uns in einer Form  
91 getroffen hat, wie ich in meinen 25 Jahren, in meiner Tätigkeit so bei mir nicht ken-  
92 nengelernt habe. Wir haben 2009 eine Wirtschaftskrise durchlebt. Dort haben wir  
93 gesehen, dass damals die Wirtschaftskrise, dass der Tourismus da eine krisensichere  
94 Branche gewesen ist. Das haben wir bei uns in der Region beobachten können. Wir  
95 hatten damals kaum Firmen, zum Beispiel in der letzten Wirtschaftskrise im Jahr  
96 2009, die Kurzarbeit beantragt haben. Und jetzt, in der Corona Pandemie, hat es  
97 kaum eine Firma gegeben, die nicht von Kurzarbeit betroffen war oder dieses Instru-  
98 ment der Arbeitsplatzsicherung genutzt hat. Also die Gesundheitskrise, die hat den  
99 Tourismus jetzt bei uns in der Region und natürlich österreichweit massiv getroffen  
100 und hat auch zu Verwerfungen am Arbeitsmarkt geführt. Das ist eine Situation, die  
101 man in der Form vorher noch nie beobachten hat können, oder kaum für möglich  
102 gehalten hätte, dass das solche Dimensionen annimmt. Aber man lernt damit umzu-  
103 gehen und muss das jetzt wieder als Chancen erkennen und schauen, wie man sich  
104 daraus noch weiter entwickeln kann. Und zum Teil haben wir es ja dann im Sommer  
105 zum Beispiel im letzten Sommer gesehen. Also dass Gott sei Dank jetzt aus Sicht des  
106 Gastes hier doch trotzdem Akzente gesetzt werden können, wie man darauf reagie-  
107 ren kann und wie man sie weiterentwickeln kann, und dass die Wirtschaft Gott sei  
108 Dank auch damit umgehen kann. Also das war ja das Spannende an der Entwicklung.  
109 Obwohl es eine der größten Wirtschaftskrisen der Nachkriegszeit gewesen ist. Mit  
110 dem Tourismus war die wirtschaftliche Erholung eigentlich schneller, wie wir es ja  
111 vorausgesagt bekommen haben, und es sich bei uns in der Region auch bestätigt hat.  
112 Wir haben Firmen, Unternehmen gehabt, die speziell dann im Sommer die besten  
113 Monate eingefahren haben, die sie in den letzten Jahren gehabt haben. Und Gott sei  
114 Dank mit diesem Auffangnetz an Unterstützungen. Da kann man natürlich auch viel

115 drüber diskutieren, man wird nicht immer jedem helfen können. Aber meine Wahr-  
116 nehmung ist ja, dass im Großen und im Gesamten die Unterstützung sehr, sehr gut  
117 war. Und da dazu beigetragen haben, dass hier viele Arbeitsplätze gesichert worden  
118 sind und so natürlich die Wertschöpfungsketten einer Region, auch stabil geblieben  
119 sind. Also Gott sei Dank. Also sonst hätten wir wahrscheinlich ja jetzt nicht die größte  
120 Arbeitskräftenachfrage der Nachkriegszeit also das ist das andere Extrem. Wir sind  
121 in etwa 15 Monaten von der höchsten Arbeitslosigkeit im Bezirk, jetzt zur quasi  
122 höchsten Arbeitsmarktnachfrage gekommen, so hat sich das Ganze gewendet. Wir  
123 haben im Moment über 2000 offene Stellen, über 200 offene Lehrstellen im Bezirk.  
124 Das heißt, die Perspektiven sind da ganz stark im Tourismus, in Tourismus verwand-  
125 ten Bereichen und auch die Beschäftigung war jetzt im Sommer über, ein höheres  
126 Niveau, als wir es eben im Vorkrisenniveau gehabt haben. Wir haben Arbeitslosig-  
127 keit, die niedrigste Arbeitslosenquote, mit 3,4 Prozent Arbeitslosenquote kommt  
128 jetzt nahezu drei Monate lang zu einer Vollbeschäftigung. Das hat es das letzte Mal  
129 vor über 30 Jahren im Bezirk oder in unserem Bereich da im oberen Ennstal gegeben.

130 *I:* Das ist jetzt alles was die Pandemie betrifft, das haben wir jetzt zusammengefasst.  
131 Dass auch trotzdem zum Glück, trotzdem würde ich sagen, manchmal auch hinten-  
132 nach was Positives kommt oder man sich so verändert, dass man auch das Positive  
133 sieht oder ausnutzen kann. Ich hätte die Frage zu weiteren Einflussfaktoren. Die Pan-  
134 demie ist aktuell und wird uns sicher noch weiter begleiten. Und ich glaube auch,  
135 dass uns dies so schnell nicht loslässt, wir damit umgehen müssen. Wir werden damit  
136 leben müssen. Aber man muss es auch objektiv sehen. Wie gesagt, man muss, das  
137 Beste draus machen, ist vielleicht in diesem Zusammenhang das falsche Wort, aber  
138 man muss es in gewisser Weise akzeptieren und einfach handeln, jeder für sich. Fak-  
139 toren, welche ich auch noch gerne nachfragen wollte, das kommt jetzt auch in ihrem  
140 Wirkungsbereich. Digitalisierung, Globalisierung. Da sind wir zwar schon mitten drin-  
141 nen, war auch vor der Pandemie schon so. Wie schaut es da bei Ihnen jetzt aus? In  
142 ihrem Wirkungsbereich bei Ihrer Klientel, bei Ihrem Kundenstamm? Hat sich dies auf-  
143 grund der Pandemie beschleunigt, verstärkt oder noch nicht? Oder wird es jetzt müs-  
144 sen? Glauben Sie, dass dies ohne Pandemie auch so gelungen wäre?

145 *IP03:* Nein, ich glaube nicht, dass das so flott gegangen wäre. Ich spreche aus eigener  
146 Erfahrung mit unserem Unternehmen und ich glaube, dass es in vielen Bereichen so  
147 war. Ich glaube, dass schon die Pandemie, die diese Digitalisierung oder generell  
148 diese Veränderungen am Arbeitsmarkt oder der Gesellschaft die Globalisierung, also,  
149 dass die Pandemie diese Entwicklungen ja massiv beschleunigt hat. Wäre es nur das  
150 Beispiel von Videokonferenzen oder Telefonkonferenzen, das war ja nichts Neues,  
151 sondern das es gibt seit über 10 Jahren. Wir alle kennen Skype zum Beispiel, und  
152 haben dies primär im privaten Bereich genutzt. Und dies war jetzt natürlich schon  
153 der Turbo, durch die Pandemie und es hat gedauert, bis man sich auf das Ganze ein-

154 gelassen hat. Mittlerweile glaube ich, ist es ein zusätzlicher Standard in vielen Berei-  
155 chen, vielleicht der zentrale Standard. Aber es wird sicherlich jetzt so bleiben. Es hat  
156 für das Arbeitsleben oder für den Arbeitsmarkt zu Veränderungen geführt. Wir ha-  
157 ben das bei uns natürlich immer dann, weil sie unsere Kundinnen und Kunden ange-  
158 sprochen haben, natürlich auch versucht, darauf zu reagieren. Wir haben zum Bei-  
159 spiel unsere Schulungssysteme von ganz stark präsent Schulungen nach ganz stark  
160 auf Blended-Learning oder auf Hybride Lernformate umgestellt. Nicht nur, was die  
161 Settings, die Methodik betrifft, sondern natürlich auch was den Wissenstransfer für  
162 unsere Kundinnen und Kunden betrifft. Wir haben verstärkt Schwerpunkte in die  
163 Aus- und Weiterbildung von digitalem Lernen hineingesetzt. Das war so ein Schwer-  
164 punkt. Wir haben aber natürlich auch fachliche Schwerpunkte gesetzt. Wir haben  
165 versucht, Arbeitsplätze zu sichern, zu halten. Also für die Region Schladming Dach-  
166 stein vielleicht ganz interessant. Wir haben im Tourismus die Tourismus Academy,  
167 Ennstal, haben wir es dann formuliert. In der Phase des Lockdowns im letzten Früh-  
168 jahr initiiert, um Personen im Tourismus zu halten. Angebot hat es für andere auch  
169 gegeben. Aber wir haben ganz bewusst Schwerpunkte gesetzt, um Personen zu hal-  
170 ten. Wir haben fachliche höhere Qualifizierung angeboten, Sommelier Ausbildungen,  
171 Trends in der Küche, Sprachausbildung, um dort Perspektiven zu bieten. Weil uns  
172 natürlich auch bewusst war, dass es nach der Pandemie weitergehen wird. Und das  
173 haben wir gesehen. Natürlich sind wir jetzt wieder in einer Situation, die herausfor-  
174 dernd sein wird. Aber es wird auch dann wieder ein danach geben. Was sich über das  
175 Jahr massiv verändert hat am Arbeitsmarkt, ist das Bewusstsein oder die Rolle der  
176 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das Thema Mitarbeiter Marketing und  
177 Employer Branding. Also da hören wir immer öfter, dass in diesem Bereich Unter-  
178 nehmer und Unternehmerinnen wirklich dahingehend viel mehr investieren müssen,  
179 um als attraktiver Arbeitgeber sich zu positionieren. Einerseits um neue Personen zu  
180 finden, auf der anderen Seite aber auch bestehendes Personal zu halten. Das ist ein  
181 ganz umfangreicher Bereich, also ist für uns nicht ganz neu. Wir versuchen, oder ha-  
182 ben in den letzten zehn Jahren schon versucht, dieses Thema zu forcieren. Gerade in  
183 Hinblick als Initiator auf die alpine Ski-WM, wo wir dann wirklich arbeitsmarktpoliti-  
184 sche Schwerpunkte gesetzt haben mit der Tourismus Region, mit der Regionalent-  
185 wicklung, mit Sozialpartnern, mit dem regionalen Management, mit den Tourismus  
186 Verbänden, aber natürlich auch mit einzelnen Firmen. Um einfach da Akzente zu set-  
187 zen. Wie können wir uns als Arbeitgeber attraktiver positionieren. Und das ist ein  
188 Prozess, der mittlerweile seit über zehn Jahren läuft und gerade jetzt in den letzten  
189 zwei oder drei Jahren extrem speziell mit der Schladming Dachstein Tourismus Mar-  
190 keting GmbH oder mit der Erlebnisregion, mit denen wir uns vernetzen und schauen.  
191 Die Region jetzt, das Attraktive für die Tourismus Region, aus Sicht einer Arbeitneh-  
192 merin oder einem Arbeitgeber zu positionieren. Dazu gehört die Aus- und Weiterbil-  
193 dung. Natürlich steht das Thema Sozialleistungen, Wohnen, Mitarbeiterwohnungen,  
194 da gehört die Mobilität dazu. Das neueste sind die attraktiveren Arbeitszeitmodelle,

195 wo wir wirklich Betriebe haben, die doch seit Jahren Vorreiterrolle einnehmen. Und  
196 dies wird jetzt schon eine Beschleunigung bekommen durch die Entwicklung. Betrifft  
197 jetzt nicht nur explizit den Tourismus, aber natürlich auch ganz stark unsere Region.  
198 Es geht ganz stark ums Image. Also, wir versuchen das seit Jahren von unserer Seite,  
199 aber auch wieder gemeinsam mit den Sozialpartnern und mit der Region in den Schu-  
200 len Projekte zu initiieren. Klischees der Vergangenheit vielleicht aufzuarbeiten, um  
201 Berufsbilder so zu präsentieren, wie sie sich auch in den letzten Jahren entwickelt  
202 haben. Da hat sich auch viel verändert. Und ja, das sind Punkte, die lange Zeit brau-  
203 chen. Aber ich glaube wo es der Region schon gelungen ist, durchaus diese Arbeitge-  
204 bermarke im Tourismus zu festigen. Aber da ist natürlich genug Luft nach oben. Also  
205 das ist ein spannender Prozess, den wir da auch aus unserer Sicht mitbegleiten dür-  
206 fen.

207 *I:* Ich möchte hier kurz nachhaken, weil es mich auch persönlich betrifft in einer  
208 Weise betrifft. Und gerade in unserer Region, ich oft Gespräche, mit eingesessenen  
209 Betrieben, die jetzt direkt in erster Linie primär vom Tourismus leben, führe. Da hat  
210 es schon den Anschein, dass man die Chance nicht ganz so nutzt, was Arbeitszeiten  
211 betrifft, was Arbeitszeitmodelle betrifft, sich ein bisschen zu öffnen, Struktur zu bre-  
212 chen. Mir kommt das Thema immer vor, dass da das alte Denken, würde ich sagen:  
213 Jetzt haben wir Saison. Jetzt ist zum Arbeiten, schon noch sehr stark verwurzelt ist.  
214 Glauben Sie persönlich, dass dies vielleicht ein Generations Problem ist? Oder dass  
215 dies vielleicht mit der Zeit, jetzt nicht von alleine, aber mit Aufwand natürlich von  
216 allen Seiten, in eine andere Richtung gehen kann? Dass zum Beispiel agile Arbeitszei-  
217 ten oder auch diese Work-Life-Balance Geschichte, was im Raum steht, speziell für  
218 die Jugend möglich wäre? Die brauchen wir, das ist ja unser Kapital. Dass wir zumin-  
219 dest die Chance nutzen könnten, dort ein bisschen in diese Richtung zu gehen? Wo  
220 es vielleicht nicht so ist, wie die Tradition schon immer so war? Wie wir das so schön  
221 immer sagen.

222 *IP03:* Sie haben da sicher Recht, und Tradition, ja, das ist das Wort, welches das be-  
223 schreibt, ist ganz gut. Das macht es nicht leicht, denn Tradition hat auch viel mit Stolz  
224 zu tun. Das beobachten wir auch, dass da Bewegung hineingekommen ist. Ich bin  
225 überzeugt davon, weil halt auch ein Generationenwechsel stattfindet oder gerade  
226 am Anfang ist. Also die die heute sehr viel zitierte Babyboomer-Generation wird in  
227 den nächsten Jahren in Pension gehen. Wir haben jetzt schon Firmenübernahmen.  
228 Wir beobachten dort, wo das gut funktioniert, da ist die Veränderung extrem spür-  
229 bar, auch bei uns in der Region. Wir haben dort tolle Betriebe, wo man sich das schon  
230 anschauen kann. Aber ich will es nicht nur alleine aufs Alter festmachen, weil ich  
231 glaube nicht nur, dass es nur um die junge Generation geht. Ich glaube, dass Work-  
232 Life-Balance insgesamt wichtig sein wird in Hinblick auf die Erwerbskarriere inner-  
233 halb einer Bevölkerung. Hier im Bezirk, wir sind ein Bezirk, der von Abwanderung  
234 betroffen ist. Wir haben Trend Analysen, die ja auch sehr alarmierend sind für den

235 Bezirk. Und wir werden auch danach trachten müssen, zu schauen, dass man zum  
236 Beispiel ältere Dienstnehmer und Dienstnehmerinnen länger im Erwerbsleben hal-  
237 ten. Aber anders, werden wir dieses Arbeitskräfte Potenzial, was wir in Zukunft brau-  
238 chen, aber lange nicht halten können. Und das hängt dann wieder Schritt für Schritt  
239 natürlich, die ganze Wertschöpfungskette einer Region ab. Also insofern glaube ich  
240 schon, dass Work-Life-Balance wichtig ist, und die Flexibilität bei der Arbeitszeit wird  
241 ein Gebot der Stunde sein. Aber es betrifft sicher nicht nur die jüngere Generation,  
242 sondern auch die ältere Generation. Und darum geht es, wie schaffe ich altersge-  
243 rechte Arbeitsplätze. Wie kann ich vielleicht darauf reagieren, dass die Motivation  
244 auch von Älteren länger im Betrieb noch erhalten wird? Da muss man umstrukturie-  
245 ren, vielleicht. Aber da sind wir mitten im Umbruch drinnen. Das hat natürlich jetzt  
246 auch, durch diese Pandemie und wahrscheinlich durch diese generell gesellschaftli-  
247 chen Wandel viel an Tempo bekommen. Aber die Älteren haben die Erfahrung und  
248 die Jüngeren kennen die Abkürzung. Und im Endeffekt kommt es auf das drauf an.  
249 Es ist die Mischung von beiden, und da sind die Unternehmen gefordert, hier Lösun-  
250 gen zu finden. Doch da steht uns sicher noch einiges bevor. Aber ich glaube, dass wir  
251 da jetzt schon im Umbruch sind und wir haben wirklich gute Beispiele. Wir haben  
252 diese Beispiele auch. Wir haben natürlich noch beide Beispiele. Es gibt noch die, die  
253 Traditionalisten, aber auch die werden sich weiterentwickeln. Schlussendlich wird es  
254 der Markt und Angebot und Nachfrage regeln. Speziell müssen wir uns auf das vor-  
255 handene Arbeitskräfte Potenzial konzentrieren. Und das ist einerseits die Jugend,  
256 aber natürlich auch die, die jetzt im Unternehmen sind und das sind durchaus ältere.  
257 Oder zum Teil unsere Kundinnen und Kunden, die wir dann versuchen mit Höherqua-  
258 lifizierung auch auf den Markt quasi anzupassen. Und dass, der gezielte Zuzug immer  
259 schwieriger wird. Der Tourismus hat in den letzten zehn Jahren sehr stark vom Zuzug  
260 aus den EU-Ländern profitiert mit der EU-Erweiterung. Das ist nicht der Weisheit  
261 letzter Schluss. Das sehen wir an den aktuellen Zahlen, weil wir so viele offene Stellen  
262 haben wie nie zuvor. Und wir immer wieder hören, dass es immer schwieriger wird,  
263 in speziellen Bereichen Personen aus dem EU-Ausland zu bekommen. Warum? Weil  
264 sie natürlich dort die Arbeitsmärkte und auch die Gesellschaft weiterentwickelt hat.  
265 Das gesellschaftliche Leben oder die Arbeitsbedingungen auf einem Niveau ähnlich  
266 wie in Österreich sind, und die Attraktivität, auf Saison nach Österreich zu gehen,  
267 nicht mehr so groß ist, wie sie vielleicht vor zehn oder fünf Jahren noch gewesen ist.  
268 Umso wichtiger ist es generell, diese Entwicklung der Unternehmen, was die Arbeit-  
269 gebermarke betrifft, damit die auch in Zukunft dieses Personal finden oder halten  
270 können, was sie brauchen.

271 *I*: Die demographische Seite bzw. Entwicklung aus Sicht der Arbeitnehmerseite ha-  
272 ben wir jetzt abgedeckt. Ich hätte jetzt eine ganz einfache Frage. Was glauben Sie  
273 persönlich? Welche Trends werden auf uns zukommen?

274 *IP03:* Trends? Ich glaube, dass die Digitalisierung uns weiter begleiten wird. Diese  
275 Schnelllebigkeit, die wird weiter ein Thema sein. Ich kann mir aber vorstellen, dass  
276 vielleicht der Trend dann, das ist der Gegenpol dann zur Ruhe und Entschleunigung,  
277 dass dieser für viele wichtig ist, gerade dieses Bewusstsein. Ich würde mir wünschen,  
278 dass das Miteinander, speziell das Familiäre, die Freude der Zusammenarbeit, dass  
279 dies wieder mehr zusammenwächst. Ja, aber was wird ein weiterer Trend sein, auf  
280 den Arbeitsmarkt bezogen? Also ich glaube nicht, dass uns die Jobs ausgehen wer-  
281 den. Wir beobachten, dass Jobs verschwinden, aber dafür neue Jobs entstehen. Also  
282 bis jetzt die Angst, dass uns die Digitalisierung, dass wir keine Arbeit mehr haben.  
283 Dieses Bild habe ich nicht oder diese Erfahrung habe ich nicht. Ganz im Gegenteil, es  
284 verändern sich die Jobs, es wird mehr verlangt. Es wird vielleicht weniger die klassi-  
285 schen Hilfsarbeiter oder Hilfsarbeiter Jobs geben. Das ist ja unsere Herausforderung,  
286 welche wir haben. Wir haben ja sehr viele Kundinnen und Kunden. Also das Risiko  
287 von Arbeitslosigkeit betroffen zu sein, ist ja für Personen die Pflichtschulabschluss  
288 haben viermal höher wie für Personen mit einer abgeschlossenen Ausbildung. Und  
289 dies beobachten wir auch. Am schwersten tun wir uns mit Kundinnen und Kunden,  
290 die keine Ausbildung haben. Und wenn, dann vielleicht noch zusätzliche Probleme,  
291 oder Alter, oder vielleicht der Faktor Kinderbetreuung dazukommt. Also, wenn dann  
292 halt einfach so verschiedene Faktoren dazukommen, dann wird es schwieriger, am  
293 Arbeitsmarkt wieder Fuß zu fassen. Aber auf der anderen Seite ist dieser Hilfsarbeiter  
294 Job eben genau für diese Personen. Ja, Programme zu initiieren, Schulungen zu initi-  
295 ieren, damit diese dann eben auch Chancen am Arbeitsmarkt haben, einen zweiten  
296 Arbeitsmarkt zu schaffen. Projektarbeitsplätze, dies ist ein Sprungbrett für Stabilisie-  
297 rung, für Praxis, Erwerb und dann eben die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt.  
298 Da gibt's auch von unserer Seite sehr viele Programme, um die Beschäftigung zu er-  
299 höhen und eine Erwerbstätigkeit zu steigern.

300 *I:* Sie haben jetzt einen ganz wichtigen Punkt angesprochen. Qualifizierung, das ist  
301 das um und auf. Das ist mir jetzt nicht ganz was Neues. Was vielleicht schwierig wird,  
302 oder besser, zu beobachten ist, es fordert ein jeder Fachkräfte. Man nimmt das  
303 Schlagwort Fachkräftemandel ganz gern in den Mund, jeder redet darüber. Wie  
304 schaut's hier aus? Von Unternehmenseite her, sind die noch gewillt Lehrlinge auszu-  
305 bilden? Oder ist dies rückgängig?

306 *IP03:* Also grundsätzlich glaube ich schon, dass die Unternehmen bereit sind, Lehr-  
307 linge auszubilden. Aber wir beobachten auch einen Rückgang bei den Lehrlingszah-  
308 len im letzten Jahrzehnt und den letzten zwei Jahrzehnten sehr massiv. Gott sei Dank  
309 hat sich das in den letzten Jahren sehr eingebremst. Aber das ist dann die Frage von  
310 welchem Niveau schaut man sich das Ganze an. Wir bei uns im Bezirk beobachten  
311 z.B. seit Jahren ein weit höheres Angebot an offenen Lehrstellen, als an Lehrstellesu-  
312 chenden. Wir haben hier eine bunte Bandbreite an Firmen und Unternehmen, die

313 händeringend Lehrlinge suchen oder bereit wären, Lehrlinge auszubilden. Wir ver-  
314 anstalten auch seit über 10 Jahren, seit 15 Jahren eigentlich Berufs- und Karriere-  
315 messen mit unseren Partnern, um genau da dagegen zu arbeiten und das Bewusst-  
316 sein für eine Lehre zu steigern. Weil Lehre mittlerweile keine Sackgasse mehr ist,  
317 sondern ganz im Gegenteil mit einer Lehrausbildung und damit der Durchlässigkeit  
318 unseres Bildungssystems ist ja mittlerweile alles möglich. Also, Lehre mit Matura  
319 oder umgekehrt Lehre nach Matura. Vielleicht, ich glaube, dass dies eine Riesen-  
320 chance wäre für die Zukunft und auch für die Region um junge Arbeitskräfte oder  
321 zukünftige Fachkräfte bei uns zu halten. Da gibt es durchaus sehr gute Beispiele, und  
322 einzelne sehr gute Beispiele in der Region wo eben genau dieses Programm, auch  
323 Lehre nach Matura mit einer verkürzten Lehrzeit ja Firmen hilft, die Arbeitskräfte zu  
324 finden. Also ja. Aber es gibt natürlich ein breites Angebot. Also die Schulen. wir haben  
325 auch sehr viele Schulen im Bezirk, auch außerhalb des Bezirks. Wir alle sind mobiler  
326 geworden. Also das macht es natürlich für die Wirtschaft nicht leichter, weil mittler-  
327 weile geht, (man muss vorsichtig sein mit so Schlagworte) „Der Kampf um die Ju-  
328 gend“! Aber den spüren wir natürlich, und das sehen wir da in den letzten Monaten,  
329 dass es schwieriger ist für Firmen, Lehrlinge zu finden. Weil zum Teil eben durch die  
330 Lockdowns die Türen zu den Schulen zu waren. Die Schulen selber schauen, dass sie  
331 ihre Schülerinnen und Schüler durchbringen und auf allen Seiten. Ja, es ist fast immer  
332 so gelaufen. Jetzt natürlich. Wie kann man darauf reagieren? Ich glaube, es ist ganz  
333 wichtig, dass auch die Wirtschaft den Weg in den Schule, in die Schulen sucht. Dort  
334 auch informiert. Aufklärungsarbeit macht. Das wird durch Projekte wie zum Beispiel  
335 das „Get a job“-Projekt unterstützt. Und dann sehen wir auch, dass man nach wie  
336 vor auch Lehrlinge finden kann. Und man muss sich natürlich auch ein bisschen an-  
337 passen. Viele Lehrberufe haben sich verändert. Die Anforderungen haben sie verän-  
338 dert. Also ja, da muss man in der Ausbildung drauf schauen. Aber wir beobachten  
339 und sehen, dass die Firmen bereit sind, sich zu entwickeln. Wir beobachten, das be-  
340 trifft nicht nur die Lehrlinge, aber es vielleicht generell ein Thema ist, dass Frauen  
341 und junge Mädchen eine ganz wichtige Zielgruppe sind? Also Gott sei Dank öffnen  
342 sich auch viele, eher handwerklich technische Bereiche auch für Mädchen und junge  
343 Frauen. Frauen sind überhaupt ein großes Potenzial für den Arbeitsmarkt. Also zu  
344 schauen, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Frauen wirklich so schnell wie mög-  
345 lich nach der Kinderbetreuung wieder ins Erwerbsleben einsteigen können, das setzt  
346 natürlich Kinderbetreuung voraus. Und da geht es jetzt nicht nur um einen Kinder-  
347 garten am Vormittag, sondern das geht weiter bis zur Nachmittagsbetreuung in den  
348 Schulen. Aber das sind einfach die Rahmenbedingungen, die es braucht damit, dass  
349 die regionale Wirtschaft jetzt dann mittelfristig oder für die Zukunft die Arbeitskräfte  
350 ja nutzen kann. Also dieses Arbeitskräfte Potenzial nutzen kann, welche im Bezirk zur  
351 Verfügung stehen. Also, die Tendenzen oder die Demografie zeigt einfach, dass dies  
352 sicherlich eine Herausforderung ist, und an der wir alle arbeiten müssen. Also darum



353 muss die Wirtschaft mitziehen, da sind die Schulen betroffen, da ist die Politik be-  
354 troffen natürlich, auch das AMS. Natürlich aber jeder wieder im Rahmen seiner Mög-  
355 lichkeiten. Und das geht leichter, wenn man eine große Einheit hat, wie in einer Re-  
356 gion, speziell jetzt auf den Tourismus zurückzukommen, wenn man diese Interessen  
357 gemeinsam vertreten kann. Als wenn man mit jeder einzelnen Gemeinde vielleicht  
358 dieses Thema immer wieder besprechen muss. Da glaube ich schon, dass der Touris-  
359 mus in seiner Stärke, wie er jetzt in der Einfluss Visionierung ist, hoffentlich auch  
360 diese Themen mit vorantreiben wird.

361 /: Von Einflüssen bis Auswirkungen und auch schon Lösungsvorschläge bzw. Hand-  
362 lungspotenzial, dies wurde alles sehr ausführlich abgedeckt, was ihren Wirkungsbe-  
363 reich betrifft. Welche Frage ich jetzt noch hätte, was auch uns betrifft, hier speziell,  
364 wenn man eine Tourismusregion ist, dann kommt man über den ökologischen Aspekt  
365 nicht hinweg. Wir haben jetzt in Schottland ein Umweltforum gehabt. Es ist jetzt erst  
366 wieder ein Stiefkind geworden. Neben der Pandemie verblasst eigentlich alles, was  
367 nebenbei noch wichtig oder besser gesagt, mit das Wichtigste ist. Was unser jeder  
368 Basis ist. Und speziell wir sind in einer gesegneten Region zu Hause. Wir haben die  
369 vier Jahreszeiten, wir haben bei uns Sommer wie Winter. Wir werden auch nicht von  
370 Extremen heimgesucht. Noch ist nicht die Tendenz dazu, dass sich dies jetzt ganz  
371 wild ändern wird. Was glauben Sie? Wie geht es weiter? Wir können nicht in die Zu-  
372 kunft schauen. Aber wenn man dies richtig einsetzt, sprich unsere geographische  
373 Lage, dass dies schon ein guter Pluspunkt bzw. eine gute Basis ist, wo man darauf  
374 aufbauen kann? Wo man drauf schaut?

375 *IP03*: Ich hoffe es. Also so wie Sie eingangs gesagt haben, Sie leben gerne hier in der  
376 Region. Lebe ich natürlich auch gerne in der Region und hoffe, dass meine Kinder in  
377 der Region eine Zukunft haben und eine Zukunft sehen. Ich glaube schon, dass uns  
378 dieses Thema Klima und Umwelt sehr stark beschäftigt. Es ist sicherlich, vielleicht  
379 jetzt in den Hintergrund geraten? Es ist in der Öffentlichkeit in den Hintergrund ge-  
380 raten. Aber ich in meinem Tun und Handeln merke schon, im speziellen am Arbeits-  
381 markt, mit all seinen Auswirkungen, dass die regionale Wirtschaft oder dass die Be-  
382 völkerung und die Gemeinden schon einen starken Fokus auf dieses Thema haben.  
383 Also allein die Investitionen in Richtung erneuerbare Energien, das Bewusstsein mit  
384 E-Mobilität. Die die Natur und die Landschaft, wenn ich an die Ski Berge denke, zum  
385 Beispiel in der Aufbereitung zum Beispiel für die Schneekanonen. Ich glaube schon,  
386 dass da vieles passiert, aber natürlich jetzt durch die Pandemie vieles nicht in der  
387 Form publiziert wird. Ich nehme den Gewerbepark in Gröbming zum Beispiel. Wo  
388 viele neue Arbeitsplätze entstehen, aber wo ganz klar ein ökologisches Prinzip mit  
389 erneuerbarer Energie und so dahintersteht. Man muss immer abwägen, man muss  
390 immer beide Seiten sehen. Ja auf der einen Seite verschwindet Grünfläche. Ja, das  
391 stimmt. Auf der anderen Seite entstehen Arbeitsplätze mit einer regionalen Wert-

392 schöpfung, und genau mit diesen Themen, die da ganz stark Umwelt und erneuer-  
393 bare Energien hin fokussieren. In Summe wird man immer abwägen müssen, was  
394 braucht es, das vielleicht genau analysieren. Bei einem Gewerbepark zum Beispiel,  
395 das ist ein interkommunales Projekt, das nicht die Gemeinde alleine diesen Weg  
396 geht, sondern sich zu einer ARGE mit anderen Gemeinden zusammengeschlossen  
397 hat. Also auch wieder dieser Blick über den Tellerrand, was kann man gemeinsam  
398 machen. Es muss nicht jeder das Rad neu erfinden. Ich muss nicht fünf Heizkraft-  
399 werke oder sonst was hinstellen oder fünf Photovoltaikanlagen. Keine Ahnung, was  
400 man jetzt zum Beispiel herstellen will, aber man macht das gemeinsam, oder eine  
401 gemeinsame Strategie, und das finde ich geschickt und klug. Und es gibt sehr viele  
402 Beispiele. Zum Beispiel das Thema Regionalität. Wieder mehr der Bezug auf direkte  
403 Vermarktung, wieder das Bewusstsein, für lokale Produkte in der Land- und Forst-  
404 wirtschaft. Da gibt es ja nahezu in jeder Gemeinde, wo Milch und Eier angeboten  
405 werden. Das ergibt ebenfalls eine spezifische regionale Wertschöpfungskette, die  
406 durchaus davon profitieren kann. Wir haben ja von den Chancen geredet, während  
407 des Interviews, und das nehme ich schon so wahr, und das schafft auch neue Arbeits-  
408 plätze. Aber es wird uns sicher weiter begleiten dieses Thema.

409 *I:* Was ich noch ganz kurz ansprechen wollte. Das passt jetzt ganz gut zu Ihrem Bei-  
410 spiel mit dem Gewerbepark. Da haben sich die Gemeinde zusammengeschlossen  
411 bzw. eine Kooperation gemacht, denn es braucht nicht jeder sein eigenes. Gerade in  
412 unserer Region in letzter Zeit, ist der Aufhänger, Bauboom. Bauboom, speziell wo  
413 Tourismus ist. Das hat mir an Ihren voran gegangenen Ausführungen gut gefallen: Man  
414 kann es positiv oder negativ betrachten, je nachdem wo man jetzt seinen Fokus da-  
415 rauflegt. Bauboom generell gesehen, von der ökonomischen Seite ist ja nichts  
416 Schlechtes. Wo gebaut wird, da wächst was, da geht die Wirtschaft bergauf. Da sind  
417 auch viele Profiteure. Was jetzt in der letzten Zeit passiert ist, meiner Meinung nach  
418 ist, dass Bauboom so als der Schlachtruf hergenommen wurde, speziell auch dann,  
419 wenn die Stimmung schon etwas aufgeheizt war. Speziell aber die Einheimischen, die  
420 das jetzt vielleicht nicht so positiv mit dem Tourismus sehen, dann hat das Thema  
421 Bauboom auch noch darauf gepasst. Was glauben Sie, dass wir unsere Heimat ver-  
422 kaufen, wie man es so oft sagt und hört?

423 *IP03:* Also ich als Arbeitsmarktpolitiker, und zum Glück bin ich kein Parteipolitiker.  
424 Insofern steht es mir nicht zu, hier großartig eine Meinung abzugeben. Wenn ich es  
425 aus Sicht des Arbeitsmarkts betrachte, dann beobachten wir schon, dass die die Bau-  
426 tätigkeit natürlich am Arbeitsmarkt für extreme Wertschöpfung in der Region ge-  
427 sorgt hat. Also die Arbeitskräfte, der Fachkräftemangel angesprochen, also die Ar-  
428beitslosigkeit gerade in diesen Bereichen ist rasant zurückgegangen. Wir haben wäh-  
429rend der Pandemie gesehen, dass das Bau- und Baunebengewerbe sicher nicht so  
430 stark als andere Branchen von der ganzen Geschichte betroffen war, so dass sie sich  
431 sehr schnell wieder erholt haben. Es wird zwar Investitionsprämien geben, also durch

432 die Hilfsmaßnahmen, die in der Region speziell von vielen Tourismusbetrieben ge-  
433 nutzt worden sind. Was auch gescheit war. Wenn ich zu habe, und keine Gäste in  
434 Haus, dann ist eigentlich der ideale Zeitpunkt zu investieren. Und das sichert natür-  
435 lich Arbeitsplätze. Und was wir beobachtet haben, das ist natürlich ein interessanter  
436 Aspekt, dass die Saisonen oder die Zwischensaisonen in Bau- und Baunebengewerbe  
437 sind auch kürzer geworden. Das auch im Tourismus beobachtet wird. Also die we-  
438 nigsten, wenn Sie sich mit Ende der Wintersaison arbeitslos melden, bleiben wirklich  
439 bis Ostern dort, wie es früher oft üblich war, was Standard war. Sondern viele fangen  
440 mit Besserung der Witterung oft schon nach Weihnachten wieder zum Arbeiten an,  
441 weil die Wirtschaft im Moment so boomt und weil die Aufträge da sind. Und natür-  
442 lich kann, betrachten wir Zweitwohnsitzthematik und so. Das steht mir nicht zu, das  
443 zu beurteilen. Aber ich sage, jeder Gast, der da ist, bringt natürlich auch wieder für  
444 die Wertschöpfung in irgendeiner Art und Weise was mit, und sichert auch Arbeits-  
445 plätze. Aber es wird da wieder darum gehen, diese Mischung zu finden. Es soll natür-  
446 lich nicht die Preissteigerung soweit gehen, dass dann Wohnen für Einheimische  
447 nicht mehr leistbar ist, sondern da muss man gegensteuern oder sollte man gegen-  
448 steuern? Aber ja, ich glaube, das ist der Punkt, man muss die richtige Mischung fin-  
449 den.

450 *I:* Gut zusammengefasst. Es ist die gute Mischung, gute Mischung, das ist das Ge-  
451 heimrezept. Wir haben soweit jetzt alles abgedeckt ich möchte sich auch nicht mehr  
452 länger aufhalten. Noch ganz kurz hätte ich einen letzten Punkt, Ausblick in die Zu-  
453 kunft, Zukunftsvisionen. Was wünschen Sie sich ganz persönlich für die Zukunft?

454 *IP03:* Also ich wünsche mir jetzt wirklich, dass wir diese Gesundheitskrise hoffentlich  
455 in naher Zukunft in den Griff kriegen, und dass wir uns danach einfach wieder auf ein  
456 halbwegs normales Leben freuen können. Dass man nicht jedes Jahr nicht aufs Neue  
457 Angst vor einem neuen Lockdown haben muss. Das ist momentan das, was mich so  
458 aktuell am meisten beschäftigt. Und dass einfach wir und unsere Kinder ein halbwegs  
459 normales Leben haben können und nicht lernen müssen, jedes Jahr mit einem Virus  
460 neue Herausforderungen zu meistern. Das ist momentan mein vielleicht größter  
461 Wunsch.

462 *I:* Was jetzt noch dazu gehört. Haben wir was vergessen, was Ihrer Meinung nach  
463 noch zu diesem Thema gehört. Etwas, was wir nicht angesprochen haben. Irgendein  
464 Punkt, der nicht gefallen ist, nicht erwähnt wurde?

465 *IP03:* Mir war wichtig, wir haben über die Erwerbstätigkeit nicht nur die Jugend, son-  
466 dern eben auch die Älteren. Das ist mir wichtig. Wir hatten auch Aus- und Weiterbil-  
467 dung. Wir hatten die Rolle der Frauen, dass die wirklich auch für das Arbeitskräfte  
468 Potenzial ganz wichtig ist. Die Rahmenbedingungen. Wir haben, ich habe mir ein paar  
469 so Stichworte gemacht, aber. Wir haben diese Breite, diese haben wir am Anfang  
470 ganz kurz angesprochen. Wir haben das Thema mit Overtourism besprochen. Ich

471 glaube, dass wir das auch kurz beleuchtet haben. Also. Das mit der Wirtschaftskrise,  
472 dieser Unterschied, das glaube ich, das ist ganz spannend für die Region, aus arbeits-  
473 markttechnischer Sicht. Im Jahr 2009 der Tourismus war der, der die Stabilität oder  
474 die stabilste Branche in der letzten Wirtschaftskrise, und jetzt sieht man, wie sich das  
475 Blatt gewendet hat. Dass in der Gesundheitskrise der Tourismus am stärksten davon  
476 betroffen war. Also das war wohl kaum vorstellbar vorher. Die Reisebeschränkungen  
477 haben natürlich diese Abhängigkeit vom internationalen Markt gezeigt. Das hat die  
478 Gesundheitskrise natürlich speziell für den Tourismus oder die Globalisierung in der  
479 Sachgüter Produktion natürlich gezeigt. Also wie herausfordernd das sein kann, dass  
480 man sich vielleicht überlegen muss, wie man darauf reagiert. Wie man sich breiter  
481 aufstellen kann, und wieder auf einer sicheren Seite ist. Also vielleicht im Tourismus  
482 mit Regionalität, regionale Wertschöpfung, aber natürlich für Österreich, nicht alles  
483 aus zu lagern und im Ausland produzieren, sondern wieder in der Heimat produzie-  
484 ren. Dies würde ich dann schlussendlich wieder zum Thema, zur Resilienz und Wert-  
485 schöpfung ganz, ganz gut passen. Was nutzt mir das, wenn ich mein Auto nicht fertig  
486 bauen kann, wenn ich auf irgendwelche Chips in Amerika oder Asien warten muss?  
487 Oder das Rad nicht mehr bekomme, habe das E-Bike, das fertige Rad, aber keinen  
488 Akku, der kommt aus China oder sonst wo her? Da vielleicht wirklich wieder darauf  
489 mehr den Fokus zu richten?

490 *I:* Da bleibt nicht mehr viel zu sagen. Ganz lieben Dank für die Zeit, auf alle Fälle für  
491 den ganz tollen Einblick.

492 *IP03:* Sehr gerne. Danke für das sehr interessante Interview. Ich finde es immer sehr  
493 spannend, von außen gefragt zu werden.

494 *I:* Wie gesagt, es ist sehr spannend, man befasst sich sehr viel mit der Geschichte.  
495 Und dann ist es sehr interessant, wenn man die Perspektiven und Standpunkte von  
496 regionalen Experten und Expertinnen erfahren kann. Welche tagtäglich mit Berei-  
497 chen, Teilbereichen zu tun haben. Man sieht manchmal vor lauter Wald den einzel-  
498 nen Baum nicht mehr. Ist dann echt spannend, wenn angesprochen wird und her-  
499 ausgefunden wird, was und wie greift das eine in das andere.

500 *IP03:* Das fällt mir jetzt noch ein. Weil man auch immer hört, der Bezirk bietet keine  
501 Perspektiven für die jungen Leute. Gegen dieses verwehre ich mich auch. Der Bezirk  
502 bietet sehr viele Perspektiven für Leute, auch für Leute die studiert haben. Wir de-  
503 cken nicht alles ab. Wir haben nicht für jeden vielleicht den passenden Bereich. Auf  
504 der anderen Seite bringt gerade jetzt die Digitalisierung mit Home-Office, viel mehr  
505 Flexibilität speziell was geografische Flexibilität betrifft. Ich muss jetzt nicht mehr  
506 fünf Jahre in einem Industrieunternehmen in Wien oder in Graz oder in München  
507 oder sonst wo sitzen, sondern gerade in Zeiten wie diesen kann ich, ist man sehr viel  
508 flexibler geworden. Das bietet vielleicht für junge Leute noch mehr Chancen, im Be-  
509 zirk Fuß zu fassen. Wobei wir auch im akademischen Bereich Stellen haben, der

510 ganze Industriebereich, der Gesundheitsbereich, der Wirtschaftsbereich mit unseren  
511 Leitbetrieben, mit den Banken, im juristischen Bereich. Man vergisst es nur so schnell  
512 wieder, während einzelne immer wieder sehr stark polarisieren. Aber das es da keine  
513 Perspektiven gibt, dagegen verwehre ich mich. Ich sehe es immer wieder welche tol-  
514 len Firmen, wir haben im gesamten Bezirk. Jetzt mit dieser Durchlässigkeit und das  
515 betrifft diese modernen Arbeitsplätze, ist da noch viel mehr möglich. Das ist vielleicht  
516 wichtig auf das bin ich nicht so eingegangen. Dann habe ich noch, weiß nicht ob Du  
517 das schon kennst? Ein Projekt Mitarbeiter Marketing, das machen wir zusammen mit  
518 der Region. Ich weiß nicht, ob Du mit jemanden von der Region gesprochen hast.

519 *I:* Nein, noch nicht. Da habe ich erst nächste Woche einen Termin.

520 *IP03:* Dann gebe ich Dir da noch was mit. Aber es ist recht wichtig, weil man einfach  
521 sieht, was wir gemacht haben, was passiert ist. So wie wir da versucht haben, mit  
522 dieser Broschüre in Kontakt zu treten. Was Mitarbeiter Marketing betrifft, das ist  
523 noch ein Projekt von uns, aber vielleicht ganz interessant.

524 *I:* Super, danke dafür.

525 *IP03:* Das sind die Schwerpunkte, die wir mit den die Projektpartnern gesetzt haben  
526 für die Jugend. Fokus lag darauf, wie verkaufen wir die Region. Wie bringt man die  
527 Vorurteile die Klischees weg.

528 *I:* Das stimmt leider.

529 *IP03:* Gestern war eine Pressekonferenz von einem Seilbahnbetreiber mit einer Prä-  
530 sentation wo es um die Wertschöpfung und die Abhängigkeit im Tourismus geht. Da  
531 ist heute ein Bericht in der Zeitung. Nach einer Studie beschäftigt das Unternehmen  
532 XXX 420 Mitarbeiter in der Hauptsaison und bringt somit einen Anteil zur Wertschöp-  
533 fung von drei oder vier Millionen Euro pro Jahr für die Region, imposante Zahlen. Er  
534 bezieht sich auf eine Studie. Also vielleicht passt es ganz gut zu dem Thema.

535 *I:* Das fließt ganz gut hinein, natürlich ist dieses Unternehmen ein großer Arbeitge-  
536 ber. Es wird oft vergessen, weil wir als Einheimische auch die Seilbahn mitnutzen für  
537 uns, die selbstverständlich ist, aber was bewusst dahintersteckt oder was dies wirk-  
538 lich bringt. Und dies natürlich nur so läuft, weil wir Tourismus bei uns haben, weil wir  
539 gut aufgestellt sind. Das wird selten in der Perspektive betrachtet.

540 *IP03:* Das Einzige leider, was uns zu groß ist, ist plakatives. Und wird als solches be-  
541 trachtet.

542 *I:* Genau.

543 *IP03:* Dies ist ja bewusst, aber es ist natürlich eine gewisse Gradwanderung, wird es  
544 immer, immer sein. Das macht aber auch die ganze Preispolitik. Am Anfang der Sai-  
545 son wird gejamert, was die Saisonkarte kostet, wie teuer der Winter ist. Das kann  
546 sich keiner leisten. Aber man darf nicht vergessen was alles dahintersteckt. Der Auf-  
547 wand was betrieben wird. Den ganzen Sommer lang wird investiert. Wird in die Tech-  
548 nik investiert, dass vielleicht investiert wird, das umweltgerecht produziert wird.  
549 Aber dafür kann ich den ganzen Winter perfekt Skifahren. Aber es ist im Handwerk  
550 dasselbe. Aber das ist die gesplante Gesellschaft in der wir leben. Geiz ist geil. Na-  
551 türlich, es geht um Dumpingpreise. Aber vielleicht müssen wir da unsere Kinder noch  
552 mehr wegbringen und mit ein beziehen, Qualität vor Quantität. Aber jetzt auf den  
553 Tourismus bezogen, sind wir auf einen guten Weg.

554 *I:* Ich glaube, dass sich das aber wieder rückentwickelt hat. Wenn man eine gute Mi-  
555 schung hat, kann ich schon das Optimum herausholen. Ein guter Kundenmix, optimal  
556 aufgeteilt auf das ganze Jahr.

557 *IP03:* Es ist auch für die Mitarbeiter besser. Sie sind länger angemeldet oder sogar  
558 durch gemeldet. Das bringt auch längere Versicherungszeiten, an die fast niemand  
559 denkt. Natürlich gibt es auch jene, die sagen, nach März brauch ich meine Monate,  
560 da will ich meine Ruhe haben. Wir werden sehen, wo hin sich das entwickelt. Ich  
561 glaube aber schon, dass die Pandemie dazu einem Umdenken geführt hat. Auf bei-  
562 den Seiten, dass sich die Arbeitnehmer nicht mehr alles gefallen lassen. Dass es auch  
563 einmal Zeit ist zum Nein sagen, das geht sich jetzt nicht mehr aus. Aber das glaube  
564 ich schon, dass das allgemein noch Zeit zum Umdenken braucht. Wir werden sehen.

565 *I:* Super, ganz lieben Dank! Natürlich auch für Montag und für die nächste Zeit spezi-  
566 ell was ihren Wirkungsbereich betrifft.

567 *IP03:* Das ist mein Job ist. Das passt.

**ExpertInneninterview IP04,****geführt am 19.11.2021, Gesprächsdauer: 00:55:58**

1 *IP04:* Eine Tourismus Region, wie es die Tourismus Region Schladming Dachstein ist,  
2 ist ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Systems ist von einer Vielzahl von  
3 Einflussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfung des Tourismus in einer alpinen Region  
4 ist vielfältig. Diese befindet sich aber auch ständig im Wandel. Eine Vielzahl von Ein-  
5 flussfaktoren wie ökonomische Aspekte, natürliche Gegebenheiten, soziale Rahmen-  
6 bedingungen wirken auf diese ein. Verstärkt hat sich meines Erachtens das Bewusst-  
7 sein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf diese best-  
8 möglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resilienz hat längst Einzug in den alltäglichen  
9 Sprachgebrauch gehalten. Supply Chain Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Un-  
10 ternehmens, mit Störungen und Veränderungen umzugehen. Diese Fähigkeit hat  
11 zum Ziel, die Funktion innerhalb des Systems bzw. die System Beziehungen aufrecht-  
12 zuerhalten. Gelingt es, durch gezielte Maßnahmen einer resilienten Ausgestaltung  
13 der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich dadurch auch die Erfolgsaus-  
14 sichten für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Um wichtiges Regional Wissen  
15 von Experten und Expertinnen in die Analyse mit einbeziehen zu können. Darf ich  
16 Ihnen nun einige Fragen zur Tourismus Region Schladming Dachstein in Bezug auf die  
17 Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus und vor allem deren Auswir-  
18 kungen stellen. Beginnen möchte ich hier mit einer kleinen Analyse der Region Sch-  
19 ladming Dachstein, um die regionale Wertschöpfungskette im Tourismus in der Re-  
20 gion zu erheben. Meine erste Frage wäre diesbezüglich: Was hat Ihrer Meinung dazu  
21 beigetragen, dass sich die Tourismus Region Schladming Dachstein zu einer der füh-  
22 renden Regionen im Alpenraum etabliert hat?

23 *IP04:* Auf jeden Fall einmal wegen der Weltmeisterschaft bzw. das jährliche Night  
24 Race im Winter. Bekanntheitsgrad natürlich durch die Skiwelt Amade- Im Sommer  
25 durchs Mountainbiken wird verstärkt angeboten. Natürlich auch durch Paragliding,  
26 durch die Freizeit Seen und natürlich durch diese Sommercard.

27 *I:* Was sind für Sie ganz persönlich Besonderheiten der Region, was die Region einzig-  
28 artig macht?

29 *IP04:* Alleine einmal die Berge, allein das Ambiente, diese Möglichkeiten, was beste-  
30 hen? Diese Vielfältigkeit, ob es jetzt im Sommer mit Wandern, mit Biken, mit Klettern  
31 zu tun hat bzw. im Winter durch diese schöne Lage, mit den vielen Bergen, mit dem  
32 Dachstein, mit dem Gletscher und natürlich auch mit dem Paradies, dem Langlaufpa-  
33 radies der Ramsau.

34 *I:* Wie schätzen Sie die Rolle des Tourismus in Bezug auf die wirtschaftliche Entwick-  
35 lung der Region ein?

36 *IP04:* Die wirtschaftliche Entwicklung, Tourismus ist natürlich dadurch, dass wir wirk-  
37 lich sehr vielseitig oder vielfältige Schichten, mittlerweile von unseren Gästen haben  
38 nicht nur deutsche Gäste, nicht nur österreichische Gäste, sondern ein sehr interna-  
39 tionales Publikum. Ob es jetzt die Trainingslager sind, die stattfinden, im Winter wie  
40 im Sommer. Also ich glaube, dass das wirklich nachhaltig bzw. sehr bekannt gewor-  
41 den ist und dadurch sehr international bekannt worden sind. Ich glaube, dass dies ein  
42 großer Aufschwung für unsere Region war.

43 *I:* Glauben Sie, dass der Tourismus jetzt nicht nur rein, wenn man so sagt, den pri-  
44 mären Sektor beeinflusst, sondern vielleicht auch die sekundären, die nicht direkt  
45 vom Tourismus profitieren?

46 *IP04:* Ich glaube, natürlich sind alle Unternehmen, ganz egal, ob das jetzt von der  
47 Wäscherei über Textil, Handel, über verschiedene Dinge, was nicht primär mit dem  
48 Tourismus zu tun hat. Jeder schneidet natürlich ein Stück davon ab, oder schneidet  
49 mit, profitiert vom Tourismus.

50 *I:* Wie sehen Sie die Beschäftigung Abhängigkeit vom Tourismus, speziell in so einer  
51 Region?

52 *IP04:* Also es ist enorm wichtig oder ist es extrem ein wichtiger Faktor in unserer Re-  
53 gion? Egal, ob es jetzt von der Baubranche abhängig ist oder welcher Branche auch  
54 immer man nimmt. Also Tourismus ist einer der wichtigsten Punkte in unserer Re-  
55 gion.

56 *I:* Wie bereits eingangs erwähnt, ist Tourismus ein komplexes System mit vielen  
57 Wechselbeziehungen, mit vielen Zusammenhängen, mit Abhängigkeiten zu anderen  
58 Bereichen. Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach der wirtschaftlichen  
59 Entwicklung der Region?

60 *IP04:* Welche Faktoren? Ja das sind viele Faktoren also für uns, wie gesagt, von dem  
61 Tourismus und die Faktoren sind einfach das Angebot, was wir unseren Gästen bzw.  
62 was wir unseren Besuchern geben. Und dieses Angebot ist in den letzten Jahren so  
63 enorm gestiegen, dass wir wirklich fast 365 Tage unseren Gästen, unseren Besuchern  
64 ein komplexes Angebot geben oder stellen können.

65 *I:* Um dieses Angebot gewährleisten zu können. Braucht es eine große Maschinerie  
66 rundherum. Und trotzdem gibt es auch Faktoren, die diese Maschinerie, auch wenn  
67 sie noch so ausgefeilt ist, ins Schwanken bringen können. Fällt Ihnen dazu vielleicht  
68 irgendwas ein, was dagegenwirken könnte, dass ein einwandfreier Ablauf dieser Ma-  
69 schinerie gewährleistet ist?

70 *IP04:* Also Faktoren für den Winter ist natürlich der Klimawandel bzw. ist natürlich,  
71 wenn wir jetzt keine Beschneiungsanlagen hätten. Sondern wir wissen ja alle, dass



72 das mit dem Naturschnee alleine nicht mehr funktionieren kann. Also wir sind darauf  
73 angewiesen, um die Kälte bzw. um die kompletten Anlagen und im Sommer ist na-  
74 türlich auch das Wetter ein großer Faktor. Mit diesen Niederschlägen bzw. mit diesen  
75 Umweltkatastrophen, wie zum Beispiel Vermurungen, Überflutungen und so. Das  
76 sind alles Faktoren, wo der Tourismus dann nicht mehr funktionieren kann.

77 *I:* Das wäre jetzt alles, was Klimawandel war, das haben wir mitten drin. Gibt es genug  
78 Tagungen dazu. Die Medien, wenn nicht gerade Corona im Vordergrund steht, sind  
79 voll davon. Wie schauts aus? Demographischer Wandel, demographische Faktor ist  
80 immer mehr ein Thema, nicht nur in der Arbeitswelt, auch im Tourismus, auch in der  
81 Angebots Darstellung. Die Bevölkerung wird immer älter, die Bevölkerung wird im-  
82 mer fitter. Was glauben Sie ist die Region auf, sagen wir mal zum Beispiel die Gene-  
83 ration Sixty Plus, gut vorbereitet?

84 *IP04:* Auf jeden Fall. Also im Sommer sieht man es vermehrt diese Bus Angebote, dass  
85 sie direkt hingefahren werden zu den Seen. Dass sie direkt auch zu den Gondeln hin-  
86 gebracht werden, dies ermöglicht einen erleichterten Einstieg. Dass wirklich leichte  
87 Wanderwege im Sommer auch angeboten werden, dass barrierefreie Sachen wirklich  
88 angeboten werden für die ältere, für das ältere Publikum. Und im Winter sieht man  
89 es auch durch die Pisten, damit es nicht nur schwarze Pisten oder rote Pisten, da gibt  
90 auch viele blaue Pisten eine gute Mischung. Was ich glaube für die Bevölkerung oder  
91 für das ältere Publikum sehr gut angeboten wird. Und das gleiche ist beim Langlauf  
92 im Winter, also das ist auch da, da gibt es auch leichte Sachen, schwere Sachen. Ich  
93 glaube, für diese Zielgruppe sind wir gut gerüstet.

94 *I:* Mit dem Hand in Hand, da sind wir schon bei der Zielgruppe. Digitalisierung, Digi-  
95 talisierung. Ist ja nichts Neues, die Digitalisierung hat uns eigentlich ja schon in jede  
96 Branche für sich, mehr oder weniger, eingenommen. Die Frage ist jetzt speziell, wo  
97 man jetzt auf die momentane Situation eingehen. Glauben Sie, dass sich der Digitali-  
98 sierungsgrad ohne Pandemie auch so entwickelt hätte, wie es jetzt vielleicht ist? Oder  
99 ist Digitalisierung gar kein Thema im Tourismus?

100 *IP04:* Digitalisierung ist natürlich sehr ein großes Thema, auch für diese für den Tou-  
101 rismus. Also was die Pandemie betrifft, ich glaube, durch diese Pandemie hat sich die  
102 Digitalisierung auch im Tourismus verstärkt. Ansonsten wären wir nie so schnell und  
103 so weit gewesen, wie wir jetzt sind oder stehen.

104 *I:* Dann wäre man gleich beim Nächsten, was Hand in Hand mit Digitalisierung geht  
105 ist die Globalisierung. Sprich es ist heutzutage aufgrund vom jeweiligen Digitalisie-  
106 rungsgrad einfacher geworden. Es ist die Angebots Einholung eigentlich schon ein  
107 Kinderspiel. Wie gesagt, ganz viele Destinationen drängen auf dem Markt. Wir haben  
108 ja jetzt in der Region eine Strukturreform durchgesetzt bekommen, sprich die Marke

109 oder Erlebnisregion Schladming Dachstein zieht sich jetzt fast über den ganzen Be-  
110 zirk. Was glauben Sie Ihrer Meinung nach ist diese Strukturreform vielleicht auch ein  
111 Instrument, das man die ganze Region als Marke stärker positionieren kann?

112 *IP04:* Anfangs war es eher schwer mit dem Thema umzugehen, weil die Region jetzt  
113 extrem groß geworden ist. Bekannt ist eigentlich nur unsere Region im oberen Enn-  
114 stal, die Kleinregion Schladming oder beziehungsweise rund um den Dachstein. Und  
115 jetzt gibt es noch kleine Ortschaften, die auch dazu gehören. Ich glaube, dass wir  
116 dieses Thema, dass wir wirklich viel Werbung machen muss, damit sich das wirklich  
117 durchsetzt. Aber ich glaube, mit einer kompletten Region zu werben, ist leicht, als  
118 wie mit einzelnen Orten oder Kleinregionen, jeder für sich.

119 *I:* Also ich darf das zusammenfassen, umso größer, die Marke oder Bekanntheit der  
120 Marke, umso besser sind dann auch kleinere Teile dieser Destination gut vertreten.

121 *IP04:* Richtig, genau.

122 *I:* Welche wahrscheinlich sonst das Budget nicht hätten oder den Auftritt und die  
123 Möglichkeiten wahrscheinlich auch gar nicht hätten

124 *IP04:* Genau richtig und auch absolut nicht bekannt sind, aber gerne bekannt oder  
125 wo es auch wirklich schöne Orte sind. Aber sie haben sich selber nicht vermarkten  
126 können, weil sie eben das nötige Kleingeld gefehlt hat bzw. natürlich auch die Men-  
127 schen, was dahinterstehen. Und jetzt ist es vielleicht im großen Stil, wenn man das  
128 alles zusammenpackt, vielleicht für diesen kleinen Ort der oder für diese kleine  
129 Städte leichter. Zu vermarkten oder mit zu werben.

130 *I:* Ein Faktor, der natürlich, um den kommen wir nicht herum, den Tourismus, wie fast  
131 keine Branche sonst so sehr beeinflusst, ist die aktuelle Pandemie. Diese Pandemie  
132 wird uns noch länger begleiten, wie es aussieht, sie wird nicht weg sein, mit der  
133 werden wir leben müssen. Was glauben Sie, kann sich der Tourismus auf diese Pan-  
134 demie einstellen? Gibt es vielleicht auch. Chancen, die was daraus entstehen, was  
135 man nutzen kann in Zukunft?

136 *IP04:* Also ich glaube schon, dass sich der Tourismus darauf einstellen kann. Es wird  
137 sicherlich noch eine Zeit dauern, es werden dann natürlich mit der Impfpflicht und  
138 mit allem, was zu tun. Was Vorteile, oder was jetzt natürlich schneller gegangen ist,  
139 die ganze Digitalisierung oder das ist ein großer Fortschritt. Ich denke, Tourismus  
140 wird sich wieder erholen, aber es wird einige Jahre dauern. Das größte Problem, was  
141 der Tourismus natürlich hat, sind die Mitarbeiter, die jetzt alle umgeschult bzw. was  
142 jetzt teilweise eine andere Beschäftigung nachgehen. Aber ich glaube, der Tourismus  
143 hat eine Chance wieder aufzuleben.

144 I: Da haben Sie jetzt einen ganz guten Punkt angesprochen. Gehen wir gleich weiter.  
145 Wir haben jetzt einige Faktoren, sei es natürliche, gesellschaftliche, ökologische Fak-  
146 toren oder auch aktuelle Krisen, die einwirken können auf den Tourismus, bespro-  
147 chen. Diese Faktoren, die einwirken, haben oder bringen meist Veränderungen mit  
148 sich. Diese Veränderungen können sowohl positiv wie auch negativ sein. Was glau-  
149 ben Sie, welche negative Auswirkungen ziehen solche Veränderungen nach sich?  
150 Speziell jetzt auf die Region betrachtet.

151 *IP04*: Negativ. Negativ. Das Mitarbeiterproblem, dass ich schon angesprochen habe,  
152 sind viele Umschulungen usw.! Aber genau das ist trotzdem unser Kernstück oder  
153 unser Herzstück in Österreich. Es war immer diese Gastfreundlichkeit, die Mitarbei-  
154 ter und das wird jetzt lange dauern, damit wir das Ganze wieder aufbauen können.  
155 Das ist für mich eigentlich der negativste Aspekt. Natürlich ist die Tatsache, dass die-  
156 ser ganze Tourismus mehr oder weniger am Boden ist. Momentan fast stillgelegt ist.  
157 Aber was für mich oder für uns das Wichtigste ist, die verlorenen gegangenen Mitar-  
158 beiter, diese wieder zurückzugewinnen bzw. komplett etwas Neues aufzubauen. Das  
159 wird ein hartes Stück Arbeit.

160 I: Das wäre jetzt der Dienstleistungssektor ist, was die Arbeitersituation betrifft.  
161 Wie glauben Sie, beeinflusst der Tourismus noch eine Region sei es jetzt, wenn man  
162 hernehmen z.B.: es ist in aller Munde, Bauboom, Ausverkauf der Heimat war immer  
163 so ein Slogan. Glauben Sie, dass der Tourismus, Kulturen bzw. Raum vereinnahmen  
164 kann bzw. gibt es einen Bauboom in der Region?

165 *IP04*: Jein. Ich glaube, der Baum der Bauboom wurde mittlerweile schon gestoppt  
166 von verschiedenen Bürgermeistern der verschiedenen Gemeinden, dass der Ausver-  
167 kauf der Heimat nicht mehr möglich ist. Was jetzt natürlich der neue Bauboom ist,  
168 das sind aber was jetzt Hotels und Pensionen und sowas betrifft. Dadurch relativ viel  
169 Geld geflossen ist, in der Gastronomie, in der Hotellerie in der Form von Ausgleichs-  
170 zahlungen, Zuschüssen usw. sieht man halt überall wirklich, dass jetzt viel umgebaut  
171 wird. Natürlich im Positiven, aber teilweise auch im Negativen. Also das ist für mich  
172 jetzt eher der Bauboom. Alles was Gastronomie betrifft, nicht Ausverkauf der Hei-  
173 mat, sondern eher Hotellerie.

174 I: Sie haben gesagt, dass liegt im Auge des Betrachters, ob man dies positiv oder ne-  
175 gativ sieht, einerseits sind sicher auch speziell was die Hotellerie betrifft, Baumaß-  
176 nahmen gesetzt worden zur Qualitätsverbesserung, zum Ausbau man hat die Zeit ge-  
177 nutzt. Wenn ich sie da jetzt richtig verstanden habe? Und jetzt nicht, dass man ein-  
178 fach Gebäude herstellt, die keiner bewohnt oder nur aus Investitionszwecken getä-  
179 tigt werden?

180 *IP04*: Also ich glaube, meines Erachtens nach jetzt, ist sehr viel gebaut worden, um  
181 wirklich die Qualität zu verbessern bzw. den STANDARD zu erhöhen. Für die Gäste.

182 I: Meistens geht dann Hand in Hand mit Bauboom und so weiter, Qualitätssteigerung.  
183 Kommt dann meistens gleich in einem Atemzug: es wird alles teurer. Verteuerung,  
184 Absiedelung. Die Einheimischen können sich das nicht mehr leisten. Glauben Sie,  
185 dass dies wirklich der Aspekt in diese negative Richtung gehen kann?

186 IPO4: Ja, kann so sein. Aber man muss ja immer schauen, in welchen Ort oder wo wir  
187 uns befinden, weil es ist eigentlich österreichweit, dass wirklich alles teurer wird. Es  
188 ist nicht nur jetzt bei uns in der Region, aber natürlich, man sollte schauen leistbares  
189 Wohnen bzw. dass das einfach noch leistbar für Einheimische, für die einheimische  
190 Bevölkerung bleibt. Aber es ist sicherlich jetzt durch diese Pandemie und durch alles  
191 und einfach vieles teurer geworden.

192 I: Die Verteuerungen haben wir jetzt angesprochen. Das ist jetzt aber nicht nur eine  
193 Region bezogenes Problem, dies ist generell ein Problem. Mit dem Hand in Hand geht  
194 meistens, wenn so eine richtig charakteristische Tourismus Region ist, dass das An-  
195 gebot an Arbeitsplätzen meistens in diesem Sektor liegt. Jetzt ist es so, dass der Ruf  
196 oder besser Grundvoraussetzungen speziell im Dienstleistungssektor des Tourismus,  
197 sei es Arbeitszeiten, zwei Saisonen gelastete Region, dass die Beliebtheit an gastro-  
198 nomischen oder Tourismusberufen nicht wirklich hoch ist. Glauben Sie, dass auch in  
199 dieser Branche, speziell was jetzt Dienstleistungssektor im Tourismus ist, die Mög-  
200 lichkeit gibt, dort einen Wandel hervorzurufen?

201 IPO4: Also ein Wandel muss kommen, weil das mit zwei Saisonen das werden viele  
202 nicht mehr machen. Also teilweise gibt es Betriebe, die das schon auf Jahresbetrieb  
203 umgestellt haben. Dadurch haben sie das Problem nicht, dass sie die Mitarbeiter ver-  
204 lieren oder dass die Mitarbeiter die Möglichkeit sehen und nutzen, irgendwo anders  
205 hingehen zum Arbeiten. Aber ich glaube, es ist immer ein Geben und Nehmen. Was  
206 natürlich in unserer Region noch immer etwas schwierig ist der Kollektivvertrag der  
207 Steiermark, der den Verdienst regelt. Und der Verdienst ist eigentlich eher anpassend  
208 an Grazer Verhältnisse oder an südsteirische Verhältnisse, nicht an die Obersteier-  
209 mark. Und das ist, wenn jetzt Betriebe sind, die was nach Kollektivvertrag bezahlen,  
210 es gibt zwar nicht mehr viele. Aber in diesem Sektor muss auf jeden Fall irgendetwas  
211 passieren. Für die Mitarbeiter.

212 I: Das wäre jetzt, was die Gesetzeslage ist, oder die Arbeitgeber Seite. Wie schaut  
213 es bei Arbeitgeberseite aus, wie weit kann jedes Unternehmen vielleicht dazu beitra-  
214 gen? Die Branche. Oder das Image der Branche wieder besser zu machen?

215 IPO4: Erstens der Gehalt. Zweitens sind es die Sachen, wenn es Saisoniers sind oder  
216 ganzjährig Mitarbeiter, mit Benefits mit z.B. die Sommercad für Mitarbeiter. Oder  
217 eben mit vergünstigten Skipasspreise, eventuell mit Vergünstigungen im Fitnessclub  
218 oder im Hallenbad oder solche Sachen. Da kann man wirklich viel dazu beitragen.  
219 Und das ist eigentlich ein Bonus für die Mitarbeiter, was die Mitarbeiter auch gerne

220 annehmen. Und diesen Sachen z. B. kann man um Mitarbeiter werben in dieser Re-  
221 gion.

222 *I:* Es ist jetzt in aller Munde. Work-Life-Balance hört man ja immer als Antwort für alle  
223 Probleme, was den Arbeitsmarkt betrifft. Speziell im Tourismus ist die Sache, wir ha-  
224 ben besprochen zwei Saisonen, Hauptreisezeiten. Glauben Sie trotz dieser Grundla-  
225 gen, dass man Strukturen ändern kann, die was eingesessen sind, um vielleicht auch  
226 neue Arbeitsmodelle auch im Tourismus zu schaffen?

227 *IP04:* Auf jeden Fall. Also ich glaube, man muss einfach umdenken und auf jeden Fall  
228 auf die 5 Tage Woche zurückgehen. Auch wenn es jetzt ein Saisonbetrieb ist. Ich  
229 glaube es ist machbar. Und wie gesagt, man muss den Mitarbeitern wirklich auch was  
230 bieten das die bei uns arbeiten oder beschäftigt sind. Und man sieht es ja in vielen  
231 Betrieben. Es gibt ja wirklich jahrelange Mitarbeiter. Es gibt immer solche und solche  
232 Betriebe, aber in vielen Betrieben sieht man einfach, dass wirklich die Stammmitar-  
233 beiter nach wie vor vorhanden sind. Aber es ist immer ein Geben und Nehmen und  
234 es wird jetzt nach dieser Pandemie trotzdem noch dauern, bis wir die verlorenen  
235 Mitarbeiter alle wieder zurückzugewinnen bzw. die Mitarbeiter wieder, dass sie wie-  
236 der zurückkommen.

237 *I:* Geht dann gleich ins nächste über, Mitarbeiter-, Fachkräftemangel. Wie glauben  
238 Sie, wie sieht es speziell hier in der Region aus? Fachkräfte müssen ja irgendwann zu  
239 Fachkräften ausgebildet werden. Wie glauben Sie speziell, was jetzt der Dienstleis-  
240 tungssektor ist? Wie weit ist man noch bereit, Lehrlinge selbst auszubilden?

241 *IP04:* Ich glaube schon, dass man bereit ist dazu, aber die Anfragen sind sehr gering.  
242 Es ist ganz egal, ob es im Tourismus ist oder ob es in anderen Bereichen, in anderen  
243 Branchen ist. Die Jugend geht lieber in die Schule. als sie machen einen Lehrausbil-  
244 dung. Aber ich glaube, viele Betriebe sind bereit, Lehrlinge auszubilden.

245 *I:* Wo könnte man da ansetzen? Ist es eine Sache der Eltern? Ist es eine Sache in der  
246 Pflichtschule? Ist dies eine Sache der Unternehmer? Oder fehlt es an der Kooperation  
247 dieser drei?

248 *IP04:* Also auf jeden Fall würde ich sagen, es fehlt an der Kooperation. Es hängt sicher  
249 nicht alles immer nur an den Betrieben. Es ist natürlich das auch, was man von zu  
250 Hause mitgegeben bekommt, aber es hängt auch schon viel mit der Pflichtschule zu-  
251 sammen. Es wird einfach nicht mehr so wie vor 20 Jahren Werbung gemacht, dass  
252 eine Lehre gemacht wird. Sondern man wird mehr oder weniger in der Schule dahin  
253 getrimmt eine 'weiterbildende Schule zumachen bzw. dann Matura zu machen und  
254 eventuell dann ein Studium oder ein Kollege. Also der normale Lehrberuf ist mehr  
255 oder weniger in den Schatten gestellt worden, und das Image ist ganz, ganz schlecht.

256 *I:* Welche Maßnahmen würden Sie da setzen, um dies zu ändern?

257 *IP04:* Verstärkt in den Schulen Werbung zu machen bzw. wirklich wie man es früher  
258 auch gehabt haben, mit diesen Schnuppertagen zum Beispiel. Einfach den Schülern  
259 bzw. den Jugendlichen wirklich die Freude am Beruf oder die Freude am Handwerk  
260 weiterzugeben. Ob das jetzt Firmen sind oder dass man einfach so große Ausstellun-  
261 gen macht wie in Vorarlberg, was ich miterlebt habe. Da gibt es wirklich so Große in  
262 der Messehalle, wo sich 40, 50 Firmen zusammentun und da können Schulklassen  
263 das besuchen und können verschiedene Betriebe jetzt von der Hotellerie, ob jetzt  
264 vom Bauwesen ist. Und da kann jeder mal reinschnuppern. Okay, wird ihm das gefal-  
265 len oder nicht? Solche Sachen einfach den Jugendlichen näherbringen, dass auch der  
266 einfache Beruf oder auch ein schöner Beruf sein kann.

267 *I:* Wenn wir jetzt die Region hernehmen, glauben Sie das auch für gut ausgebildete  
268 Fachkräfte, auch Akademiker? Dass bei uns in der Region die Möglichkeit besteht,  
269 seinen Wunschberuf zu finden und seinen Wunscharbeitsplatz?

270 *IP04:* Prinzipiell möglich. Es kommt immer darauf an, was man möchte. Aber wir ha-  
271 ben genug Werbeagenturen, wir haben genug wirklich was Tourismus, was das Mar-  
272 keting betrifft. Also in diesem Sektor sehe ich auf jeden Fall Möglichkeiten. Also ob  
273 der jetzt ein Doktor oder Magister oder Bachelor, wie das heute heißt. Ich glaube ja,  
274 in unserer Region, es ist möglich und man kann sich auch wirklich was aufbauen.

275 *IP04:* Jetzt hatten wir das Thema rund um Arbeitsmarkt, die Mitarbeiterfindung, Um-  
276 feldbedingungen. Ich möchte jetzt hiermit zurück gehen, und zwar auf die Faktoren,  
277 die was Veränderungen mit sich bringen. Ob da vielleicht auch Auswirkungen sein  
278 können die positiv sich auswirken. Oder die Grundlagen schaffen oder als Chance  
279 gesehen werden, dass etwas besser wird, als es momentan ist?

280 *IP04:* Ehrlich gesagt, es kann nur besser werden. Denn momentan sind wir, oder ist  
281 die Gastronomie Hotellerie wieder am Boden? Wir können aus dieser Pandemie oder  
282 aus allem eigentlich nur lernen und ich glaube im letzten Jahr, nicht alle, aber viele  
283 haben viel dazugelernt. Ob dies jetzt wirklich in Bezug auf die Digitalisierung oder das  
284 Arbeitsklima oder wirklich auf die Mitarbeiter hin. Ich glaube, man sieht jetzt gewisse  
285 Sachen in anderen Augen und ich sehe es eigentlich als Chance, wieder mehr oder  
286 weniger von neuem zu beginnen.

287 *I:* Welche Chancen sehen Sie ganz konkret in der Region?

288 *IP04:* Also man kann wirklich früher, wie man immer das alte Schema wieder durch-  
289 gegangen ist und man kann wirklich von neuem starten. Gutes Beispiel ist, wie soll  
290 ich sagen, es war immer. Zu diesem Zeitpunkt hat man immer dieses Menü oder die-  
291 ses angeboten und jetzt kann man sagen: Okay, ich stelle es komplett um, nicht mehr  
292 auf Buffetbasis zum Beispiel, sondern mache nur noch Menü oder solche Sachen.

293 Oder auch was den Bereich Wellness betrifft. Man kann überall nachrüsten, auf Qua-  
294 lität fokussieren. Jetzt können wir die Chance nutzen, wir können einfach dadurch,  
295 dass eine Pandemie war, oder noch immer ist, komplett ein neues Programm erstel-  
296 len. Oder ob man jetzt mit neuen Einflüssen, mit Yoga oder mit Massage oder mit  
297 kleinen Therapien oder solche Sachen, einfach irgendwas komplett vielleicht auf das  
298 alte Programm komplett neu aufstellen.

299 *I:* Dies wäre jetzt im Rahmen von Qualitätsverbesserung, auf Fokus Angebot. Dabei  
300 haben wir vorher schon, eingangs erwähnt, und zwar ist in diese Richtung auch schon  
301 einiges passiert. Stichwort Sommercard. Sommercard ist ein Angebot im Sommer.  
302 Trägt es dazu bei, dass vielleicht der Sommer mehr belebt wird, so besser genutzt  
303 wird?

304 *IP04:* Auf jeden Fall. Also es war sicherlich das Wichtigste, was seit ein paar Jahren im  
305 Sommer geschaffen wurde, dass man mit einer Karte wirklich sehr viel in Anspruch  
306 nehmen kann. Ob man jetzt baden geht doch auf dem Berg fährt, ob man gewisse  
307 Mautstraßen nutzt, oder biken gehen kann. Das war sicherlich, dass unsere Region  
308 im Sommer auflebt. Dies war eines der wichtigsten Sachen.

309 *I:* Jetzt noch einmal auf die Auswirkungen hinzugehen. Chancen, negative Auswirkun-  
310 gen haben wir kurz besprochen. Natürlich auch, wo man sich bewusst ist, dass nega-  
311 tive Auswirkungen sein können, aber es auch Chancen gibt, die was man nutzen soll.  
312 Hat man immer ein Ausmaß an Maßnahmen oder Handlung Potenzial. Welche Maß-  
313 nahmen setzen Sie ganz konkret in Ihrem Wirkungsbereich, um negativen Auswir-  
314 kungen entgegenzuwirken? Sei es jetzt in Mitarbeiterweiterbildung, Schulung, Digi-  
315 talisierung, Marketing, Werbung. Auch Umweltschutz?

316 *IP04:* Es ist natürlich alles ein großes Thema und natürlich, wie immer schon gesagt,  
317 Mitarbeiter ist das Wichtigste. Die auf jeden Fall zu stärken, die zu fördern, denen  
318 Kurse anzubieten, gerade jetzt auch in der toten Zeit, dass sie online Kurse besuchen  
319 können. Klimaschutz, Umweltschutz ist ganz wichtig, dass du vielleicht auch auf die  
320 Nachhaltigkeit, dass man vielleicht beim Strom oder bei gewissen Sachen umsteigen  
321 kann. Dass man sich vielleicht Geräte neu anschafft bzw. einfach schaut, was ist zu  
322 dieser Zeit noch ansprechend bzw. was könnte man eben klimafreundlicher, neutra-  
323 ler machen? In welche Bereiche könnte man investieren. Dann auch was die Mitar-  
324 beiter betrifft, vielleicht mit den öffentlichen Verkehrsmitteln und solche Sachen.  
325 Also in unserer Region, wie gesagt im Winter oder im Sommer mit der Sommercard,  
326 oder im Winter mit Skipass, das ist ja absolut kein Problem, dass die von A nach B mit  
327 dem Bus fahren können. Also auf solche Sachen einfach besser achten oder wirklich  
328 das auszubauen.

329 I: Großes Thema ist immer, das haben wir jetzt schon paar Mal angesprochen, Aus-  
330 bau zum Ganzjahrestourismus. Glauben Sie, dass die Region das Potenzial hätte für  
331 einen Gansjahrestourismus? Oder, ist die Region schon so weit?

332 IP04: Ich glaube, die ganze Region ist noch nicht so weit. Aber viele Hotels, wie ge-  
333 sagt, stellen schon um auf Jahresbetrieb. Was natürlich das Angebot von Wellness-  
334 bereich oder wirklich viele Freizeiteinrichtungen voraussetzt, größere Hotels natür-  
335 lich. Aber das glaube ich, wird die Zukunft werden, auf Ganzjahresbetrieb umzustel-  
336 len. Und im Prinzip so wie es früher war. Eine komplett tote Zeit gibt es eigentlich  
337 nicht mehr. Wenn diese komplett tote Zeit kann man überbrücken mit verschiedenen  
338 Maßnahmen oder Aktivitäten. Wenn man jetzt spricht vom November, ob man dazu  
339 zum Beispiel Aktivitäten oder ähnliches anbietet, mit Wellness, mit Spezialmenüs,  
340 sozusagen auf das kulinarische fokussieren. Ich glaube, dass das in Zukunft werden  
341 wird, dass auf Ganzjahresbetrieb umgestellt werden kann, sollte, muss.

342 I: In diesem Zusammenhang, speziell um zurückzukommen auf Mitarbeiter Situation,  
343 Mitarbeitersuche. Heißt jetzt auch schon Mitarbeiter Marketing. Wie schaut's aus?  
344 Gibt es in der Region, oder ist die Region soweit zum Beispiel, dass auch Betriebs  
345 übergreifend zu machen? Sprich über die Region, über die Regionalzeitung oder auch  
346 die einzelnen Betriebe, dass man Kooperationen macht, um sich gegenseitig zu ver-  
347 netzen? Bezüglich Mitarbeiter Findung, Mitarbeiter Austausch, oder ein ganz tolles  
348 Wort, was immer mehr in aller Munde ist, outsourcen. Kann man im Tourismus was  
349 outsourcen?

350 IP04: Ja kann man. Aber ich glaube diese Region oder unsere Region, wir sind noch  
351 nicht so weit. Dadurch wir einen Winter und einen Sommer Tourismus haben, ist es  
352 teilweise nicht möglich, dass wir mit Partner Betriebe sind, egal ob es in Kärnten oder  
353 so, ist das nicht so? Wenn, dann müssten wir uns alle zusammen sprechen oder zu-  
354 sammentun. Aber ich glaube da fehlt noch etwas. Ich glaube, das ist ein super Ansatz,  
355 da müsste man noch daran arbeiten und es wäre perfekt, wenn man da auch gemein-  
356 sam auftreten könnte.

357 I: Und was glauben Sie ganz speziell fehlt da noch?

358 IP04: Was speziell, natürlich die Kommunikation. Keine Ahnung, es ist jeder noch sehr  
359 engstirnig. Also von dem her ich glaube ja, wie soll ich sagen? Es braucht noch seine  
360 Zeit.

361 I: Kooperation muss jetzt nicht in der gleichen Sparte passieren, kann auch mit ande-  
362 ren Gewerken, mit anderen Branchen passieren. Nehmen wir einmal her die Land-  
363 wirtschaft. Welchen Bereich deckt in der Region die Landwirtschaft Ihrer Meinung  
364 nach ab?



365 *IP04:* Es hat natürlich sich jetzt in den letzten Jahren einiges getan. Wir haben, die  
366 meisten Bauern sind Nebenerwerbsbauern. Es sind hauptberuflich, oder gibt es nicht  
367 mehr allzu viele? Landwirtschaft ist nach wie vor ein wichtiges Thema, aber es ist  
368 nicht mehr an Nummer eins bei uns in der Region.

369 *I:* Und speziell jetzt Kooperationen mit Landwirtschaft?

370 *IP04:* Kooperationen mit Landwirtschaft z.B. Urlaub am Bauernhof. Das wird sehr ge-  
371 wünscht und es wird auch sehr gefördert. Es wird vermehrt im Sommer in unserer  
372 Region sehr angepriesen bzw. es wird sehr gerne angenommen, dieses Angebot. Ko-  
373 operationen jetzt auch was Arbeit betrifft. Man sieht ja auch, dass jetzt, die was im  
374 Winter oder im Sommer Landwirtschaft haben, dass die im Winter eben bei den Seil-  
375 bahngesellschaften oder bei den Liftanlagen beschäftigt sind. Also, dass sie wirklich  
376 ein schönes oder normales Leben führen können.

377 *I:* Maßnahmen, speziell auch von anderen Branchen, die gesetzt werden. Man spricht  
378 dort von dezentraler Lieferketten und so weiter? Wie weit glauben Sie, ist die Region  
379 schon angekommen, speziell wo es eine Landwirtschaft gibt, oder Vollerwerbsbauern  
380 sind, mit der Direktvermarktung? Schlägt die Region Schladming Dachstein diesen  
381 Weg ein, oder?

382 *IP04:* Also Direktvermarktung, die Bauern, die Vollerwerbsbauern, die Bauern mit Lei-  
383 denschaft, die machen das auf jeden Fall. Aber es gibt leider nicht mehr allzu viele  
384 davon. Aber die, die mit Herzblut, die stehen dahinter, und machen diese Direktver-  
385 marktung auf jeden Fall.

386 *I:* Und es findet auch Ihre Meinung noch Anklang?

387 *IP04:* Auf jeden Fall sehr wichtig, dass man weiß, woher man das Fleisch oder woher  
388 die Milch bezieht oder die Eier. Es findet auf jeden Fall sehr hohen Anspruch, oder  
389 bzw. Nachfrage.

390 *I:* Da ist noch ein anderes Thema, Landwirtschaft. Wir haben vorher erwähnt, dass  
391 der Sommer immer mehr wird. Wie gesagt, das Radfahren ist ein Boom oder ein  
392 Trend. Sehen wir es, wie es ist, es ist im Kommen, speziell auch Pandemie abhängig  
393 gewesen. Das Radfahren ist wieder in. Jetzt ist es hier natürlich so, dass bei uns auch  
394 Radwege gibt, ein Radnetz durch Wald, Wiesen und so weiter. Was glauben Sie, wie  
395 funktioniert die Kooperation mit Landwirt zum Gast, zur Region? Gibt es da Streit-  
396 punkte? Oder ist es so weit, dass es für beide Seiten optimal genutzt werden kann?

397 *IP04:* Also anfangs, einige Jahre zuvor, war es der große Streitfaktor. Es hat sich jetzt  
398 aber sehr geändert bzw. die Ansichtsweisen haben sich geändert. Und ich glaube,  
399 dass der Landwirt oder der Jäger und Radfahrer, dass das wirklich in Einklang befin-  
400 det. Dass das auf jeden Fall funktioniert und dass sich keiner im Wege steht. Und es

401 gibt auch wirklich diese ausgebauten oder bzw. diese Strecken, welche befahrbar  
402 sind oder welche man befahren darf. Und es gibt gewisse Wege, was nach wie vor  
403 gesperrt sind. Aber ich glaube, das hat sich erst in den letzten Jahren zum Guten ge-  
404 wendet. Für beide Seiten.

405 *I:* Das wäre jetzt was Aktivitäten in der Natur betrifft. Ich möchte nochmals zurück  
406 kommen zum Thema Outsourcen. Outsourcen ist in aller Munde. Alles, was man sel-  
407 ber nicht wirtschaftlich rentabel bearbeiten bzw. gewährleisten kann, wird outge-  
408 sourced. Ist der Tourismus eine Branche, wo dies eine Möglichkeit wäre, zum Beispiel  
409 um Mitarbeiter Engpässe zu überbrücken?

410 *IPO4:* Ich glaube nein. Aber wie gesagt, eigentlich auch wieder ja, denn wir haben  
411 keine Fachkräfte mehr. Also wir müssen jetzt im Tourismus, wir sagen teilweise schon  
412 zwei Hände sind besser als nichts. Also es wird so sein. Die Tradition, das Image sagt  
413 nein, aber es wird so werden.

414 *I:* Glauben Sie, dass der Großteil der Betriebe, speziell was jetzt Dienstleistungssektor  
415 ist, alle Bereiche noch im eigenen Haus mit eigenem Personal abdecken kann, erledigen  
416 kann?

417 *IPO4:* Das wird in Zukunft nicht mehr machbar sein.

418 *I:* Ich denke hier nicht nur die Arbeit direkt am Gast, es steckt ja auch noch viel da-  
419 hinter. Sei es jetzt Wäscherei Firmen, sei es Buchhaltung, Steuerberater, sei es Mar-  
420 keting. Was glauben Sie, welche Bereiche wären da am ehesten zum Outsourcen?

421 *IPO4:* Wie gesagt, Wäscherei, das ist in vielen Hotels oder in der Branche jetzt jahre-  
422 lang sowieso schon, das machen externe Firmen. Reinigungsfirmen werden teilweise  
423 auch schon in großen Betrieben genutzt, oder Reinigungsfirmen machen es schon in  
424 großen Betrieben. Dann Buchhaltung, Steuerberatung, das ist auch schon ein großes  
425 Thema. Das ist schon jahrelang eigentlich in den meisten Betrieben ausgelagert. Oder  
426 wenn man hernimmt zum Beispiel Massage, Heilpraktiker, das ist auch alles, was an-  
427 dere Firmen oder bzw. andere Mitarbeiter machen. Aber wenn ich die internen Ab-  
428 läufe. Dann wird es auch noch kommen. Es kommt darauf an, wenn man ein großes  
429 Catering Unternehmen hat, dass man dann sich zusammen redet mit anderen Fir-  
430 men. Ob das dann woanders produziert wird, das wird auch noch werden, mit den  
431 fertigen Speisen oder eine Großproduktionen Küche. Denn Köche sind ja Fachkräfte  
432 oder der größte Mangel in der Gastronomie. Also das wird in Zukunft sicherlich ein  
433 Thema werden.

434 *I:* Abschließend zu diesem Thema noch eine Frage an sie. In welchen Bereichen, ist  
435 Ihrer Meinung nach, ein grundlegendes Umdenken notwendig? Für einen reibungs-  
436 losen und erfolgreichen Ablauf. Wenn man jetzt die Region nimmt oder speziell auch

437 bleiben wir wieder am Gast, was der Dienstleistungssektor ist. Was Ihr Wirkungsbe-  
438 reich ist. Wo glauben Sie, ist da in Zukunft, der Trend zu sehen? Oder auch, wo sind  
439 bewusst Umstrukturierungen Maßnahmen zu setzen?

440 *IP04:* Also am Gast direkt bzw. es hat auch viel mit der Nachhaltigkeit oder dem zu  
441 tun. Woher kommt das Fleisch? Wo beziehen wir die Lebensmittel, dass wir eben  
442 wirklich auf die Regionalität setzen, dass da vermehrt von Bauern wirklich von in un-  
443 serer Region gekauft wird. Das ist was das Essen betrifft, dann auch solche Getränke,  
444 dass man wirklich in Österreich, wir haben so tolle Produkte, dass man schaut, dass  
445 man das regional oder wenigstens national einkauft. Dann Mitarbeiter technisch ist  
446 es sehr wichtig, dass wir ein besseres Rahmenprogramm oder bzw. Rahmenbedin-  
447 gungen schaffen werden. Wie gesagt, das Work-Life-Balance zusammenpasst. Das  
448 sind jetzt einmal die wichtigsten zwei Faktoren, dass da passt und das wir wirklich am  
449 Boden bleiben. Dass wir nicht irgendwie meinen, wir sind in Frankreich oder ir-  
450 gendwo anders, wir sind aus einer wunderschönen Region, können diese Region auch  
451 präsentieren. Und mit diesen Produkten, mit dem können wir perfekt arbeiten und  
452 das sollen wir einfach auch machen.

453 *I:* Für diese Bereiche, die jetzt genannt haben, werden Sie in diesen Bereichen von  
454 außenstehenden Organisationen oder Politik oder Vereinigungen unterstützt um  
455 dies durchführen zu können? Gibt es Programme, die sie kennen? Dass sie sagen kön-  
456 nen: Okay. Da wird mir geholfen. Da gibt es Unterstützung?

457 *IP04:* Unterstützung? Es gibt auf jeden Fall von der Österreichs Politik bzw. es gibt da  
458 Gütesiegel, Klassifizierungen von Produkten und Unternehmen. Dass man weiß, wo  
459 das Produkt herkommt, da gibt es mittlerweile schon viele österreichische Produkte.  
460 Also da wird man auf jeden Fall unterstützt. Dann gibt es regionale Verbände, wo  
461 man unterstützt wird, also auf Unterstützung oder an der Unterstützung scheitert  
462 sicherlich nicht. Es ist bei vielen Betrieben, da scheitert es nur an der Umsetzung.

463 *I:* Soweit ich das jetzt zusammenfassen darf. Wir haben am Anfang mit der kurzen  
464 Analyse der Region wie es aussieht mit der Wertschöpfung gestartet. Sind dann  
465 weitergegangen. Faktoren, die durch den Tourismus eine Region beeinflussen, die  
466 aber sehr unterschiedlich sein können. Von diesen Faktoren dann auch die Auswir-  
467 kungen positiv wie negativ und das Handlungspotenzial, das es gibt, um eine resili-  
468 ente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette in Aussicht zu haben oder auch diese  
469 gewährleisten zu können. Das nächste wäre für mich dann noch zu wissen, Entwick-  
470 lungsaussichten. Wir sind momentan, wie Sie leider schon erwähnt haben, vor einem  
471 Lockdown. Der Tourismus ist momentan wieder mal zu Fall gebracht worden. Ist auch  
472 hier in der Region nichts anderes. Es ist wieder die Gesetzesnovelle jetzt rausgegan-  
473 gen, dass wir uns in einem weiteren Lock down begeben müssen. Was wünschen Sie  
474 sich ganz persönlich für die Zukunft?

475 *IP04:* Dass vieles planbarer gemacht wird. Dass vieles leichter gemacht wird, oder  
476 einfacher, dass nicht so viel bürokratischer Aufwand betrieben werden muss. Denn  
477 im Prinzip ist das Wichtigste für uns im Tourismus oder in der Hotellerie einfach der  
478 Gast. Aber in der heutigen Zeit ist alles kompliziert. Und ein Gesetz nach dem ande-  
479 ren, dass nur teilweise wirklich schon aufpassen muss was macht man? Oder wie man  
480 es macht.

481 *I:* Das wären jetzt die gesetzlichen Grundvoraussetzungen. Natürlich die Planbarkeit,  
482 die wir uns jetzt seit zwei Jahren schon alle wieder wünschen. Ein Schritt zurück in  
483 die Planbarkeit, in die normale Ablaufs Planung sämtlicher Aktivitäten und so weiter.  
484 Wie gesagt, wir haben mit der Pandemie auch jetzt noch eine Strukturreform durch-  
485 gesetzt bekommen. Was erwarten Sie sich von dem Zusammenschluss der Großre-  
486 gion? Sei es jetzt in Bezug vom Marketing Auftritt auf die Marke? Glauben Sie, dass  
487 dies ein wichtiger Schritt war? Oder dass es jetzt besser ist oder besser wird, sich im  
488 Zeitalter der Globalisierung auch am Markt durchzusetzen, mit der Marke Erlebnis-  
489 region Schladming Dachstein?

490 *IP04:* Also ich glaube, es ist auf jeden Fall ein Vorteil. Dass es ein Vorteil ist, eine große  
491 Region, jetzt diesen neuen Zusammenschluss bzw. auch mit dem neuen Namen sich  
492 leichter zu vermarkten zu lassen, egal ob es diese Marke ist. Aber ich glaube, dass es  
493 leichter ist. Wir wünschen uns das alle.

494 *I:* Das wäre, was die Vermarktung, das Marketing und so weiter ist. Glauben Sie, dass  
495 die Region die neue Erlebnisregion Schladming Dachstein, die ja flächenmäßig sehr  
496 weitläufig ist. Geht jetzt von Schladming runter bis fast an die Bezirks Grenze bis jetzt  
497 nach Irdning-Donnersbachwald. Glauben sie, dass diese verschiedenen Orte, Kleinre-  
498 gionen, wie sie vorher waren, unter einen Hut zu bringen sind?

499 *IP04:* Jein. Wie gesagt, in unseren Köpfen sind immer noch die verschiedenen Regio-  
500 nen. Oder aber ich glaube, es ist jetzt so beschlossen worden. Ich glaube, wir müssen  
501 damit umgehen lernen bzw. wir können es schaffen, wir müssen halt alle an einem  
502 Strang ziehen. Was besser wäre, ich glaube, da stellt sich die Frage nicht mehr. Wir  
503 müssen mit dem umgehen und ich glaube, wir werden es schaffen. Und ja.

504 *I:* Da kommen wir zurück zu einem Beispiel, was man noch nicht so erwähnt haben,  
505 und zwar es war ja früher so, dass jeder Berg seine eigene Liftgesellschaft gehabt hat,  
506 und jeder sozusagen für sich abgeschlossen sein Berg war. Dann wurde zusammen-  
507 geschlossen zur vier Berge Skischaukel. Und da hat man schon gemeint, das kann  
508 nicht gehen. Hat dann ganz gut funktioniert. Diese vier Berge Skischaukel ist dann ein  
509 geflossen in die Ski Amade. Was glauben Sie, dass die Strukturreform schon das Maß  
510 aller Dinge war, oder dass es da vielleicht noch in eine weitere Richtung geht? Kön-  
511 ten Sie sich ganz persönlich vorstellen noch eine Erweiterung der Region?

512 *IP04:* Kann ich mir auf jeden Fall. Ich glaube ja. Wie gesagt, in unseren Köpfen war  
513 das früher nicht denkbar. Es ist umgesetzt worden und ich glaube, es war in jedem  
514 Sinne bzw. ist auch leichter jetzt in unserer Berge das jetzt alles zusammengeschlos-  
515 sen ist. Dass wir zu einem großen Skigebiet dazugehören. Und ich glaube, es ist noch  
516 ausbaufähig. Ausbaufähiger wie es jetzt schon ist.

517 *I:* Dann werden wir sehen, wie gesagt, wir haben vorhergesagt, es muss wachsen, es  
518 muss alles wachsen, dass die Wirtschaft belebt ist. Es muss größer werden, oder  
519 reicht auch, dass man einfach nur besser wird. Darüber gibt es ja Zweifel. Die Seite  
520 der Touristiker auf der einen Seite sagen Okay, wir brauchen mehr Betten und mehr  
521 Umsatz, um ein Wirtschaftswachstum hervorzurufen. Die anderen sagen Ausbau der  
522 Qualität muss reichen, um das Niveau zu heben. In welche Richtung oder was glau-  
523 ben Sie? Wie ist der richtige Ansatz für die Zukunft? Resilienter dazustehen? In wel-  
524 che Richtung sollte man sich begeben?

525 *IP04:* Das Wichtigste ist immer die Qualität, die Qualität zu halten bzw. die Qualität  
526 zu steigern. Alles was schnell groß wird, ist nicht gleich gut. Also ich bin nach wie vor  
527 der Meinung, das Bestehende einfach qualitativ hochwertiger zu gestalten als sie  
528 massive Bettenburgen zu bauen, und dann wo Qualitätsverlust oder wo einfach von  
529 vorne nichts mehr passt. Also ich bin für Qualität und für den Ausbau des jeweiligen  
530 Standortes. Verbesserung der Qualität mit ein paar Zimmern mehr, aber keine Bet-  
531 tenburgen oder nichts über drüber Großes zu bauen. Ich sehe das wirtschaftlich am  
532 besten.

533 *I:* Wie vorhin von ihnen erwähnt, dass wir ziemlich gut aufgestellt sind vom Privat-  
534 zimmer, Vermieter bis verschiedene Kategorien und so weiter. Wo glauben Sie, wo  
535 hängen oder hinkt die Region dahinter her? Oder haben wir einen guten Mix? Ist es  
536 ziemlich ausgewogen oder gibt es Tendenzen? Gibt es bei der Nachfrage Tendenzen?  
537 Gibt es Trends? Welche der zukünftige Gast 2021-2022 sich wünscht. Die was viel-  
538 leicht über unser Angebot in der Region hinausgehen?

539 *IP04:* Also wie gesagt, ich glaube im Privatzimmer bzw. in Apartments, in 3 und 4  
540 Sterne Sektor sind wir sehr, sehr gut aufgestellt. 5 Sterne Sektor ist in unserer Region  
541 eher etwas schwierig. Kann sein, dass in unserer Region auch nicht die Nachfrage  
542 danach ist für den 5 Sterne Sektor. Also was auch glaube ich, weiterhin der Trend  
543 wird, ist für Kinder oder Urlaub am Bauernhof oder das für Jugendliche gemacht wird.  
544 Dass solche Angebote im Sommer schon gut gefördert sind, dass das bei uns wirklich  
545 sehr gut ist. Ich glaube in 3, 4 Sterne Sektor Appartements, Privatzimmer, Urlaub am  
546 Bauernhof sind wir sehr gut. Wie gesagt 5 Sterne, ich glaube, es ist auch nicht die  
547 Nachfrage in dieser Region.

548 I: Was glauben Sie, nicht nur unterkunftstechnisch, weil wir vorhin das Schlagwort  
549 Trends aufgenommen haben? Wird es noch Trends geben, die uns hier in einer alpi-  
550 nen Region zum Handeln anweisen werden?

551 IP04: Ich glaube schon, dass wir auf viele Trends bzw. nicht verzichten können. Dass  
552 wir dann auch am Markt sind oder auf gewisse einfach aufspringen müssen. Ob das  
553 immer dann die besten Ideen sind. Aber ich glaube, es werden noch einige Trends  
554 folgen.

555 I: Haben Sie etwas Konkretes im Kopf?

556 IP04: Konkret momentan nicht, aber ich glaube, es wird noch einige Überraschungen  
557 auf uns zukommen.

558 I: Einige Überraschungen, mit dem möchte ich jetzt auch abschließen. Kurz zusam-  
559 mengefasst habe ich vorhin schon, was mich noch interessieren würde. Was für mich  
560 wichtig wäre. In Bezug auf diesen Themenkreis, sei es Wertschöpfungskette, Einwir-  
561 kungen, Faktoren, die über das Einwirken auf eine Wertschöpfungskette in einer Al-  
562 penregion. Gibt es irgendeinen Bereich? Irgendein Punkt, was mir jetzt nicht erwähnt  
563 haben, was wir gerne ergänzen möchten?

564 IP04: Also im alpinen Bereich natürlich diese Angebote, die diese Angebotekette wel-  
565 che wir unseren Gästen gegenüber geben oder stellen, was natürlich auch ein ganz  
566 wichtiger Bereich ist, ist jetzt der kulturelle Bereich, den wir noch gar nicht angespro-  
567 chen haben. Der, den dürfen wir in der heutigen Zeit nicht vergessen, denn das ist  
568 ein großer Aspekt. Wir machen zwar verschiedene Konzerte. Aber ich glaube, da  
569 steckt noch mehr Potenzial dahinter. Und diesen kulturellen Bereich sollte man in  
570 unserer Region auch etwas aufleben lassen oder bzw. unterstützen. Ob es jetzt das  
571 Brauchtum ist, ob es jetzt klassische Sachen sind, ob es Theatervorstellung sind, also  
572 das ist auch ganz, ganz wichtig. Nicht nur mit den kleinen Festspielen, was wir da  
573 machen. Vielleicht, dass man das ausbauen kann. Ich glaube, das wird unsere Region  
574 auch etwas verstärken.

575 I: Wunderbar. Soweit haben wir alles abgedeckt. Eine letzte Frage noch. Können Sie  
576 irgendwen weiterempfehlen, wo Sie glauben, genau diese Person oder es gibt jeman-  
577 den, der mir da weiterhelfen könnte. Der Experte in dem Rahmen ist. Wer gehört da  
578 eigentlich mit ins Boot? Wer möchte sich über solche Themen, wie über resiliente  
579 Ausgestaltung einer Wertschöpfungskette eigentlich den Kopf zerbrechen sollten?

580 IP04: Also auf jeden Fall einmal der Regionalleiter vom Tourismusverband oder von  
581 der Vereinigung. Mit diesen Leuten oder mit dem Obmann, oder Stellvertreter, dass  
582 man sich wirklich einmal unterhält. Dass man sich zusammensetzt und wirklich be-  
583 ratschlagt, wie könnte man das besser machen. Oder wie könnte man das einfacher,  
584 oder einfach besser gestalten?

585 /: Ich sage dann ganz lieben Dank für Ihre Zeit, trotz der turbulenten Zeiten, dass Sie  
586 sich Zeit genommen haben. Sie haben wahrscheinlich jetzt auch andere Sachen auf  
587 Ihrer Agenda. Ich wünsche Ihnen auf alle Fälle alle Gute. Wir hoffen alle zusammen,  
588 dass es eine Wintersaison geben wird. In diesem Sinne. Bleiben Sie gesund und herz-  
589 lichen Dank für das Interview.

**ExpertInneninterview IP05,**

**geführt am 22.11.2021, Gesprächsdauer: 01:00:55**

1 /: Also, eine Tourismus Region wie es die Tourismus Region Schladming Dachstein ist,  
2 ist ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Systems ist von einer Vielzahl von  
3 Einflussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfung des Tourismus in einer alpinen Region  
4 ist vielfältig. Diese befindet sich aber auch im ständigen Wandel. Eine Vielzahl von  
5 Faktoren wie ökonomische Aspekte, natürliche Gegebenheiten, soziale Rahmenbe-  
6 dingungen wirken auf diese Wertschöpfungskette ein. Verstärkt hat sich meines Er-  
7 achtens das Bewusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen  
8 und auf sie bestmöglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resilienz hat daher längst  
9 Einzug in den alltäglichen Sprachgebrauch gehalten. Supply Resilienz beschreibt die  
10 Fähigkeit eines Unternehmens, mit Störungen und Veränderungen umzugehen.  
11 Diese Fähigkeit hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb des Systems bzw. die System  
12 Beziehungen aufrechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte Maßnahmen eine resili-  
13 ente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich dadurch  
14 auch die Erfolgsaussichten für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Um wichti-  
15 ges Regional Wissen von Experten und Expertinnen in die Analyse mit einbeziehen  
16 zu können, darf ich Ihnen nun einige Fragen zur Tourismus Region Schladming Dach-  
17 stein in Bezug auf die Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus und de-  
18 ren Auswirkungen stellen? Und zwar beginnen würde ich gerne mit der regionalen  
19 Wertschöpfung im Tourismus in der Tourismus Region Schladming Dachstein. Meine  
20 erste Frage hierzu wäre: Was ist Ihrer Meinung nach, der Grund oder was hat dazu  
21 beigetragen, dass sich der Tourismus Region Schladming Dachstein zu einer der füh-  
22 renden Regionen im Alpenraum etabliert hat?

23 *IP05:* Die Gegebenheiten grundsätzlich. Ich glaube, dass die Region an sich gut auf-  
24 gestellt war, also die Natur, das was alles schon da war, und was unsere Vorfahren  
25 über die Generationen aufgebaut haben. Die waren gewaltig vorausschauend. In  
26 Schladming die Bürger, die haben schon immer weiter in die Zukunft gedacht. Die  
27 hatten ein gutes Miteinander. Die sind zusammengesessen, haben diskutiert und  
28 dann gesagt und beschlossen, so machen wir gemeinsam. Und rundherum die Fami-  
29 lien, die die Bauern, die haben alle zusammengehalten und mitgetan. Es hat ja früher  
30 mit dem Sommertourismus begonnen in der Region. Angefangen hat es eigentlich  
31 mit dem Bergbau, dass die Knappen da waren. Dass ab diesem Zeitpunkt, durch den  
32 Bergbau es schon zu Ansiedelungen kam und international, oder auch fremde Men-  
33 schen schon in der Region waren. Die wahrscheinlich schon mehr Wissen und vor  
34 allem mehr Weitblick als die Einheimischen hatten. Denn die einheimische Bevölke-  
35 rung, überwiegend Bauern, haben vielleicht selber noch nie so weit nach vorne ge-  
36 dacht. Der Mix war ideal und die Leute in der Region sind Arbeiter und immer fleißig  
37 gewesen. Wir sind generell ein ehrgeiziges, aktives nicht arbeitsscheues Volk, oder



38 besser gesagt, die Leute in der Obersteiermark scheuen die Arbeit nicht. Aber das ist  
39 wahrscheinlich in der ganzen Steiermark so. Wenn man nur an die ganzen Veranstal-  
40 tungen denkt, da ist die Kapazität der freiwilligen Helfer sehr groß, ohne diesen Zu-  
41 sammenhalt und dieses Miteinander wäre vieles nicht machbar. Zusätzlich natürlich  
42 trägt auch die Berichterstattung über die Medien zum Bekanntheitsgrad bei. Und na-  
43 türlich unsere schöne Umgebung. Die Berge, die Natur, gescheite Leute, innovative  
44 Leute, und vor allem unsere Herzlichkeit, die Mentalität der Leute.

45 *I:* Dies passt gut, wie alles entstanden ist und die Region jetzt so gut dasteht.

46 *IP05:* Habe ich die Frage etwa falsch verstanden?

47 *I:* Nein, das passt! Es geht jetzt gleich weiter. Die nächste Frage an dich, was sind für  
48 dich ganz persönlich, die Besonderheiten in der Region?

49 *IP05:* Die Besonderheiten? Die Besonderheiten, das ist, dass es natürlich bei uns zum  
50 Beispiel gewaltig schön ist. Das Tal, wir leben in einem schönen Tal, kein enges oder  
51 steiles Tal wie zum Beispiel Richtung Westen, in Triol oder so. Man findet bei uns  
52 alles, es ist die Weite, da haben wir schon ein gewaltiges Glück, dass es bei uns land-  
53 schaftlich so schön ist. Dies ist, und das denke ich, das ist eigentlich die größte Be-  
54 sonderheit für mich. Und der Zusammenhalt der Menschen in der Region. Das ist  
55 zwar in letzter Zeit vielleicht ein bisschen anders, aber grundsätzlich, gibt es in den  
56 einzelnen Orten einen gewaltigen Zusammenhalt. Man darf da auch nicht das Ver-  
57 einwesen vergessen. Welches sehr wichtig ist. Wo jeder Gemeinde auch stolz darauf  
58 sein dann. Die Vereine fördern den Zusammenhalt der Bevölkerung. Was ist noch  
59 besonders? Sicher besonders ist die gewaltige Infrastruktur, also die Seilbahn, die  
60 Lift, die Pisten usw.! Dass unsere Kinder in so einer Region leben können, ist schon  
61 einzigartig. Die saubere und frische Luft, das Wasser in einer einwandfreien Qualität.  
62 Die Regionalität, was die regionalen Produkte betrifft, dass es sehr viele, die regio-  
63 nalen Produkte schon lange gibt. Jetzt heißt es regionales Produkt, früher nannte  
64 man es ein gutes Essen. Die Vielfalt, die Tierwelt, die intakte Natur, und natürlich die  
65 Herzlichkeit der Menschen. Ja, das sind für mich die Besonderheiten unserer Region.

66 *I:* Ja, das kann man sehen und spüren, du lebst die Herzlichkeit. Wenn wir jetzt wei-  
67 tergehen ist dann die nächste Frage, welche mich interessiert, wie schätzen Sie die  
68 Rolle des Tourismus in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region ein?

69 *IP05:* Die Rolle des Tourismus? Was meinst du genau damit?

70 *I:* Die Rolle des Tourismus in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung, oder besser  
71 wie wichtig ist der Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung der Region?

72 *IP05:* Für die wirtschaftliche Entwicklung ist der Tourismus zu 100 Prozent wichtig.  
73 Wir leben alle vom Tourismus in der Region? Da kann man nicht mehr dazu sagen.

74 Ohne Tourismus gäbe es keine wirtschaftliche Entwicklung bei uns. Also, wer das  
75 nicht versteht und glaubt, dass wir alle in dem Boot sitzen und gemeinsam in eine  
76 Richtung rudern sollten, der tut mir leid. Also sehr wichtig. Wir leben vom Tourismus,  
77 ganz egal welche Branche. Von der Bauwirtschaft natürlich angefangen, die hätte  
78 keine Arbeit, wenn nicht aufgrund des Tourismus auch gebaut werden würde, der  
79 Handel, das Gewerbe generell. Alle Branchen brauchen mehr Mitarbeiter, wenn  
80 mehr Gäste zu uns kommen. Also ich sage, wir leben alle vom Tourismus. Die Region  
81 ist zu 100 Prozent ein Tourismusgebiet, davon bin ich überzeugt.

82 *I:* Es geht jetzt gleich weiter. Wir haben jetzt eine kurze Analyse gemacht. Wie schauts  
83 aus? So stehen wir da. Wer profitiert und wer abhängig ist vom Tourismus? Wie ich  
84 eingangs schon erwähnt habe, gibt es aber auch Faktoren, die auf den Tourismus  
85 einwirken. Die sind vielfältig, die sind unterschiedlich. Wie gesagt, und diese Fakto-  
86 ren dann natürlich auch die Wertschöpfung, die Wertschöpfungskette im Tourismus  
87 beeinflussen. Meine nächste Frage wäre jetzt an sie, welche Faktoren beeinflussen  
88 Ihrer Meinung nach, die wirtschaftliche Entwicklung der Region?

89 *IP05:* Die Entwicklung, oder wie es in Zukunft aussehen wird? Oder wie?

90 *I:* Ja, die möglichen Faktoren, die einwirken können, dass sich die Region weiterent-  
91 wickelt. Welche Faktoren können da beeinflussend auf den Tourismus einwirken und  
92 so negative oder natürlich auch positive Auswirkungen haben!

93 *IP05:* Negativ, oder positiv, oder beides? Na ja, zum Beispiel sicher negative Auswir-  
94 kungen kann der Klimawandel haben. Wenn kein Schnee mehr kommt, schaut es im  
95 Winter schlecht aus. Aber diese Faktoren können wir ja direkt nicht ändern. Was ich  
96 aber glaube, was wir ändern können, oder selber in der Hand haben, dass wir wieder  
97 ein bisschen zurück gehen. Also ein Umdenken, mehr Qualität statt Quantität, son-  
98 dern wieder auf das Besinnen auf die Werte, auf die Natur, auf die Umgebung. Ruhi-  
99 ger, leiser, nicht mehr unbedingt primär auf den Umsatz schauen. Vielleicht noch  
100 mehr die Täler nutzen und genießen, ohne große Attraktionen. Zum Beispiel auch  
101 den Umfang der Sommercard nochmals überdenken. Ob das wirklich, alles inklusive  
102 sein muss. Vielleicht ist es doch besser, wenn man da das Angebot wieder reduziert  
103 und Sachen herausnimmt und das noch gezielter steuern versucht. Ja, und einer der  
104 Faktoren, der Wohlstand der Menschen, ob das Einkommen so hoch bleibt. Das Fi-  
105 nanzielle, dass sie sich das leisten können, eine Ski Karte oder überhaupt einen Ur-  
106 laub in der Region. Dann wird es natürlich darauf ankommen, wie wir nun unsere  
107 Region weiter vermarkten. Das haben wir im Griff, das sind wir super aufgestellt, da  
108 können wir gewaltig stolz sein. Aber ich denke, wir sollten auch dankbarer sein, die  
109 Einheimischen, unsere Dankbarkeit, dass wir in der Region wieder mehr Zusammen-  
110 halt finden. Um ehrlich zu sein, ich glaube, dass dies ganz wichtig ist. Ein jeder sollt  
111 sich da wieder ein bisschen mehr auf das besinnen. Und das sagt auch schon das  
112 Wort Gastfreundschaft zum Beispiel. Ich sagte immer, der Gast ist bei uns ein Freund

113 und daraus soll Freundschaft entstehen. Die Beziehung zwischen Gast und Gastge-  
114 ben sollte wie eine Freundschaft sein. Und das Bewusstsein, dass es sich um Bezie-  
115 hungen zwischen Menschen handelt. Und nicht, dass man nur auf Knopfdruck bu-  
116 chen kann, zehn verschiedene Destinationen gleichzeitig in ganz Österreich, über bei  
117 Booking.com oder so, weil ja ohne hin gratis storniert werden kann. Sondern, dass  
118 man die Bindungen wieder bewusst aufbaut zum Gast und der Gast zum Gastgeber.  
119 Vielleicht wieder einen Schritt zurück, den Urlaub bewusst planen, die Buchung pla-  
120 nen, mir wäre ja ein Brief oder eine Postkarte am liebsten. Es wäre schön, wenn man  
121 sich auch für den Urlaub, schon bei der Buchung wieder mehr Zeit nehmen würde.  
122 Aber vielleicht bringt das jetzt auch die Pandemie mit sich, dass wir wieder einen  
123 Gang zurückschalten, uns wieder mehr Zeit nehmen.

124 *I:* Da hast du mir jetzt ein gutes Stichwort gegeben. Schnelllebigkeit, schnell online  
125 buchen, wieder stornieren, wenn das Wetter zum Beispiel nicht passt. Alles das geht  
126 ja jetzt online ganz schnell. Da kommen wir jetzt zu einem Thema, welches uns ei-  
127 gentlich alle begleitet, sei es im Privaten, sei es im Beruflichen, sei es generell überall.  
128 Die Digitalisierung, die Digitalisierung hat jetzt aufgrund der Pandemie wahnsinnig  
129 schnellen Aufschwung gemacht. Einerseits natürlich gut, man hat sie vernetzt, man  
130 war trotzdem irgendwie dabei immer dabei, man hat sich da anpassen müssen. An-  
131 dererseits vielleicht ist trotzdem alles ein bisschen anonym geworden. Jetzt zu dei-  
132 ner ganz persönlichen Meinung. Wie weit glaubst du, ist Digitalisierung ein guter  
133 Weg? Braucht man es nicht? Oder ist es gut, dass dieser Schritt jetzt schneller ge-  
134 macht wurde? Dass man dabeibleibt?

135 *IP05:* Auf alle Fälle, glaube ich, dass es gut ist das es da ist, auf jeden Fall und war in  
136 Bezug auf, dass die Infrastruktur gegeben ist, für den, der es braucht. Zum Beispiel  
137 ganz wichtig, dass es die Kinder nutzen können, insbesondere die Kinder in der  
138 Schule haben. Da finde ich es unabkömmlich. Ganz wichtig, dass dort investiert wird  
139 und in die Ausbildung, dass die Klassen so aufgestellt sind, nicht nur während der  
140 Pandemie, sondern immer. Die Kinder müssen ja mit dem umgehen können, und  
141 zwar mit dem Computer und nicht unbedingt mit Handy. Ich bin gegen die digitale  
142 Gästemappe, wenn es irgendwie möglich ist. Da kann Gastfreundschaft nicht gelebt  
143 werden. Es passiert immer wieder, dass bei Fragebögen dann ein falsches Bild ent-  
144 steht. Bei der Frage: Sie sind zufrieden? Und dann kommt die Antwort: In der ganzen  
145 Region ist nichts los. Das kann ich nicht nachvollziehen. Da fehlt die persönliche Be-  
146 treuung am Gast. Und ich glaube auch, dass das persönliche Gespräch wichtiger ist  
147 als die Digitalisierung. Setzt natürlich voraus, dass genug Personal vorhanden ist,  
148 oder sonst die Chefleute dies mit erledigen. Ich ganz persönlich finde, dass die Digi-  
149 talisierung schon zu weit geht. Ich zum Beispiel, bin nicht mehr 24 Stunden am Tag  
150 was Anfragen über Appartements betrifft erreichbar. Ich schaue mein E-Mail-Post-  
151 fach einmal am Tag an. Denn wer kann nicht warten. Und der nicht warten kann, ist  
152 auch nicht meine Zielgruppe. Natürlich, wie schon gesagt, die Buchungsplattformen

153 sind gut, und es trägt dazu bei, dass alles schneller geht und teilweise automatisiert  
154 stattfindet. Aber das Persönliche, das Gespräch zum Gast ist weg. Nur weil es schnell  
155 ist, muss es nicht gut sein.

156 *I:* Das bringt mich zum nächsten und zwar, sind wir ja kurz danach würde ich sagen,  
157 oder besser noch eigentlich mitten drinnen. Wir haben vom Land eine Strukture-  
158 form vorgeschrieben bekommen, sprich unsere Region ist jetzt die Erlebnisregion  
159 Schladming Dachstein, die ist um einiges größer geworden. Es gibt diesbezüglich  
160 Stimmern dafür, andere Stimmen dagegen. Abgesehen jetzt einmal von der finanzi-  
161 ellen Sicht. Was jetzt auf die Gemeinden bezüglich Erhaltung der Infrastruktur wieder  
162 zurückgefallen ist. Sondern deine ganz objektive Meinung dazu. Durch die Vergröße-  
163 rung oder durch den einheitlichen Namen jetzt Schladming Dachstein, das ist ja  
164 Name, ist ja Marke, mit der wir alle sehr gut leben oder so weiter. Glaubst du, dass  
165 man mit der Marke gut aufgestellt sind? Jetzt im Vergleich zu unseren direkten Kon-  
166 kurrenten gehen wir Richtung Westen, Salzburg, Tirol und so weiter. Können wir uns  
167 da gut positionieren mit der Marke Schladming Dachstein?

168 *IP05:* Aber mit der Marke sind wir sicher gut aufgestellt, da klappt es mal gewaltig.  
169 Wir gewaltig stolz drauf sein können. Und ich glaube, dass die ganze Bevölkerung gar  
170 nicht so genau weiß, was die Marke Schladming Dachstein überhaupt für eine Marke  
171 ist, und was da alles dahintersteckt. Der Zusammenschluss, okay muss ich das jetzt  
172 trotzdem sehr objektiv darstellen. Grundsätzlich, ich war ja auch gegen den EU-Bei-  
173 tritt und ich bin immer eher dagegen, wenn etwas größer oder sagen wir zu groß  
174 wird. Wenn man das auf die Familie herunterbricht, wenn es da schon nicht funktio-  
175 niert, im Familienverband, wie soll es dann in so einem großen Zusammenschluss  
176 funktionieren. Ich bin jetzt eher für das kleinere. Für das übersichtliche miteinander.  
177 Was gescheiter ist, kann ich nicht sagen. Man muss natürlich auch immer den wirt-  
178 schaftlichen Aspekt dabei auch betrachten. Aber die Marke an sich funktioniert gut  
179 und ist gut aufgestellt, und ob da jetzt noch mehr Gemeinden mit dazu gehören, das  
180 ist mir jetzt im Prinzip egal. Wir sind die Obersteiermark im Bezirk Liezen, ich glaub  
181 nur nicht, dass es qualitativ für den Gast besser wird. Ich hoffe nur, dass das die Re-  
182 gion nicht zu übertrieben und vor allem die einzelnen Ortsbüros, der ehemaligen  
183 Tourismusverbände schon für die Gäste noch offenbleiben. Natürlich übernehmen  
184 die Rezeptionen der einzelnen Betriebe viel Informationsarbeit, da muss eh jeder  
185 Unternehmer auf sich selbst schauen. Aber, dass die Qualität passt, das ist mir wich-  
186 tig, dass zum Beispiel die „Bankerl“ zum Rasten bleiben und die Spazierwege gerich-  
187 tet sind. Und dass wir noch wissen, wie es dort ausschaut, in den Wäldern in den  
188 Bergen. Dass das Bewusstsein passt. Ich bin mir nicht ganz sicher, wenn die Region  
189 größer und größer wird, ob die Qualität des Angebots dann konstant bleibt. Jetzt war  
190 es für den Geschäftsführer für einen Verband schon schwierig, alles zu organisieren  
191 und in Stand halten zu lassen, und jetzt gibt es einen Geschäftsführer für so viele  
192 Orte. Und ich glaube, dass sich der Regionalverband zurzeit zu viel auf zum Beispiel

193 die Digitalisierung versteift. Irgendwo ist dann, dass nicht das gleiche wie es jetzt ist.  
194 Ich glaube, dass das herunter gebrochen qualitativ nie das Gleiche bringt. Und na-  
195 türlich es jetzt auch für die einzelnen Gemeinden wahnsinnig schwer wird, für die  
196 Erhaltung der Infrastruktur aufkommen zu müssen. Und grundsätzlich, muss man  
197 aber einmal abwarten und vor allem vertrauen. Mir scheint, es gibt dann aber die  
198 Marke an sich, und da muss ich schon sagen, da bin ich ganz hundertprozentig dabei.  
199 Denn Schladming ist ein Name und steht für unsere Region, und der Dachstein ist  
200 unser höchster Berg, und da braucht keiner eifersüchtig sein, dass passt gut so wie  
201 es ist, auf jeden Fall.

202 *I:* Das nächste, für mich jetzt was Faktoren betrifft, welche noch einwirkten, ist der  
203 demografische Wandel, das ist nichts Neues. Die Gesellschaft wird immer älter. Wir  
204 sind mitten in einem demografischen Wandel. Mit 60 ist man nicht alt, das ist das  
205 neue 40, wie man immer so schön sagt. Wie glaubst du, wie weit ist die Region Sch-  
206 ladming Dachstein jetzt schon aufs ältere Publikum eingestellt? Ist diese eine Ziel-  
207 gruppe in der Region? Oder läuft sie so neben mit? Oder ist sie sehr wichtig?

208 *IP05:* Ich glaube, dass jeder irgendwie wusste, dass sie wichtig ist. Ich glaub nicht,  
209 dass sie schon sehr drauf eingeschossen sind. Es gibt diese 60 Plus Generation durch  
210 aus in der Region, aber direkt beworben, wird diese Zielgruppe meine Meinung nach  
211 noch nicht. Aber die kommen so zu sagen von alleine. Natürlich speziell auch in der  
212 Zwischensaison, in der Nebensaison, in der Vorweihnachtszeit, da sie ja nicht an die  
213 Ferien gebunden sind. Aber ich glaube, da wäre noch Luft nach oben. Diese Ziel-  
214 gruppe könnte man auf alle Fälle noch aktiver bewerben.

215 *I:* Du hast jetzt etwas Interessantes angesprochen. Diese Zielgruppe haben keine  
216 Kinder, sie sind nicht an die Ferienzeiten gebunden. Kann man diese Tatsache viel-  
217 leicht nicht als Chance sehen und nutzen in Hinblick auf Ausweitung in Richtung ganz-  
218 jährige Destination. Wäre das speziell mit der Zielgruppe möglich?

219 *IP05:* Ja natürlich, das ist die Zielgruppe, die das ganze Jahr da ist. Und die sind ja die  
220 Zielgruppe für die Betriebe, welche ganzjährig geöffnet sind. Leider speziell jetzt wie-  
221 der dieser Lockdown, zwei Betriebe in Schladming, hätten genau dieses Jahr ver-  
222 sucht, das ganze Jahr offen zu halten. Und das ist jetzt leider wieder nicht möglich.  
223 Ja natürlich, aber das ist die Zielgruppe, die es dafür braucht. Und die werden immer  
224 mobiler, älter und vor allem die können sich das auch finanziell leisten. Um die Wert-  
225 schöpfung richtig auszunutzen muss in Zukunft in Richtung Ganzjahrestourismus ge-  
226 hen. Ich habe meine Appartements das ganze Jahr für Gäste geöffnet.

227 *I:* Was wir jetzt noch gar nicht erwähnt, wäre der Einflussfaktor welcher ökologisch  
228 oder sagen wir umwelttechnisch und so weiter ist? Wie weit sind wir da abhängig?  
229 Oder sagen wir so, befindet sich unsere Region in einer guten geographischen Lage?

230 Oder müssen wir uns da in nächster Zeit auf Faktoren einstellen, die uns das Ganze  
231 irgendwie schwieriger machen?

232 *IP05:* Ja, also einstellen darauf müssen wir uns sicher. Natürlich befinden wir uns in  
233 einer guten Lage. Zurzeit passt zwar noch alles was Umwelt, frische Luft usw. betrifft.  
234 Aber was wir zurzeit total vernachlässigen ist schon auch die Auswirkung des  
235 Verkehrsaufkommens auf die Umwelt. Wir liegen zwar geographisch optimal, also  
236 auf der einen Seite, sind wir von Deutschland zum Beispiel optimal erreichbar. Aber  
237 das wirkt sich natürlich nicht positiv auf das Klima aus. Es ist ja nicht nur der Touris-  
238 tenverkehr, aufgrund der Lage und der schlecht ausgebauten Infrastruktur was öf-  
239 fentliche Verkehrsmittel betrifft, braucht ein jeder Einheimischer auch tagtäglich das  
240 Auto, für das tägliche Leben und das ist keineswegs optimal. Und es hat auch schon  
241 Konzepte früher einmal gegeben, dass es öffentliche Anbindung mit Bussen zu den  
242 Skiliften und Gondelbahnen gibt. Ein fixes Busnetz für alle. Wichtig wäre der Ausbau  
243 der Fahrzeiten, im Winter gibt es zum Beispiel am Wochenende zumindest einen  
244 Busverkehr, im Sommer gar nicht. Natürlich müssen da wieder mehrere Verantwor-  
245 tungsträger gemeinsam mitmachen, oder überhaupt eine Projektgruppe für alles  
246 was öffentlichen Verkehr betrifft, gründen. Das wäre meines Erachtens das Sinn-  
247 vollste. Weiteres wäre es schön gut, wenn auch die Führung der neuen Region mehr  
248 den Fokus auf die Umwelt legen würde. Momentan passt ja noch alles, was Wasser,  
249 Luft und Umwelt betrifft, aber das kann sich natürlich auch ändern.

250 *I:* Eine spezielle Frage, ganz subjektiv gesehen, glaubst Du, dass uns in nächster Zeit  
251 noch irgendwelche Trends überrumpeln können, oder welche, die schon im Kommen  
252 sind? Was glaubst du, gibt es da in näher Zukunft etwas, was man als Trend bezeich-  
253 nen könnte?

254 *IP05:* Was meinst du, etwas Gutes oder etwas Schlechtes?

255 *I:* Ganz egal, sowohl als auch.

256 *IP05:* Trends, die uns überrumpeln? Also für mich das absolut Schlimmste ist, diese  
257 zurzeit herrschende Unplanbarkeit und Kurzfristigkeit. Und dies überrumpelt mich  
258 total. Und ich glaube auch, dass es noch schlimmer wird. Das hat man aber diesen  
259 Sommer auch schon gesehen, zum Beispiel Montag war das Hotel leer, und am Diens-  
260 tag auf einmal ausgebucht. Das wird schon alles schnelllebiger. Trend wäre zum Bei-  
261 spiel noch, dass die Städter hundertprozentig mehr aufs Land wollen und drängen,  
262 was ich natürlich voll verstehen kann. Die ganze Geschichte mit Bauträger Objekt  
263 Dilemma, Bauboom, das gibt es eh schon alles, das kann nicht mehr schlimmer wer-  
264 den. Trends? Nein, sonst fällt mir dazu momentan eigentlich nichts mehr ein.

- 265 *I:* Trends, sei es wie es sei, alles was jetzt technologisch gesehen ist, von der bioche-  
266 mischen Seite sowieso, alles was Ernährung ist, oder komplett was anderes. Zum Bei-  
267 spiel Entschleunigung? Zurück zum Ursprung?
- 268 *IP05:* Ich glaube schon, dass alles zurück geht. Alles wieder gemütlicher wird.
- 269 *I:* Zum Beispiel sich an der Umgebung erfreuen, sich bewusst umschauchen. Die natür-  
270 lichen Gegebenheiten wie Landschaft, Berge usw. genießen?
- 271 *IP05:* Ich lebe ja hier schon mein Leben lang, das tue ich, das vermittele ich auch und  
272 vor allem, das genieße ich ja so sehr. Aber, vielleicht es ja allgemein wieder in den  
273 Fokus kommt, dass man bewusster lebt, sich freut. Aber ich fürchte auch nichts.  
274 Keine Entwicklung oder so.
- 275 *I:* Fürchten sollte man auch nichts. Ganz im Gegenteil, sonst hat man automatisch  
276 immer eine negative Einstellung. Denn es gibt ja auch Dinge, die man noch nicht  
277 kennt und wenn man diese vielleicht dann kennt, auch draufkommt, dass es nichts  
278 Schlechtes ist.
- 279 *IP05:* Da hast du sicher recht. Wenn man nur hernimmt, seit der Pandemie, weiß  
280 wieder ein jeder Zweite, wie man Brot bäckt, dass man das auch sehr wohl selber  
281 machen kann. Aber diesen Trend haben wir jetzt ja schon, nur wirkt sich der auf den  
282 Tourismus jetzt vielleicht noch nicht so aus.
- 283 *I:* Das war jetzt ein gutes Stichwort, dass auch die Pandemie, was man leider viel zu  
284 selten hört, auch eine Chance bieten kann, dass etwas besser wird. Ein Beispiel mit  
285 dem Brotbacken im privaten Bereich haben wir genannt. Wenn wir das jetzt auf die  
286 Region umlegen? Was könnten da eine positive Auswirkung sein? Jetzt zum Beispiel  
287 die Folge auf die Pandemie, gibt es da etwas Positives?
- 288 *IP05:* Was man auf jeden Fall durchaus gesehen hat, dass ganz viele wieder „selbst“  
289 gearbeitet haben, wie soll ich das erkläre? Besonders Unternehmer und Unterneh-  
290 merinnen, die aufgrund des fehlenden Personals, der fehlenden Mitarbeiter wieder  
291 ins aktive Geschäft einsteigen mussten. Das Bewusstsein hat sich meiner Meinung  
292 nach wieder geändert, dass man sieht, was die Mitarbeiter alles leisten, was teilweise  
293 einfach als selbstverständlich angesehen wurde. Dass die Qualität wieder gestiegen  
294 ist, das Bewusstsein für jeden Bereich des Betriebs. Und ja, ich glaube, dass dies ja  
295 auch das ist, dass auch die Nähe zum Gast wieder besser wurde und aktiver gelebt  
296 wurde, weil man es auch musste. Früher war das schon da, dass die Hotelbesitzer  
297 mit den Gästen Skifahren oder wandern gegangen sind. Und in diese Richtung könn-  
298 ten man schon wieder ein bisschen zurückfinden, glaube ich. Das nur Umsatz, nur  
299 immer mehr, nur höher, weiter, schneller nicht da Maß aller Dinge ist. Ich glaube,  
300 dass man mit weniger Umsatz, den Fokus auf und mehr Qualität, im Endeffekt ge-  
301 nauso erfolgreich sein kann. Ich bin auf jeden Fall für etwas zurück. Ein Beispiel, eine

302 Bekannte hat das Vermieten, natürlich auch aufgrund der Pandemie und der Lock-  
303 downs, beendet. Sie hat sich umorientiert und jetzt eine so Art Tierpraxis eröffnet.  
304 Und diesen Schritt hätte Sie ohne Pandemie nicht gemacht. Es haben sich einige, aus  
305 meinen Bekanntenkreisen umorientiert. Ich habe schon auch darüber nachgedacht,  
306 wie könnte ich ganz auf mich bezogen jetzt die Situation ändern? Vielleicht stelle ich  
307 auf Dauervermieter um, vermiete zu einem erschwinglichen Preis an ältere Leute,  
308 wie es früher war, für einige Monate im Sommer, so zu sagen ein Wiederbeleben der  
309 Sommerfrische. Vielleicht mache ich das wirklich, mal sehen. Vielleicht ist das ein  
310 Trend? Vielleicht betreutes Wohnen auf klein? Aber vielleicht wäre das eine Verän-  
311 derung. Man braucht halt, eine gute Idee. Aber derzeit hoffen wir schon, dass die  
312 Pandemiebeschränkungen etwas bringen und wir im Winter wieder öffnen können.

313 *I:* Die Planbarkeit wahrscheinlich kommt wieder, das hoffen wir alle. Zumindest ein  
314 bisschen in die Richtung geht, dass nicht innerhalb von wenigen Tagen wieder alles  
315 auf null gestellt ist, ohne dass man weiß, wie lange, oder in welchem Ausmaß.

316 *IP05:* Aber das wird der Großteil der Bevölkerung nicht mehr lange mitmachen,  
317 glaube ich. Wenn du da psychisch labil bist, geht das nicht gut aus.

318 *I:* Ich glaube, dass die Pandemie nicht nur wirtschaftlich Probleme nach sich zieht,  
319 sondern sehr wohl auch psychische Folgen für viele haben wird. Ich möchte jetzt  
320 nicht weiter aufs Psychische eingehen. Wie gesagt, solche Veränderungen ziehen  
321 meistens nicht nur positive Chancen, sondern auch Risiken, die entstehen können,  
322 als Folge, wenn sich irgendwas verändert. Speziell, wir sind eine bekannte Region,  
323 die Region Schladming Dachstein. Diese wird aber auch immer mehr in Verbindung  
324 gebracht mit Absiedelung, Fachkräftemangel, Verteuerung, die Einheimischen kön-  
325 nen sich das alles nicht mehr leisten. Wollen wir das eigentlich noch? Was glaubst  
326 du, ist dies so? Oder kommt es darauf an, von welcher Seite man das betrachtet?

327 *IP05:* Ich glaube, dass kommt sicher darauf an, von welcher Seite man das betrachtet.  
328 Ich glaube, es wird zu einer Ausdünnung kommen. Sagt man das so? Ich meine, die  
329 wirtschaftlich gut und erfolgreich handeln, die werden sicher weiter bestehen. Aber  
330 wenn wer sagt, wir sind zu teuer, da muss man schon unterscheiden. Zum Beispiel  
331 was den Sommer betrifft, in Bezug auf die Sommercard, da hat sich viel getan. Die  
332 Sommer, die letzten Jahre haben sich super entwickelt, aufgrund der Sommercard.  
333 Meiner Meinung nach ist da nichts zu teuer. Da müssen wir höchsten aufpassen, dass  
334 es nicht zu Overtourismus kommt, dass es nicht zu viel wird. Der Fokus muss auf  
335 Steigerung der Qualität liegen und nicht auf Quantität, immer noch mehr Betten  
336 usw., auf die Qualität schauen. Also ich glaube nicht, dass wir zu teuer sind. Meiner  
337 Meinung nach glaube ich, dass wir Preis-Leistungstechnisch sehr gut aufgestellt sind.  
338 Und leider gibt es überall Ausreißer, die meinen, sie müssen überverteuert anbieten.  
339 Aber ich glaube, dass diese auf Dauer nicht erfolgreich sein wird, und diese von selbst  
340 verschwinden und nicht der Norm entsprechen. Ich weiß es aus eigener Erfahrung,



341 zum Beispiel wenn man das mit Südtirol vergleicht, da ist schon seit Jahren ein ganz  
342 anderes Preisniveau, und es funktioniert auch. Wichtig ist meiner Meinung nach, die  
343 Leistung am Gast, die muss passen.

344 *I:* Stichwort, der Gast steht im Mittelpunkt. Der Gast ist wichtig, der Gast ist dies um  
345 das es geht. Wie betreut man jetzt den Gast richtig? Es steht immer mehr der Fach-  
346 kräftemangel im Vordergrund. Die Suche nach Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen,  
347 Fachkräften in der Gastronomie, in der Hotellerie ist höher denn je. Die Branche  
348 Gastronomie oder Hotellerie ist durchwegs negativ belastet. Was glaubst du, ist es  
349 wirklich so? Und wie weit kann man Deiner Meinung nach da gegensteuern?

350 *IP05:* Das es einen Fachkräftemangel gibt, das dürfte schon so sein. Nein, der Mangel  
351 ist definitiv da. Oft gehen auch die Fachkräfte weg, weil sie wo anders Praxis sam-  
352 meln wollen, sich was anderes anschauen wollen. Vielleicht auch wo anders mehr  
353 verdienen. Als Junger will man reisen. Ich glaube, mit der richtigen Motivation be-  
354 kommt man gute Fachkräfte und kann diese auch halten. Es gibt sehr viele Betriebe,  
355 welche ihrer Mitarbeiter Jahre lang halten können, das sind auch unsere Vorzeige  
356 Betriebe. Und ich glaube, dass man sicher dagegen steuern kann. Man muss meines  
357 Erachtens sich bewusstwerden, dass nicht nur Lehrberufe in der Gastronomie vom  
358 Tourismus profitieren. Auch anderen Branchen hängen, wenn auch nicht direkt, oft  
359 vom Tourismus ab. Sei es Handel, Gewerbe, Bauwirtschaft und auch da gibt es Lehr-  
360 berufe. Es kommt auch viel auf die Einstellung der Eltern an. Speziell da muss auch  
361 angesetzt werden. Viele Eltern gehen von der eigenen Situation aus, und wollen, dass  
362 die Kinder was Besseren lernen oder einen besseren Beruf ergreifen, als in der Ho-  
363 tellerie und Gastronomie. Das Image ist einfach nicht gut. Da ist die Einstellung der  
364 Bevölkerung generell, glaube ich nicht gut. Die Branche ist Großteils mit negativen  
365 Vorurteilen behaftet, die von den Eltern auf die Kinder weitergegeben werden.

366 *I:* Das Image mehr oder weniger, glaube ich, ist noch sehr, sagen wir so, traditions-  
367 gebunden. Also eher schlecht als recht.

368 *IP05:* Ja das Image ist schlecht. Und da muss dagegen gearbeitet werden. Und na-  
369 türlich gab es früher sehr wohl Betriebe. Wo zum Beispiel Kochlehrlinge einen 12  
370 Stunden Tage hatten und sehr wohl als billige Arbeitskraft ausgenutzt wurden. Aber  
371 da hat sich zum Glück vieles zum Positiven gewendet. Solche Sachen gibt es nicht  
372 mehr. Wenn man vom Tourismus, wie es in unserer Region ist, lebt, dann kann man  
373 auch gut davon leben. Oder? Man darf es nicht übertreiben, und man muss auf alle  
374 Fälle auf seine Mitarbeiter schauen. Ausbeutung darf weder in Verbindung mit den  
375 Mitarbeitern, der Natur oder sonst irgendwas stehen, was mit dem Tourismus zu tun  
376 hat. Das Image ist schlecht, aber ich glaube, dass wir da alle auf einen guten Weg  
377 sind. Wichtig ist die Wertschätzung meinen Mitarbeitern gegeben über. Wichtig ist,  
378 dass man die Mitarbeiter als einen Teil des Ganzen betrachtet. Wichtig ist, die Moti-

379 vation, die ich an meine Mitarbeiter weitergeben muss. Ich muss meinem Mitarbei-  
380 ter das Gefühl geben, dass er wertvoll ist. Sei es mit Bonussystemen wie die Mitar-  
381 beitercard im Sommer, oder die Ski Karte im Winter. Die Mitarbeitercard im Sommer  
382 hätte ich persönlich schon viel früher eingeführt, es ist ja auch wichtig, dass sich die  
383 Mitarbeiter in der Region auskennen, dann steigt auch die Motivation, und davon  
384 profitiert ja auch wieder der Gast. Aufmerksamkeit und Motivation braucht ein  
385 Mensch, und das sollte er auch im Beruf, in seiner Arbeit haben.

386 *I:* Du hast jetzt was Interessantes gesprochen. Die Betriebe sind am Zug, das Eltern-  
387 haus haben wir angesprochen. Was noch fehlt, sind die Rahmenbedingungen die zur-  
388 zeit bestehen. Wie gesagt, der Kollektivvertrag für Gastronomie und Hotellerie ist ja  
389 nicht wirklich Vorreiter. Wie weit glaubst du, dass Betriebe trotzdem durch zum Bei-  
390 spiel Überzahlung, Mehrleistung usw. wir haben über die Sommer Benefit Card ge-  
391 sprochen, Mitarbeiter Skipässe. Wie weit können Unternehmen da einwirken?

392 *IP05:* Na ja es ist zum Beispiel ein Wahnsinn, dass Überstunden, die vielleicht auch  
393 freiwillig gemacht werden besteuert werden. Die Lohnnebenkosten, die gehören  
394 meiner Meinung nach gesenkt. Und natürlich, wenn wer mehr arbeiten will, dann  
395 sollte er gesetzlich gesehen auch mehr arbeiten dürfen und nicht bestraft werden.  
396 Dann das ist ja eigentlich idiotisch. Wenn man mehr arbeiten will, sollte man das  
397 auch dürfen. In der Gastronomie ist auch das Trinkgeld nicht zu unterschätzen. Doch  
398 dies spiegelt sich natürlich in der Lohnhöhe, die dann zum Beispiel als Basis für das  
399 Arbeitslosengeld hergenommen wird nicht wider. Na ja, die Politik ist da auf alle Fälle  
400 noch gefordert, dass zu überarbeiten.

401 *I:* Zudem passt natürlich auch, was wir schon vorhin auch angesprochen haben, wir  
402 sind in einer sehr traditionell geprägten Region zu Hause. Wo man früher oft gehört  
403 hat, lern was Gescheites.

404 *IP05:* Genau.

405 *I:* Es wird teilweise in der Schule schon, wie gesagt, daraufhin gearbeitet, dass die  
406 Jugendlichen in Weiterbildende Schulen gehen anstatt eine Lehre zu beginnen. Zum  
407 Glück, muss ich sagen, verfügt die Region, speziell hier in der Kleinregion über eine  
408 gute Regionalverwaltung, bzw. Schuldichte, sprich wir haben in Schladming zwei  
409 Hauptschulen, in Haus eine Hauptschule. Also unsere Kinder, unsere Jugend braucht  
410 eigentlich bis zur Beendigung der Schulpflicht nicht auspendeln. Also da sind wir  
411 recht gut aufgestellt. Die haben danach noch jede Chance, die Hauptschule hat im  
412 Vergleich zur Stadt am Land noch ein richtig hohes Niveau, das danach den Jugend-  
413 lichen alle Chancen offenstehen. Wie weit glaubst du, sind aber die Betriebe noch  
414 bereit selbst Fachkräfte auszubilden?

415 *IP05:* Ich hoffe, und ich denke auch, dass sie bereit sind? Aber ich glaube, dass sie  
416 keine Lehrlinge finden, oder?

417 *I:* Also an was liegt es, glaubst du, dass sie keine Lehrlinge finden?

418 *IP05:* Ich glaube, weil der Lehrling gar keinen Lehrberuf ergreifen will. Weil er viel-  
419 leicht lieber in die Schule weiter geht? Vielleicht auch viel von den Eltern beeinflusst.  
420 Obwohl ich das überhaupt nicht verstehe und nachvollziehen kann. Ein Lehrberuf  
421 heute zu tage ja was Besonderes, was Schönes ist. Ganz egal welche Branche, die  
422 Tatsache, selbst was zu schaffen, egal ob im Handwerk, oder im Dienstleistungssek-  
423 tor, das ist doch was Schönes. Finde ich. Bei der rechtlichen Seite kenn ich mich jetzt  
424 nicht so genau aus, was Rechte und Pflichten betrifft. Ich weiß, dass viele Betriebe in  
425 der Region Lehrlinge suchen. Ich habe nie das Gefühl, dass die Betriebe in der Region  
426 keine ausbilden wollen. Es ist eher das Problem, dass sie keine Bewerber finden.

427 *I:* In Verbindung mit der Lehrlingssituation kommen wir gleich zum nächsten. Zum  
428 Schlagwort, sagen wir es einmal so, Work-Life-Balance. Wie gesagt, es wird alles nur  
429 mehr auf Freizeit umgelegt.

430 *IP05:* Also Freizeit und nicht arbeiten?

431 *I:* Wir haben das vorhin schon kurz angesprochen, in Bezug auf Arbeitszeiten, Aus-  
432 beutung usw.! Gott sei Dank, die Zeiten sind vorbei. Es ist die rechtliche Lage zum  
433 Glück eine andere. Das Bewusstsein von dem Unternehmer hat sich zum Glück geän-  
434 dert, dass Ausbeutung im Beruf schlicht in keiner Branche mehr was verloren hat.  
435 Dies geht nicht. Aber trotzdem, wie gesagt, es wird dir vorgelebt: die Freizeit und die  
436 Freizeit und die Freizeit. Wie weit, glaubst du, kann man dahin als Unternehmer ein-  
437 wirken, dass man die Bedürfnisse von seinem potenziellen Arbeitnehmer, von sei-  
438 nem potenziellen Mitarbeiter ein bisschen besser erkennt. Und trotzdem von seinen  
439 Mitarbeitern das meiste herausholen kann. Was müsste da passieren, dass dies viel-  
440 leicht sogar harmonisieren könnte. Ganz egal in welcher Branche. Welche Grundvo-  
441 raussetzung glaubst du, müssten vorhanden sein, dass das Arbeiten wieder als lustig  
442 empfunden wird?

443 *IP05:* Wichtig ist auf jeden Fall die Wertschätzung, Ehrlichkeit. Der Mitarbeiter, der  
444 muss sich auf Abmachungen verlassen können, also Verlässlichkeit, dass er Ver-  
445 trauen hat. Die Wertschätzung ist wichtig. Das Miteinander muss passen und das  
446 muss auch ausgesprochen werden. Das wird verlangt, das wird dafür gegeben. Und  
447 wenn die Basis passt, dann gibt es auch eine Harmonie zwischen Arbeitnehmer und  
448 Arbeitgeber. Und es gibt zum Glück Betriebe, wo das auch gelebt wird. Wo sich die  
449 Mitarbeiter wie zu Hause fühlen. Das Gefühl haben, ein wichtiger Teil im Team zu  
450 sein. Die Wertschätzung muss passen. Und da bin ich mir auch sicher, dann ist es

451 auch zum Beispiel im Falle einer Ausnahmesituation kein Problem, dass die Mitarbei-  
452 ter länger arbeiten. Es muss nur richtig kommuniziert werden. Das muss natürlich  
453 auch gesetzlich geregelt werden. Das Miteinanderreden und die Wertschätzung sind  
454 meiner Meinung nach, das Wichtigste. Und vielleicht kann man da die alten Struktu-  
455 ren auch brechen. Vielleicht kann man auch neue Arbeitsmodelle mit den Mitarbei-  
456 tern schaffen. Wünsche erfragen, was erwarten sich die Mitarbeiter vom Unterneh-  
457 men. Ich glaube trotzdem, die Wertschätzung ist die wichtigste Bedingung für ein  
458 gutes Miteinander. Und das muss man seinen Mitarbeitern richtig kommunizieren.  
459 Und wenn man es als Unternehmer selber nicht so richtig kann, dann muss man sich  
460 dabei vielleicht auch helfen lassen. In Form von einem Coach oder Mediator, denn  
461 auch das ist eine Möglichkeit, speziell in größeren Betrieben.

462 *I:* Das war jetzt sehr interessant. Und hast dies genau so erzählt, wie einfach es sein  
463 könnte. Wenn ich das jetzt nochmals zusammenfassen darf, man muss den Mitarbei-  
464 ter als vollwertigen Gegenüber sehen. Das wäre das um und auf, es geht nicht nur  
465 mehr um das Finanzielle. Nein, ganz und gar nicht. Aber ich glaube, dass speziell die  
466 Tradition in unserer Region da nach wie vor eine Barriere darstellt. Wie siehst du das,  
467 deiner Meinung nach? Sind wir in der Region auf einem guten Weg?

468 *IP05:* Ich denke ganz allgemein, dass wir schon noch sehr hinten nachhinken. Dass da  
469 schon noch Potenzial da wäre, sonst hätten wir den Fachkräftemangel auch nicht,  
470 oder? Obwohl es gibt ja solche Vorzeigebetriebe. Obwohl in diese Richtung auch viel  
471 Aufwand betrieben wir um gut da zu stehen, ob das dann wirklich immer so ist, weiß  
472 man dann auch nicht.

473 *I:* Was glaubst du, müsste da kommen, dass sich dies ändert? Ich fragte so, wenn du  
474 könntest, wie du wolltest, was würdest du ändern? Jetzt genau in dem Bereich?

475 *IP05:* Als erstes würde ich bei den Arbeitslosengeldern und Notstandshilfen ansetz-  
476 ten. Dies auf alle Fälle genauer überprüfen. Wer kann arbeiten und warum geht er  
477 keiner Arbeit nach. Das ist meiner Meinung nach schon auch ein Grundproblem am  
478 ganzen Arbeitskräftemangel. Wenn ein Arbeitsuchender zum Beispiel in der Arbeits-  
479 losigkeit nur 100 Euro weniger bekommt, als wenn er einen Vollarstellung zum Bei-  
480 spiel in der Gastronomie annimmt. Das kann nicht funktionieren. Arbeitslosenzu-  
481 schuss sollen natürlich schon diese bekommen, die nicht arbeitsfähig sind. Vielleicht  
482 sollte man auch da spezielle Arbeitszeitmodelle anbieten, um besser auf die Mög-  
483 lichkeiten der Arbeitssuchenden eingehen zu können. Denn es ist doch besser, wenn  
484 zum Beispiel vielleicht 17 Stunden möglich sind, dass auch diese gearbeitet werden,  
485 als wenn gar nicht gearbeitet wird. Ich bin überzeugt davon, dass wir einen guten  
486 Sozialstaat haben, und die auch sehr wichtig ist. Aber das darf auch nicht und von  
487 niemanden ausgenutzt werden. Und dies wird ausgenutzt. Und natürlich oft nicht  
488 bewusst. Aber leider sind Positionen in der Gastronomie wie auch in der Hotellerie,  
489 speziell mit geringem Ausbildungsstand noch immer sehr schlecht bezahlt. Da

490 müsste man auf alle Fälle was ändern. Und vor allem würde ich langfristige Nichtbe-  
491 schäftigung nicht so gut bezahlen. Es soll ein Anreiz da sein wieder Arbeit zu finden,  
492 und nicht, dass es gemütlich ist, oder Gewohnheit wird nichts zu tun.

493 *I:* In diesem Zusammenhang, alles was Fachkräftemangel betrifft, was wir so schnell  
494 wahrscheinlich nicht in Griff bekommen werden. Gibt es ein Thema, einen Ansatz,  
495 für alles, was man selber nicht abdecken kann. Entweder man sucht sich Kooperation  
496 mit irgendwem oder man betreibt Outsourcing von bestimmten Bereichen? Glaubst  
497 du, dass es Möglichkeiten gibt, dass man Handlungen oder Maßnahmen setzt, um  
498 einen möglichen Personalmangel entgegen wirken zu können?

499 *IP05:* Ja natürlich, man kann kleiner werden. Man muss sich konzentrieren, was man  
500 selber kann. Man kann sich umorientieren, sich Hilfe holen. Und natürlich, wenn es  
501 in Bereichen möglich ist, auch outsourcen. Obwohl ich persönlich nicht viel davon  
502 halte. Es kommt halt schon auf den Bereich an, welchen man auslagert. Aber es passt  
503 schon grundsätzlich wahrscheinlich, das muss jeder für sich entscheiden, ob ausla-  
504 gern, umstrukturieren, oder kleiner werden. Besinnen auf das Wesentliche. Aber da  
505 ist dann die Fragen, wenn jeder so denkt und kleiner wird, hat das auch natürlich  
506 Konsequenzen für andere. Ein schwieriges Thema. Oder ist jeder selbst verantwort-  
507 lich für sich? Aber generell bin ich schon der Meinung, dass Bewegung und Wach-  
508 tum gut sind. Das Rad muss sich drehen, wirtschaftlich, dass es dem Unternehmer  
509 gut geht, dass die Mitarbeiter zufrieden sind. Da greift eines in das andere. Ich bin da  
510 kein Experte, ich glaube, das muss man sehr individuell betrachte. Eine sehr schwie-  
511 rige Frage. Da fällt mir jetzt nichts mehr ein dazu.

512 *I:* Eine andere Maßnahme, welche wir auch schon kurz besprochen haben, wäre der  
513 Ausbau zum Ganzjahrestourismus. Wieder zurück auf Qualität auf das Wesentliche.  
514 Glaubst du, dass wir in der Region schon so weit sind? Zum Beispiel die Zwischensai-  
515 sonzeiten, die Zeiten nach Ostern bis zum Sommerbeginn, oder nach Allerheiligen  
516 bis zum Winterbeginn, diese Zeiten überbrücken zu können? Oder vor allem, dass es  
517 für diese angesprochenen Zeiten auch die entsprechenden Zielgruppen geben  
518 würde? Die auch in dieser Zeit, wo es in der Region ruhig, gemütlich, entschleunigt  
519 ist, auch zu uns kommen würde?

520 *IP05:* Ja, ich glaube schon. Sie kommen schon, auch jetzt schon, zwar vereinzelt. Weil  
521 ja auch keine oder nur wenige Betriebe geöffnet haben. Es ist einfach so, dass mo-  
522 mentan das Angebot in der Region noch nicht gegeben ist. Nach der Saison, sei es  
523 Winter wie Sommer haben alle Betriebe zu. Man kann keine Restaurants besuchen  
524 kann, die Hütten sind geschlossen. Also ich glaube, dass man da die Gäste nicht zu-  
525 frieden stellen kann, ohne Angebot. Aber wahrscheinlich oder vielleicht kann das  
526 auch eine Chance aus der Pandemie heraus sein, dass die Natur, das Fahren ins  
527 Grüne, ohne Angebot wieder wichtig wird. Und wenn die eine Entschleunigung brau-  
528 chen, können sie einfach die Region genießen? Ich glaube auf jeden Fall, dass es auch

529 die Zielgruppe gibt, oder dass die sich so entwickeln wird. Vielleicht wird ja das ein  
530 Trend. Wie viel man in diese Richtung jetzt marketingmäßig investieren sollte, ist  
531 schwierig zu sagen, da muss man sehr behutsam damit umgehen. Denn sonst kann  
532 man auch wieder das Gegenteil erreichen, und es wird dann auch in dieser ruhigeren  
533 Zeit vielleicht zu überlaufen. Und das Thema Werbung ist gerade in diesem Bereich  
534 sehr schwierig. Was verspricht man, wenn alles zu hat. Ist Natur und frische Luft ge-  
535 genug? Aber wie da die richtigen Maßnahmen wären, ich weiß es nicht.

536 *I:* Man muss sich schon besinnen. Wir haben das Glück, dass man hier wohnen, wo  
537 wir wohnen. Es ist sehr oft die Frage der Betrachtungsweise.

538 *IP05:* Zum Beispiel wirklich aus der Perspektive des Gastes?

539 *I:* Ja genau, aus der Sichtweise eines Gastes, der zum Beispiel das ganze Jahr in der  
540 Stadt ist, dort lebt und arbeitet. Genau der, für den wäre vielleicht die Ruhe, wenn  
541 nichts los ist, nur die Natur, das Richtige.

542 *IP05:* Das andere ist nur das, wenn wir wieder zurückkehren, wie zu den Zeiten vor  
543 der Pandemie, und das ganze Jahr Vollbetrieb, höher, weiter, mehr, dann glaube ich,  
544 gehen unsere Reserven zu ende. Sei es die Natur, die Mitarbeiter, alles zusammen.

545 *I:* Dies wäre dann wahrscheinlich wieder zu viel des Guten, dies nicht mehr bewältig-  
546 bar wäre. Und was ist die Folge, die Gäste wären unzufrieden, wie auch die Mitarbei-  
547 ter. Und im Endeffekt haben wir einen Teufelskreis.

548 *IP05:* Total!

549 *I:* Und würden dann wieder auf das zurückkommen, was wir schon gesagt haben.  
550 Dass Qualität im Vordergrund stehen sollte und nicht auf die Quantität, dass man  
551 sich darauf besinnt.

552 *IP05:* Aber es ist nicht einfach, ganz und gar nicht einfach. Meiner Meinung nach  
553 muss man einen Schritt zurück machen. Der wirtschaftliche Aspekt, soll, darf alleine  
554 nicht im Vordergrund stehen. In Endeffekt leidet ein jeder unter dem Druck. Sei es  
555 die Familie, sei es die Umwelt und die Gäste sind auch nicht zu frieden. Da stellt sich  
556 dann schon die Fragen nach dem warum. (...) (Telefon IP05 läutet) (...) Also ich glaube,  
557 man soll sich die Ziele nicht zu hochstecken. Die Ausgangslage muss schon passen,  
558 und nicht um jeden Preis durchzusetzen sein.

559 *I:* Jetzt haben wir ganz viel abgedeckt. Angefangen mit einer Analyse der Region. Wir  
560 haben die Faktoren angesprochen, welche Einwirkung auf den Tourismus haben, die  
561 daraus resultierenden negativ wie positiv gesehenen Auswirkungen. Was man tun  
562 könnte, wenn man wollte, wenn man sich wirklich drauf einstellen könnte. Zum Ab-  
563 schluss hätte ich noch eine ganz persönliche Frage an dich. Was wünschst du dir für  
564 die Zukunft?

565 *IP05:* Für meine, oder für die Region?

566 *I:* Für deine und auch für die Region. Aber ganz speziell, was wäre für dich in der  
567 Zukunft wichtig?

568 *IP05:* Mir ist wichtig, ein Miteinander, statt ein Gegeneinander. Dass die Dankbarkeit  
569 wieder in den Vordergrund rückt. Mir ist wichtig, dass man wieder mehr nachdenkt,  
570 dass man zufriedener ist, dass der Neid nicht vorherrschend ist, dass man dankbar  
571 ist. Dass der Zusammenhalt wieder mehr wird. Ich umgebe mich auch mit solchen  
572 Leuten, die derselben Einstellung sind. Ich weiß, das ist naiv, aber ich wünsche mir  
573 mehr Rücksicht, mit der Natur, auch zwischenmenschlich. Dass man sich wieder be-  
574 sinnt, dass ein Miteinander besser funktioniert als ein Gegeneinander.

575 *I:* Das Miteinander wieder leben, wieder in allen Belangen. Ein wunderschöner An-  
576 satz. Wie du schon öfters heute erwähnt hast. Dann waren wahrscheinlich ganz er-  
577 hebliche Probleme, gar keine Probleme mehr. Das gilt sowohl für jeden persönlich  
578 und ist auch sehr wohl auf eine ganze Region zu betrachten. Das ist ein ganz toller  
579 Schluss. Was ich jetzt abschließend dich noch fragen möchte, haben wir irgendwas  
580 vergessen? Zu dem Thema, was du unbedingt loswerden willst. Wobei du glaubst,  
581 dass wir vergessen haben, das aber unbedingt noch dazu gehört. Fällt dir diesbezüg-  
582 lich noch was ein?

583 *IP05:* Von meiner Seite bin ich zufrieden. Ich bin grundsätzlich dankbar.

584 *I:* Dies ist gerade in Zeiten ein tolles Schlusswort. Ein sehr positiver Schluss, danke.

585 *IP05:* Eine ganz tolle Erfahrung, war das für mich jetzt. Vielen Dank. Ich möchte nur  
586 noch sagen, dass es viele Leute gibt, die Mehrheit der Bevölkerung. Nur ist es immer  
587 so, dass man das Positive nicht immer hört. Laut ist das, nur das Negative. Aber dies  
588 ist nicht die Masse.

589 *I:* Oder die wissen es zum Einsetzen.

590 *IP05:* Genau, die wissen es.

591 *I:* Dann wären wir am Schluss angekommen. Ganz lieben Dank für die Zeit. Für das  
592 tolle Interview, für deine Einblicke. Für die positiven Aspekte. Für den Winter alles  
593 Gute und viel Gesundheit. Danke.

**ExpertInneninterview IP06,**

**geführt am 23.11.2021, Gesprächsdauer: 01:05:55**

1 I: So, eine Tourismus Region wie es die Tourismus Region Schladming Dachstein ist,  
2 ist ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Systems ist von einer Vielzahl von  
3 Einflussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfung des Tourismus in einer alpinen Region  
4 ist vielfältig. Diese befindet sich aber auch im ständigen Wandel. Eine Vielzahl von  
5 Einflussfaktoren wie ökonomische Aspekte, natürliche Gegebenheiten, soziale Rah-  
6 menbedingungen wirken auf diese ein. Verstärkt hat sich meines Erachtens das Be-  
7 wusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf sie  
8 bestmöglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resilienz hat längst Einzug in den alltäg-  
9 lichen Sprachgebrauch gehalten. Supply Chain Resilienz beschreibt die Fähigkeit ei-  
10 nes Unternehmens, mit Störungen und Veränderungen umzugehen. Diese Fähigkeit  
11 hat zum Ziel die Funktion innerhalb des Systems bzw. die System Beziehungen auf-  
12 rechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte Maßnahmen eine resiliente Ausgestaltung  
13 der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich dadurch auch die Erfolgsaus-  
14 sichten für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Um wichtiges Regional Wissen  
15 von Experten und Expertinnen in die Analyse mit einbeziehen zu können. Darf ich  
16 Ihnen nun einige Fragen zur Tourismus Region Schladming Dachstein in Bezug auf  
17 die Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus und deren Auswirkungen  
18 stellen? Wie bereits eingangs erwähnt, würde ich gerne mit einer Analyse der Wert-  
19 schöpfungskette im Tourismus in unserer Region beginnen. Dazu wäre meine erste  
20 Frage an Sie: Was hat Ihrer Meinung nach dazu beigetragen, dass sich der Tourismus  
21 Region Schladming Dachstein zu einer der führenden Regionen in Alpenraum etab-  
22 liert hat?

23 IP06: Dies ist für mich ganz klar die Tourismus Marketing GmbH. Die Tourismus Mar-  
24 keting GmbH, die jetzt natürlich durch die Strukturreform aufgelöst werden muss  
25 und hoffentlich so weitergeht. Dies war ganz eindeutig für mich das Beste, was uns  
26 passieren hat können. Das Angebot, das vom Unternehmer zur Weiterbildung, Fort-  
27 bildung, aktive Mitarbeit in der Marketing GmbH. Ganz ein modernes junges Unter-  
28 nehmen, Marketing Spezialisten viele einheimische Mitarbeiter, aber auch von aus-  
29 wärts Spezialisten. Was mir sehr gefallen hat, war wirklich das Angebot für uns Ein-  
30 heimische und Unternehmer zur Weiterbildung. Also das habe ich ganz super gefun-  
31 den. Wir haben da sicher drei bis fünf Mal im Jahr Social Media Workshops oder eben  
32 einfach nur diese Top 50 Treffen, wo die 50 Nächtigung stärksten Hoteliers zu regel-  
33 mäßigen Treffen zusammengekommen sind, wo man sich austauschen kann. Man  
34 hat oft so Fragen als Unternehmer, wo man sich denkt, wen frage ich da, oder wer  
35 ist jetzt mein Vorbild in der Region? Oder wen finde ich gut, wer macht es Marke-  
36 tingmäßig gut, oder? Wer hat gute Ideen und da kommt man zu den Kollegen. Und  
37 das finde ich super, dass man sich da austauschen kann. Was auch ganz toll ist, zum



38 Beispiel, wir haben ja da Umweltzeichen gemacht. Gemeinsam mit fünf Unterneh-  
39 mer, die in der Region sind, andere haben es früher schon gemacht. Wir haben jetzt  
40 gemeinsam die Chance ergriffen, und das jetzt gemeinsam gemacht. Und dass man  
41 sie bewusst im Unternehmen selber mit den Mitarbeitern auseinandersetzt, was  
42 kann ich als Tourismus Betrieb oder als Beherbergung Betrieb, wie kann ich schauen,  
43 dass ich die Umwelt schütze. Oder was kann ich in unserem Unternehmen machen,  
44 dass die Gäste mehr Bewusstsein haben. Zum Beispiel wie viele Tonnen Wäsche wer-  
45 den da gewaschen, oder was wird dort täglich weggeschmissen. Wie kann ich intel-  
46 ligente Trennsysteme einbauen im Hotel oder wie Strom sparen. Und das Umwelt-  
47 zeichen, glaube ich, hat uns persönlich weitergebracht. Oder auch die Gäste sehen,  
48 die tun was, die kümmern sich. Ist ja jetzt auch modern, dass man was tut für die  
49 Umwelt. Das hat uns auch relativ gut weitergebracht, finde ich. Aber für mich ist es  
50 eindeutig die Marketing GmbH. Man muss sich die Entwicklungen die letzten zehn  
51 Jahre anschauen. Was wir im Sommer jetzt auch für einen Schub gehabt haben. Das  
52 ist eindeutig auch der Sommercard zu verdanken. Ich bin offen ein Fan von der Som-  
53 mercard. Und es gibt dem auch Bewegungen, die Gäste zu entschleunigen. Man  
54 muss ihnen nur die Besucherströme richtig lenken. Das haben wir, dadurch wir die  
55 Sommercard Proschüre auch ein bisschen besser gestaltet haben die letzten Jahre.  
56 Wir haben eben jetzt auch Destinationen eingebaut, dass eben die Gäste auch dort  
57 hinfahren, wo man keine Sommercard braucht. Dass sie jetzt nicht so das Gefühl ha-  
58 ben, nein dafür habe ich bezahlt, und ich muss daher die Seilbahn zum Beispiel drei  
59 Mal am Tag nutzen. Das bringt umwelttechnisch nichts und wenn dann 8000 Gäste  
60 am Berg sind, bringt das dem Gast auch nichts und auch kein nettes Urlaubserlebnis  
61 und deshalb haben wir bewusst zu Destinationen oder so Geheimplätze eingebaut,  
62 welche im Buch bewusst da drinstehen, dass sie glauben, aha das ist jetzt mit Ange-  
63 boten von der Sommercard, dass sie dort hingehen. Zum Beispiel die Sölk-täler oder  
64 so geheime Plätze. Aber wir schauen halt auch im Betrieb, dass man sie wirklich im  
65 Rahmen der geführten Wanderungen dort hinführt, wo nicht so viel los ist. Sommer-  
66 card, ist im Sommer ein wichtiges Thema.

67 *I:* Jetzt haben wir einmal alles was wirtschaftlich, ist die Vermarktung und so weiter.

68 *IP06:* Ja.

69 *I:* Wie schauts aus, wenn wir es rein geografisch hernehmen? Mir liegen relativ güns-  
70 tig. Sprich wir haben eine gute Lage. Ich glaube das auch je nachdem welche Einflüsse  
71 noch kommen, wir geografisch eigentlich schon einen Vorteil haben?

72 *IP06:* Ja, extrem, also extrem sehr gut erreichbar. Ich meine jetzt, von der Autobahn  
73 her vom den Flughäfen Graz und Salzburg sind wir geografisch wirklich sehr begüns-  
74 tigt. Wir sind auch durch die Schneelage im Winter, ein Wahnsinn, wir können immer  
75 bis Ostern Skifahren. Ob Ostern am 3. April oder am 21. Wir fahren fast immer bis

76 ins Tal. Also die Nord Hänge zum Skifahren, sind ein Wahnsinn, zum Vergleich viel-  
77 leicht als in der Ramsau, die nur Südhänge haben. Geografisch sind wir wirklich sehr  
78 begünstigt, ja. Die Natur, das Unberührte, suchen die Gäste natürlich immer wieder,  
79 das Einsame. Und da liegt es an uns, dass wir ihnen die verborgenen Schätze zeigen.

80 *I:* Verborgene Schätze, ist eine tolle Überleitung zu meiner nächsten Frage. Was ist  
81 für Sie ganz persönlich, die Besonderheit der Region Schladming Dachstein?

82 *IP06:* Also ich glaube, dass wir die Herzlichkeit, muss ich ehrlich sage. Es sind alle  
83 freundlich und nett, und ich glaube, dass wir Gastgeber mit Herz sind. Also wir sind  
84 jetzt nicht da in der Region, es gibt fast keine großen Hotelketten hier in der Region.  
85 Es sind fast nur Familienbetriebe, viele Familienbetriebe, wo die Mitarbeiter langjäh-  
86 rig da sind. Wir versuchen sie auch wirklich zu binden. Und ich glaube, dass wir das  
87 auch wirklich alle gerne machen. Denn ich glaube, wenn du es nicht gerne machst,  
88 dann kannst du nicht bestehen in diesem Job. Ich glaube, dass das auch ein Geheim-  
89 nis ist von uns. Und die Natur, das Natürliche, also das Unberührte, teilweise wenn  
90 man zum Beispiel am Kaibling wandert, es gibt eigentlich nichts Schöneres muss ich  
91 sagen, das Unberührte also so. Obwohl es touristisch vermarktet wird, aber es ist  
92 trotzdem noch unberührt.

93 *I:* Jetzt haben wir die Vermarktung, die Natur usw. angesprochen. Jetzt geht es ans  
94 Eingemachte, sozusagen. Wie schätzen Sie die Rolle des Tourismus in Bezug auf die  
95 wirtschaftliche Entwicklung der Region ein?

96 *IP06:* Wir alle leben hier in der Region vom Tourismus. Es funktioniert hier nichts  
97 anders. Es funktioniert hier keine Industrie. Tourismus im Einklang mit der Landwirt-  
98 schaft. Was anderes funktioniert hier nicht. Also wir sind eine Tourismus Region. Also  
99 wir brauchen den Tourismus in der Region essenziell. Der Tourismus ist das Wich-  
100 tigste. Und deshalb müssen wir auch schauen, dass wir unseren Kindern und das ge-  
101 hört schon im Kindergarten. Im Kindergarten gehört den Kindern der touristische  
102 Gedanke schon eingepflegt. Also wir wollen ja mit den Gästen leben und die Gäste  
103 finden das ja total schön. Und die sehen, wie die Kinder in die Schule gehen in der  
104 Früh, und dass hier ein Ort ist, wo noch Einheimische leben. Also das gehört hierher,  
105 das touristische, die Liebe zum Gast und die Gastfreundlichkeit und die Gastfreund-  
106 schaft, das gehört den Kindern schon eingepflegt. Und das gehört schon im Kinder-  
107 garten. Und da finde ich solche Projekte? Wie wir um Beispiel, ist jetzt schon länger  
108 her, die Entente Floral, ich glaube, das hat dem ganzen Ort was gebracht. Alleine  
109 dass sich zum Beispiel der Kindergarten und die Volksschule und die Hauptschule  
110 damals noch, sich mit dem auseinandergesetzt haben. Dass sie in fremden Sprachen  
111 was auswendig gelernt haben und das dann vorgetragen haben. Dass man Besucher  
112 und Gäste durch den Ort führt und zeigt, da entsteht was, da kann man machen, das  
113 entwickelt sich. Oder zum Beispiel die Stoffsackerl, einfach der ganze Ort hat sich

114 Gedanken gemacht zu einem Thema. Und das finde ich super und solche touristi-  
115 schen Projekte sollten viel mehr gemacht werden. Und ich glaube dann schon, zum  
116 Beispiel in der Schule und im Kindergarten dann wieder das Bewusstsein viel mehr  
117 auf dies gelenkt wird. Ich weiß, es war damals teilweise auch hoch kritisiert im Ort,  
118 dass man das gemacht hat, aber es war für mich eine super Idee, finde ich.

119 *I:* Wir haben die Analyse kurz abgeschlossen. Jetzt wäre meine nächste Frage, wie  
120 bereits schon eingangs erwähnt, dass es natürlich auch Faktoren gibt, die auf das  
121 System einwirken. Die auf eine Region wirken, speziell auf eine alpine Region einwir-  
122 ken. Also welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach, die wirtschaftliche Ent-  
123 wicklung der Region?

124 *IP06:* Hier ganz klar die Umweltsituation, die Klimasituation. Das wird dann in Zu-  
125 kunft Problem werden durch die Erderwärmung. Und da müssen wir uns langfristig  
126 überleben wird es weitergeht. Es ist das Wichtigste, also die Klimaerwärmung. Wir  
127 glauben, wir können alle aus schöpfen aus unserer Region und nichts zurückgeben.  
128 Da bin ich neugierig, wie es in Zukunft werden wird. Wie bereits vorhin erwähnt, wir  
129 haben wirklich das Glück, dass wir klimatisch da begünstigt sind. Und daher wirklich  
130 von Dezember bis April Skifahren können. Aber das wird wahrscheinlich nicht immer  
131 so sein. Also, das ist für mich das Wichtigste, das beeinflusst sicher die alpine Region.  
132 Und das Nächste, der Arbeitsmarkt. Es ist einfach ein Thema. Wir haben leider jetzt  
133 im Tourismus so ein schlechtes Image. Wie gesagt, es ist so nett, wenn man in einem  
134 touristischen Betrieb ist, oder es gewohnt ist in einer Urlaubsregion zu arbeiten. Die  
135 Leute, wenn sie in den Urlaub fahren, sind gut aufgelegt. Man kommt eigentlich nur  
136 mit Leuten zusammen, die happy sind, weil sie Ihre Auszeit haben. Eine Win-win Si-  
137 tuation, du kannst eigentlich nichts falsch machen. Du bedienst sie gut. Sie haben ein  
138 nettes Urlaubs Erlebnis, da kann eigentlich nicht viel schief gehen. Und du bist jetzt  
139 im Vergleich zu anderen Branchen, wie Gesundheitssystem, das schaut es nicht so  
140 gut aus. Das ist man immer mit Krankheit und Tod leider konfrontiert. Und das müss-  
141 ten wir doch irgendwie schaffen, dass man da irgendwie herauskommt aus der Spi-  
142 rale. Dass dies so negativ behaftet ist. Es gibt verschiedene Modelle was da möglich  
143 wäre. Und wir sind ja auch bereit, dass wir uns umstellen. Es gibt heute keinen mehr,  
144 wirklich so wie früher, enorm viel gearbeitet hat im Tourismus. Unsere Vorgänger,  
145 die haben oft 16, 18 Stunden gearbeitet ohne freien Tag, durch. Die ganze Saison  
146 durch, die Saison war fertig und auch die Mitarbeiter waren fertig. Und dann ist es  
147 weiter gegangen. Das ist heutzutage gar nicht mehr so, die Lehrlinge haben am Sams-  
148 tag und Sonntag frei, wenn sie wollen. Sie haben eine 40-Stunden-Woche. Und es  
149 geht in anderen Branchen ja auch, es geht. Aber wir brauchen wieder mehr Mitar-  
150 beiter, das wissen wir auch. Und das funktioniert, und wir wollen uns ja alle umstel-  
151 len. Und wir wollen ja, dass die Mitarbeiter Spaß an der Arbeit haben, dass sie sich  
152 weiterbilden, dass sie was sehen von der Welt. Aber dann auch wieder nach Hause  
153 kommen, mit neuen Ideen. Es gibt so viele gute Ideen und das ist nicht kopieren,

154 sondern das sind Ideen, die umsetzen für die Region, adaptieren. Mit einer touristi-  
155 schen Ausbildung kann man weltweit arbeiten. Dies ist das Image, was mir jetzt im  
156 Arbeitsleben haben, um das es geht, das gehört dringend geändert.

157 *I:* Und damit sind wir auch gleich noch bei den Auswirkungen, wenn das Image nicht  
158 passt. Speziell Mitarbeiter- oder Fachkräftemangel, und möchte jetzt gleich einha-  
159 ken, dass wir dies vielleicht noch fertig machen. Fachkräftemangel ist ein großes  
160 Thema. Wieso ist es so? Natürlich, ist jetzt die Babyboomer Generationen zum Bei-  
161 spiel, das spielt schon mit, die laufen aus, sprich gehen in Pension. Aber generell ist  
162 es ja so, du hast ein ganz gutes Stichwort schon genannt, und wie gesagt, dass das  
163 Image nicht wirklich das Beste ist bzw. aus der Vergangenheit mitgenommen worden  
164 ist. Dass Tourismus einfach mit viel Arbeit, wenig Freizeit und so weiter schlecht be-  
165 zahlt usw., eigentlich schlecht behaftet ist. Was glaubst du ganz persönlich dazu. Wer  
166 ist am Zug, dies zu ändern oder in ein richtiges Licht zu rücken?

167 *IP06:* Ja, wer soll das ändern? Es gehört wirklich schon früh genug angesetzt, es ist  
168 meiner Meinung nach nicht zur Früh in der Volksschule, da das Bewusstsein schon  
169 um zu setzen. Ist Die Regierung muss sich da was überlegen. Dass man wirklich schon  
170 Schulprojekte oder so, Betriebs Praktika usw. oder Betriebsbesuche? Um darzustel-  
171 len welche Berufe es gibt. So früh wie möglich die Kinder hinein schnuppern lassen,  
172 schauen lassen, entdecken lassen, was man beruflich machen kann, oder welche  
173 vielfältigen Berufe es gibt. Die Schule ist schon auch wichtig, eine gute Ausbildung ist  
174 wichtig. Es muss nicht jeder eine Lehre machen. Aber da gehört halt wahrscheinlich  
175 in die Berufsschulen auch angesetzt, dass viel mehr über den Tellerrand hinausge-  
176 schaut wird, Exkursionen machen usw. da wäre schon noch Potenzial. Dass man  
177 zeigt, wie vielfältig die Branche ist, was man alles machen kann. Zum Beispiel auch,  
178 wie wichtig Sprachen sind? Wer muss das angehen? Wer muss das machen? Viel-  
179 leicht unser neuer Arbeitsminister? Und wir selber natürlich, wir müssen es auch  
180 vorleben. Wir müssen halt zeigen, wie schön es wirklich ist mit Leuten zu arbeiten.  
181 Es gibt welche, die sind zum Dienstleister geboren und welche eben nicht, die sollen  
182 dann was anders machen. Wir müssen es vorleben.

183 *I:* Das ist jetzt ein gutes Stichwort. Ihr seid in eurem Betrieb eine Vorreiterrolle. Ihr  
184 bildet eure Mitarbeiter, eure Fachkräfte, eure zukünftigen Mitarbeiter selber aus in  
185 allen Bereichen. Was glauben Sie? Wie ist dort die Einstellung generell in der Region?  
186 Ist es wieder so, dass jeder seine Fachkräfte ausbilden möchte, oder ist da ein Rück-  
187 gang? Oder fehlt es wirklich nur am Interesse der Jugend?

188 *IP06:* Also ich muss ehrlich sagen, ich hätte nichts dagegen, wenn es so Rocharden  
189 auch geben würde. Oder Exkursionen oder Berufs Praktika, ich muss jetzt nicht mei-  
190 nen Lehrling drei Jahre unbedingt im Betrieb haben. Der soll auch die Chance haben,  
191 was anderes zu sehen. Wir sind ein relativ kleiner Betrieb, was ja nicht unbedingt von  
192 Nachteil ist, dass sich der Lehrling alles anschauen kann, sprich der kommt in jede

193 Abteilung sowieso schon. Aber warum nicht als ein zusätzliches Lehrjahr? Und dann  
194 macht er das, keine Ahnung, in einem anderen Betrieb, da wäre ich jetzt eigentlich  
195 nicht abgeneigt. Dies gehört generell ein bisschen durchforstet, dieses Lehrsystem.  
196 Das Lernsystem, finde ich jetzt, im Tourismus.

197 *I*: Dies ist ein sehr interessanter Ansatz, muss ich echt sagen. Wieso eigentlich nicht,  
198 was in andere Branchen geht, sei es jetzt mit Auslandssemester, Auslandsstudium,  
199 da funktioniert es ja auch. Vielleicht entwickelt es sich auch dorthin, oder muss es  
200 auch in die Richtung entwickeln, dass man die Branche hier, das Image, in eine Rich-  
201 tung lenkt? Das ist ja ein interessanter Bereich. Das ist jetzt nicht nur das klassische  
202 Service, Küche, was man kennt. Sondern es hängt wirklich ganz viel dran, wo immer  
203 wieder auch neue Berufe entstehen. Wenn man jetzt rein nur die ganze Vermarktung  
204 hernehmen und so weiter. Da tut sich was, das ist ja auch alles kombinierbar. Dies  
205 ist für mich die Überleitung und zwar möchte ich jetzt gleich auf was Neues, oder  
206 vielleicht auch nicht mehr so neu ist. Digitalisierung. Digitalisierung hat Einzug gehal-  
207 ten in alle Bereiche, durch die Pandemie wahrscheinlich beschleunigt. Mir waren  
208 aber auch schon mittendrin, in der Entwicklung. Was glauben Sie, wird der Stand der  
209 Dinge, was jetzt aufgrund der Pandemie teilweise verschuldet ist, oder gefördert  
210 worden ist, bleiben? Nehmen wir dies an? Bauen wir das aus, was Digitalisierung  
211 betrifft? Oder geht man eher wieder ein Schritt zurück? Dann, wenn wieder alles  
212 normal wird oder ist?

213 *IP06*: Die Entwicklung, ist ja eine ganz interessante. Wie wir zum Beispiel vor unge-  
214 fähr so, vor 20 Jahren, mit dem Hotelbetrieb angefangen haben, wurde mit Bleistift-  
215 plan gearbeitet Mit dem ersten Hotelbuchungsprogramm haben wir gestartet im  
216 Jahr 2005. Unglaublich, dass kann man Sie überhaupt nicht mehr vorstellen. Noch  
217 vor ein paar Jahren war das Hauptbuchsmittels Telefon oder Brief. Da sind noch Un-  
218 mengen an Briefe geschrieben worden. Heute ist alles viel schnelllebiger. Wie bauen  
219 wir das aus, wir haben vorhin kurz darüber gesprochen, über die Zoom Meetings und  
220 über Schulungen. Ja natürlich, die hat einen Vorteil, ich kann das von zu Hause aus  
221 machen, ich muss mich nicht mehr wegbewegen. Ich muss mich nicht ins Auto set-  
222 zen, die belaste nicht die Umwelt. Ich verbrauche nicht unnötig viel Zeit von meiner  
223 restlichen Arbeitszeit oder Lebenszeit dafür, dass ich den Ausbildungsort erreiche.  
224 Aber, es ist schon der persönliche Austausch bei solchen Seminaren oder Treffen  
225 schon so wichtig, dass nicht ersetzt werden kann. Es ist in der Zeit, jetzt wirklich, ein  
226 guter Kompromiss, dass man Fort-, Aus- und Weiterbildung oder Austausch auch in  
227 dieser schwierigen Zeit macht, wenn man sich nicht persönlich treffen kann. Aber ich  
228 hoffe, dass das jetzt wirklich nicht so bleibt, dass man sich persönlich gar nicht mehr  
229 trifft. Was auch ganz wichtig ist, wir haben früher über die Hoteliers Vereinigung oft  
230 so Profit-Days gehabt in verschiedene Hotels. Immer zwei bis drei Stunden einen  
231 Vortrag zum Thema. Und dann wurde das Hotel besichtigt. Das kann jetzt durch ein

232 Zoommeeting nicht ersetzt werden. Das geht nicht, es fehlen die persönlichen Kon-  
233 takte mit netten Menschen, mit Kollegen. Aber ohne Digitalisierung, wie schon ge-  
234 sagt würde es gar nicht mehr gehen. Trotzdem, das Treffen, das persönliche Treffen  
235 wird es nicht ersetzen können. Aber ich finde es auch gut wie es bis jetzt gekommen  
236 ist. Es ist eher Erleichterung, eine Hilfe. Wie schnell wir heutzutage arbeiten können.  
237 Buchhalterisch und wie gesagt, bei den Reservierungen oder bei den Emails? Es ist  
238 manchmal vielleicht aber auch ein Nachteil, ein E-Mail ist schnell geschrieben und  
239 auch versendet. Was ist der große Vorteil? Dass du heute zu jeder Zeit arbeiten  
240 kannst. Du störst hier niemanden, du kannst in der Nacht arbeiten. Du kannst am  
241 frühen Vormittag arbeiten. Man ist relativ flexibel von der Zeiteinteilung her Das ist  
242 natürlich super. Buchungen, durch die neuen Buchungen Maschinen werden Bu-  
243 chungen über Nacht eingebucht. Ich persönlich hätte mir nie gedacht, dass dieses  
244 online buchen wirklich im Kommen ist. Da muss ich mich entschuldigen, ich habe  
245 immer gesagt, dass wird es nie geben. Aber das ist jetzt gekommen, ich habe mich  
246 eines Besseren belehren lassen. Und es ist natürlich super praktisch. Also wenn es  
247 einmal ordentlich und gut eingestellt ist, freut man sich in der Früh, wenn man sieht,  
248 ah ja, da sind wieder ein paar Buchungen hereingekommen. Aber wie gesagt persö-  
249 nliche Kontakte oder persönliche Treffen vor allem was Fortbildung, Ausbildung, Wei-  
250 terbildung betrifft. Dies wird es nicht ersetzen können.

251 *I:* Das war ein gutes Stichwort, und zwar ich habe mir das auch gedacht, dass wird es  
252 nicht geben, dass man solche Bereiche wie Buchungen automatisieren kann. Und wie  
253 gesagt, in Früh steht man auf, checkt was über Nacht passiert ist, nett. Das ist eine  
254 gute Überleitung und zwar, das war auch so ein Trend, dem anfangs keiner eine  
255 Chance gegeben hat. Man glaubte das wird nicht passieren, aufgrund des hohen Vor-  
256 bereitungsaufwands, und so weiter und so fort. Trends. Was glauben Sie persönlich,  
257 was kommt noch auf uns zu? Was wäre so typische Trends in Zukunft, speziell wel-  
258 che eine alpine Region betreffen könnte? Jetzt richtig visionär zu denken?

259 *IP06:* Keine Ahnung, ich weiß es nicht? Ein Trend in unserer Region? Man hätte sich  
260 aber auch niemals gedacht, dass ein Roboter eine Rezeption, die Buchungsabwick-  
261 lung übernimmt. Was jetzt das Mitarbeiterthema mal wieder betrifft. Es wird immer  
262 schwieriger, Mitarbeiter zu bekommen. So wird zum Beispiel in solche Bereiche, zum  
263 Beispiel, wo der persönliche Kontakt nicht so wichtig ist. Wie zum Beispiel die Zim-  
264 merreinigung, könnte ich mir durchaus vorstellen, dass man dort Roboter oder Hilfs-  
265 mittel einsetzt. Sozusagen das Zimmermädchen der Zukunft wird, mit drei Arme statt  
266 zwei. Vielleicht bei Neubauten vielleicht ein Hotel in Zukunft irgendwo, dann wird es  
267 vielleicht schon so eingerichtet. Dass da der Roboter gut vorankommt, oder keine  
268 Ahnung, dass die Betten auch alle die gleiche Größe haben. Trends, in der Zukunft?  
269 Vielleicht finden sie irgendwas, dass zum Beispiel die Beschneigung möglich ist, wel-  
270 che der Umwelt nicht schadet und von der Temperatur unabhängig ist. Und wo es  
271 an Mitarbeiter mangelt, es wäre da die Idee vielleicht, dass man wirklich verstärkt.

272 Obwohl ist natürlich schon so, dass man das Persönliche, die Person im Unterneh-  
273 men nicht ersetzen kann. Obwohl wenn es immer schwieriger wird Mitarbeiter zu  
274 finden. Kann ich mir schon vorstellen, zum Beispiel automatisierte Abläufe, Check-  
275 in an der Rezeption mit Tablet, warum nicht oder Schlüsselkästen. Aber das wollen  
276 wir ja nicht, in unserer Region, wir wollen ja Gastgeber bleiben?

277 *I:* Was auch noch ein Faktor ist, welchen wir bis jetzt gar nicht angesprochen haben.  
278 Wäre der demografische Wandel. Sprich die Gesellschaft wird immer älter, wird im-  
279 mer fitter. Auch diese Generation 60 plus, die schon im Ruhestand sind, sind zum  
280 Großteil gesundheitlich fit drauf. Haben wirtschaftlich meistens ausgesorgt, sind so  
281 in der Lage, dass Urlaub wieder zum Thema wird. Was glauben Sie persönlich, sind  
282 wir in der Region gut aufgestellt? Auch für diese Zielgruppe?

283 *IP06:* Auf jeden Fall, auf jeden Fall. Wie gesagt, Überalterung kann man in diesem  
284 Fall nicht sagen. Früher waren die Fifty plus. Wir waren einmal in so einer Marketing  
285 Organisation die 50plus Hotels. Jetzt sind wir schon selber bald 50. Damals waren es  
286 die 50 Plus, heute sind es die 60 Plus, die sind alle gut drauf. Gesundheitlich alle ei-  
287 gentliche fit. Und haben auch den wirtschaftlichen Background, dass sie sich was  
288 leisten können. Da sind wir hier gut aufgestellt, doch, auf jeden Fall in der Region. Es  
289 gibt super schöne Wellness Hotel, herzliche Wellness Hotels mit einem guten Ange-  
290 bot, Aktivurlaub, Wanderhotels, Wanderführungen und Gäste, gerade bei uns, die  
291 gehen schon gerne auf eine geführte Wanderung. Denen gefällt das, speziell wenn  
292 der Chef persönlich die Wanderung führt. Und wie gesagt, dann hat man auch die  
293 Möglichkeit, dass man Sachen sieht, die der typische Trampelpfad Tourist nicht sieht.  
294 Nein, da sind wir sicher gut aufgestellt in der Region. Das passt gut, glaube ich.

295 *I:* Dies ist für mich jetzt die Überleitung, wir haben dies angesprochen, zum Beispiel  
296 das Thema wandern. Ich persönlich möchte jetzt überleiten zur steigenden Globali-  
297 sierung. Globalisierung, Dynamik am Markt, macht auch vor dem Tourismus nicht  
298 halt. Wie gesagt, in einer Region welche geografisch gut gelegen ist. Aber natürlich,  
299 wenn man Richtung Westen sieht, auch in sehr großer Konkurrenz steht. Was ist Ih-  
300 rer Meinung nach? Wie weit können wir zum Beispiel auch in Bezug auf die Struktur-  
301 reform? Können wir da Schritt halten, uns positionieren? In dieser Vielfalt von alpi-  
302 nen Regionen, die durch die Digitalisierung natürlich auch viel einfacher zum Verglei-  
303 chen sind, vom potenziellen Kunden? Sind wir da mittendrin, oder vorne dabei?

304 *IP06:* Es ist, ich glaube, dass wir da ein bisschen ein Budgetproblem haben in der  
305 Region. Also zum Beispiel, wenn man die Regionen anschaut in Tirol, die sind vom  
306 Budget her, Marketingbudget, Entwicklungspotenzial gerade in der Richtung ganz  
307 anders aufgestellt. Die haben auch ganz andere Tourismus Beiträge zu zahlen, bei  
308 uns in der Region zum Beispiel ist das gedeckelt. Dort ist das nicht der Fall. Die haben  
309 total ein anderes Marketingbudget teilweise als wir das haben. Und durch die Struk-  
310 turreform haben wir jetzt ein Problem. Dass wir schauen müssen, dass uns das Geld

311 nicht ausgeht. Da müssen wir schauen, dass wir den Anschluss nicht verlieren, da  
312 haben wir sicher noch großes Entwicklungspotenzial nach vorne. Natürlich, keiner  
313 zahlt gerne freiwillig mehr, 300 Prozent Erhöhung wären natürlich besser gewesen  
314 als 200 Prozent Erhöhung des Tourismusbeitrags. Nur im Endeffekt muss man sehen,  
315 wir sind jetzt eine Riesenregion und jeder will bedient werden. Und ich glaube, das  
316 mit ein bisschen mehr Budget mehr drin wäre. Auf die Ski Berge selber, sind wir auf  
317 einen sehr guten Weg. Aber wir müssen dieses 4-Berge-Ski-Schaukel Denken endlich  
318 ablegen. Wir müssen da viel mehr zusammenarbeiten, das muss auch grenzübergrei-  
319 fend passieren. Die Zusammenarbeit innerhalb der Region muss auf alle Fälle ausge-  
320 baut werden. Und wenn man sich jetzt denkt, wie unterschiedlich der Entwicklungs-  
321 und der Investitionsstand der einzelnen Berge ist. Na ja, da brauchen wir nicht wei-  
322 terreden. Dass wir da in den letzten Jahren vielleicht Eigentümer mäßig schon etwas  
323 verschlafen haben. So persönliche Animositäten die geherrscht haben, dass darf  
324 nicht passieren in einem Unternehmen. Und auch für die Entwicklung des Ski Bergs.  
325 Da haben wir schon einen Aufholbedarf, und zwar einen großen. Da sind wir leider  
326 hinten, meiner Meinung nach.

327 *I:* Jetzt haben wir ganz viele verschiedene Faktoren abgedeckt, die auf einen Touris-  
328 mus, auf eine Region einwirken können. Meistens haben solche Faktoren, die ein-  
329 wirken, die führen zu Veränderungen. In welchen Bereichen sehen Sie das Risiko von  
330 negativen Auswirkungen auf Grund für dieser Faktoren, die Veränderungen hervor-  
331 bringen? Negative Auswirkungen mit sich bringen für eine Region, speziell für eine  
332 alpine Tourismus Region, wie es die Region Schladming Dachstein ist?

333 *IP06:* Negativ wie soll ich sagen, das haben wir schon beobachtet, dass dieser Over-  
334 tourism, speziell von den Einheimischen teilweise wahrgenommen wird. Und dies  
335 die Tourismus Gesinnung natürlich auch wieder negativ beeinflusst, speziell bei den  
336 Einheimischen. Was auch ein schwieriges Thema ist, dass die Grundstückspreise der-  
337 maßen hoch sind, dass sich die Einheimischen zweimal überlegen, ob sie wirklich in  
338 der Region wohnen bleiben oder nicht bzw. bleibt ihnen teilweise nichts anderes üb-  
339 rig, als die Abwanderung in die Randregionen. Man braucht nur schauen, wie viel  
340 Häuser in Haus nur mehr von einer Person bewohnt werden und was passiert dann  
341 damit? Wenn sich die Nachkommen, die jungen Familien das nicht leisten können?  
342 Die jungen Familien, das ist wirklich schwierig. Dies ist ein Problem. Negative Touris-  
343 mus Gesinnung. Die Einheimischen wandern ab oder suchen sie woanders Wohnun-  
344 gen, wohnen nicht mehr im touristischen Kerngebiet? Das wird auf alle Fälle ein  
345 Problem.

346 *I:* Führt dann wieder, wie wir es bereits schon mehrmals heute besprochen haben.  
347 Wenn Sie absiedeln, finden sie wahrscheinlich dort dann eher Arbeit und so schließt  
348 sich der Kreislauf wieder, es entsteht abermals Fachkräftemangel, dieses Problem  
349 haben wir soweit schon gesprochen. Ich möchte jetzt noch ein Thema, was aufgrund



350 der Überteuerung vielleicht auch ein Resultat daraus ist, speziell in unserer Region  
351 momentan ein sehr beliebtes Thema ist, ganz egal in welchen Orten man hinschaut.  
352 Der Bauboom. Bauboom aus Zwecken von auswärtigen Investitionen, nicht immer  
353 sinnvoll, schon sinnvoll? Da gibt es die unterschiedlichsten Betrachtungsweisen. Was  
354 glauben Sie, wie kriegt man das in den Griff? Haben wir das im Griff?

355 *IP06:* Leider nein. Das Problem das wir haben, ich rede jetzt nur von Haus. Wir be-  
356 kommen Apartments, Apartment Häuser gebaut und es werden Chalet Dörfer ge-  
357 baut, ohne dass die Infrastruktur für die Gäste passt. Wir haben in Haus kein einziges  
358 Restaurant. Es gibt kein Restaurant. Also wo sollen die Gäste zum Essen gehen hin  
359 gehen? Die können sie nicht verpflegen, teilweise wandern sie von einem Hotelbe-  
360 trieb zum nächsten, überall werden sie abgewiesen. Dies geht nicht. Ich kann nicht  
361 einfach 500 Gästebetten in einen Ort zusätzlich bauen, ohne dass man schaut, wo  
362 diese Gäste dann frühstücken können, wo kann der Gast essen. Diese sind ja auch  
363 Faktoren, die Gäste wollen im Urlaub ja was ausgeben. Die kommen ja nicht nur ins  
364 Apartment und bleiben dort. Diese Gäste möchten einkaufen gehen, möchten essen  
365 gehen, möchten es sich gute gehen lassen. Möchten nicht unbedingt das Auto nut-  
366 zen. Als das ist meiner Meinung nach komplett verschlafen, zumindest im Haus. Die  
367 Infrastruktur passt hinten und vorne nicht. Also das geht nicht und man verärgert  
368 dadurch nur die Gäste. Im Apartment ist es so, er kommt kein zweites Mal mehr in  
369 die Region. Und beim Zweitwohnsitz ist es halt auch ein bisschen ein Problem. Es  
370 kann ja nicht unser Ansinnen sein, dass wir Zweitwohnsitz haben, die aber nicht die  
371 einheimischen Betriebe aufsuchen, weil sie wissen, dass sie keinen Tisch zum Bei-  
372 spiel bekommen. Die wollen ja was ausgeben, die wollen ja aktiv teilweise am ein-  
373 heimischen Leben teilnehmen. Und dies wird ihnen aber möglich gemacht. Und das  
374 geht so einfach nicht. Ich muss eine Infrastruktur bieten (...) (Telefon von IP06 klin-  
375 gelt) (...)

376 *IP06:* Entschuldigung, wo waren wir?

377 *I:* Wir waren bei der Infrastruktur im Ort.

378 *IP06:* Es geht nicht meiner Meinung nach. Dies geht nicht und es wird dann zwar  
379 versprochen, dass es bei neuen Projekten einen Restaurantbetrieb gibt, zum Beispiel  
380 beim neuen Chalet Dorf. Und dies wird dann nicht gemacht. Das geht nicht, das kann  
381 so nicht sein. Und wenn wir dann eine Touristische Entwicklung im Ort haben, wir  
382 möchten zum Beispiel eine Seilbahn im Ort haben. Dann entwickelt sie ja was, ein  
383 neues Hotel, oder die bestehenden Unternehmen bauen aus. Oder es kommen Ge-  
384 schäfte. Aber da kommt dann immer, wer soll da einkaufen. Na ja die Leute, die hier  
385 wohnen. Wir schaffen jetzt einmal einen Grundstock, da werden Wohnungen gebaut  
386 und dann? Dann sollen die schauen wo die essen gehen können. Das bringt ja nichts,  
387 das bringt dem Ort nichts, das bringt keine zusätzliche Wertschöpfung. Das bringt  
388 nur Verärgerung, da wird gebaut, oft ins Niemandsland und dann bekommen die

389 Gäste dort nichts. Können den Urlaub nicht genießen, das verstehe ich nicht. Das  
390 geht nicht meiner Meinung nach, das muss von vornherein besser durchdacht wer-  
391 den, da gehört ein Konzept dahinter. Das muss als Ganzes betrachtet werden.

392 *I:* Wer ist denn diesbezüglich am Zug? Kommunalpolitik, oder allgemein der, der das  
393 Neue ins Boot holt?

394 *IP06:* Die Kommunalpolitik ist schon derjenige, der dort die Baubewilligung erteilt.  
395 Der hat auch die Verantwortung dafür, dass die Rahmenbedingungen passen. Das  
396 geht nicht, so kann das in Zukunft nicht weitergehen. Wir als Hotelbetriebe während  
397 dem Corona Lockdown, wir haben take away angeboten, da haben wir dann wirklich  
398 erst gesehen wie viele Zweitwohnungsbesitzer es gibt. Die haben wir vorher nur teil-  
399 weise gekannt. Die waren schon auch vereinzelt vorher auch zum Abendessen bei  
400 uns, aber haben natürlich auch nicht immer einen Tisch bekommen. Da ist doch  
401 schon relativ viel Bewegung in den Ferien gewesen. Und wenn man bedenkt, dass  
402 die dann Freunde haben, die sie dann auch hier einladen, das ist ganz normal. Und  
403 jetzt kommst du am Wochenende zu mir, und die können den Ort, wo sie sich eine  
404 Wohnung gekauft haben, stolz herzeigen. Oder mit den Freunden nicht Essen gehen.  
405 Also, das geht nicht, das muss man ändern, da gehört ein anständiges Angebot her.  
406 Da muss man noch viel mehr in die Infrastruktur investieren, meiner Meinung nach.  
407 Denn die Gäste sind ja dann auch wirklich verärgert, wenn sie im dritten Restaurant  
408 waren, und keiner will sie.

409 *I:* Das ist jetzt ein guter Punkt, da haben wir jetzt ein bisschen die Pandemie und vor  
410 allem die Auswirkungen der Pandemie angesprochen. Sie haben erwähnt, sie haben  
411 damals gut reagiert als sie letzten Winter zusperrten mussten, wie gesagt. Lockdown  
412 war, aber sie haben dann umgestellt und take away angeboten. Dies ist zum Beispiel,  
413 kann man sagen, sie haben vorausgedacht, das Beste daraus gemacht und die  
414 Chance genutzt. Haben Veränderungen, die jetzt aufgrund von Einflussfaktoren er-  
415 zeugt worden sind, können diese auch positive Auswirkungen für eine Region haben?  
416 Was fällt ihnen da zum Beispiel ein?

417 *IP06:* Wir haben uns damals überlegt, ob das take away für uns als Unternehmen und  
418 auch für den Ort eine Idee wäre. Die Tatsache, dass wir kein Restaurant im Ort ha-  
419 ben, könnte sich die Gäste das Essen zumindest mitnehmen und dann in der Unter-  
420 kunft essen. Das wäre dann zumindest ein zusätzliches Angebot, wenn es schon kein  
421 Restaurant gibt. Ich verstehe es natürlich auch, wir haben uns das selbst auch durch-  
422 rechnet und erkannt, dass a la carte ist kein Geschäft. Wenn man jetzt nicht ein Hotel  
423 dahinterstehen hat, mit Hotelbetrieb und Betten, dann geht sich das mit dem Res-  
424 taurant alleine wirtschaftlich nicht aus. Ein Restaurant muss auch in einer Zeit wie  
425 jetzt, im Oktober, November, oder dann auch im April und Mai überleben. Und das  
426 ist sehr schwer einen Ganzjahresbetrieb zu erhalten als Restaurant. Und dann haben  
427 wir uns das überlegt, wir machen das zusätzlich, auch im Sommer, also immer, dass

428 sich die Gäste das essen mitnehmen können. Aber wir sind draufgekommen, das  
429 geht nicht, es ist unmöglich. Wir schaffen das nicht vom Personalstand her. Und es  
430 ist auch bei uns jetzt generell die Frage, ob man den Restaurantbetrieb aufrechter-  
431 hält oder nicht. Das steht jetzt im Raum, wenn man das Personal nicht rekrutieren  
432 kann, speziell alles was Küche betrifft. Wir haben diesen Winter auch eine neue  
433 Mannschaft mit Küchenchef und Sous Chef. Die fangen jetzt neu an, und da muss  
434 man sich als Betreib schon überlegen, ob man mit dem à la carte Bereich nicht besser  
435 aufhört. Und so zusagen, uns sind unsere Mitarbeiter ehrlich gesagt wichtiger, dass  
436 man die, dass die zufrieden sind. Denn wir haben eigentlich mit unseren Hotelgästen  
437 auch genug zu tun. Und dann muss ich ehrlich sagen, das à la carte Restaurant ist  
438 dann nur eine Belastung, so gerne ich das habe und ich bin unglaublich traurig, wenn  
439 wir es schließen müssen. Denn dann werden wir auch keine Feierlichkeiten mehr wie  
440 Hochzeiten, Taufen, Geburtstagsfeiern, keine Weihnachtsfeiern mehr haben. Und  
441 die Einheimischen werden auch nicht mehr kommen. Aber da muss ich echt sagen,  
442 da habe ich lieber meine Küchenmannschaft, meine Servicemitarbeiter zusammen.  
443 Denn was die diesen Sommer geleistet haben, das war teilweise schon unmensch-  
444 lich. Und da ist mir die Zufriedenheit meiner Mitarbeiter, dass sie motiviert sind,  
445 gerne arbeiten und Spaß bei der Arbeit haben, wichtiger. Aber jetzt wären wir ei-  
446 gentlich bei den Chancen gewesen. Ja neue Sparten, neue Wege, aber die haben wir  
447 teilweise während der Pandemie entdeckt. So wie take away zum Beispiel oder We-  
448 binare sowie Coachings. Super Angebot, aber kann den persönlichen Kontakt nie er-  
449 setzen. Perfekt! Webinar, was hätten wir getan ohne diese Webinare. Da wäre uns  
450 die Decke auf den Kopf gefallen. Da waren sicher einige Sachen, die aufgekommen  
451 sind und ganz toll waren. Wie zum Beispiel die Onlineshops, die regionalen Onlines-  
452 hops also nicht die großen, sondern die in der Region, also die wirklich ihre Geschäfte  
453 in der Region haben. Die bieten das ja nach wie vor an, wo jetzt wir jetzt wieder im  
454 Lockdown sind. Das sind Sachen, die super funktionieren und die uns auch in Zukunft  
455 begleiten sollten. Das ist natürlich schon eine große Chance.

456 /: Risiken wie auch Chancen entstehen überall wo sich etwas verändert oder wo es  
457 Auswirkungen auch gibt. Denkt man drüber nach. Okay, was haben wir für Hand-  
458 lungspotenzial? Gibt es Maßnahmen, dass wir die Kurve kriegen oder dass man die  
459 Chancen richtig nützen? Risiken entgegenwirken? Welche Chancen sehen Sie in der  
460 Region, wo man jetzt zum Beispiel aufgrund der Auswirkungen von der Pandemie  
461 zum Beispiel noch nutzen kann? Dass man dies nicht ganz nur ins Negative betrach-  
462 tet? Gibt es da irgendwas?

463 *IP06:* Was man jetzt schon gesehen hat, speziell in der Pandemie, wie abhängig wir  
464 vom Tourismus sind. Wir sind eine Tourismusregion, ich hoffe, dass ist uns in dieser  
465 Zeit wieder klar geworden. Dass es ohne Tourismus nicht geht. Das heißt wir müssen  
466 dies noch viel mehr schätzen, dass wir in einer so glücklichen Lage sind, dass wir auch

467 wieder mehr von den Österreichern geschätzt werden. Jeder war in der Region Sch-  
468 ladming Dachstein diesen Sommer. Die Leute fühlen sich sicher bei uns, und das ist  
469 auch wichtig, das Vertrauen. Dass sie das Vertrauen haben in uns als Urlaubsregio-  
470 nen. Das find ich ganz super. Die Gäste haben das Vertrauen, dass wir das im Griff  
471 haben, dass wir das schaffen mit den Hygiene Maßnahmen. Also da können wir rich-  
472 tigt stolz sein. Das ist wirklich, dass wir uns auf unsere einheimischen, österrei-  
473 chischen Gäste verlassen können. Die kommen zu uns. Sobald wir aufsperrten, sind sie  
474 da, da können wir echt ich stolz drauf sein als Region. Und wir brauchen sie ja auch.  
475 Da muss man auch Branchen hernehmen, wie im Handel, die den Großteil des Um-  
476 satzes nur mit den Einkäufen der Gäste machen. Das geht in so einer Zeit nicht und  
477 die wissen es auch selbst, dass sie vom Tourismus leben und nur mit dem Tourismus  
478 überleben. Es ist wirklich so, da sind wir extrem vom Tourismus abhängig und das  
479 muss uns einfach bewusstwerden, dass dies unsere Schiene ist. So sind wir alle auf-  
480 gestellt. Wir leben alle vom Tourismus.

481 *I:* Jetzt haben wir das Allgemeine von der Region kurz beleuchtet. Was haben Sie in  
482 Ihren Betrieb in Ihrem Handlungsfeld speziell ändern müssen, optimieren müssen,  
483 vielleicht irgendetwas umstrukturieren müssen, dass ein reibungsloser Ablauf mög-  
484 lich war?

485 *IP06:* Wir haben von der Region gute Schulungen bekommen. Wir haben tolle Webi-  
486 nare gehabt, auch mit den Mitarbeitern. Besprechungen, Schulungen, speziell Schu-  
487 lungen, über die neu geltenden Hygienemaßnahmen. Das Arbeiten mit Masken, mit  
488 Desinfektionsmittel und das ist wirklich super mitgetragen worden von jedem Ein-  
489 zelnem. Das ein jeder weiß, und man muss sich dann auch verlassen können, dass  
490 zum Beispiel in einen sensiblen Bereich wie Wellnessbereich oder der Massage  
491 Raum, da muss das passen. Wir haben immer seit der Pandemie, eine Maskenpflicht  
492 am Buffet. Egal ob jetzt allgemeine Masken Pflicht ist oder nicht. Und es ist jetzt hy-  
493 gienischer. Wir wollen das von unseren Gästen so haben. Der Gast der diese Maß-  
494 nahmen nicht mitträgt, der bekommt von uns das Frühstück oder den Salat serviert.  
495 Wir wollen das schon und es war in Wahrheit früher ja auch schon unhygienisch,  
496 wenn du denkst, da gehen 200 Gäste zum Frühstücksbuffet. Also das ist jetzt was,  
497 das gar nicht schlecht ist. Also das ist wirklich super. Also wir im Betrieb ziehen das  
498 jetzt wieder durch, wir haben auch den ganzen Sommer über Maskenpflicht am Buf-  
499 fet gehabt. Ja natürlich hat es auch Kritik gegeben von unseren Gästen, dass zum  
500 Beispiel unsere Räumlichkeiten nicht zu großzügig genug sind. Das ist halt leider so.  
501 Bei uns ist nicht alles so groß wie in anderen Betrieben. Dass man Abstand einfach  
502 gewährleisten kann. Aber wir haben auch bewusst darauf geachtet, alles Mögliche  
503 zu tun um den Abstand zu gewährleisten, mit Schildern, Beschilderung usw. Eine  
504 Maßnahme war auch, dass es zum Abendessen keine Themenbuffets mehr gibt. Es  
505 ist ohnehin noch schwierig beim Frühstücksbuffet oder Salatbuffet den Abstand  
506 halbwegs gewährleisten zu können. Wir haben unsere Öffnungszeiten für Sauna,

507 Wellness und Fitness Räume erweitert. Dass es hier nicht zu Spitzen und einen zu  
508 hohen Andrang kommt. Dass sich das ganz ein bisschen entzerrt. Und wie gesagt, es  
509 wir von den Gästen sehr gut angenommen, die sind froh, dass sie auf Urlaub fahren  
510 können und raus dürfen. Jeder ist froh über einen Tapetenwechsel nach dem Lock-  
511 down, und da gab es auch gar keine Kritik, dass bei uns im Buffetbereich durchge-  
512 hend Massenpflicht war und ist.

513 *I:* Das ist fein. Da fällt mir jetzt noch ein Punkt ein. Sie haben im Betrieb versucht,  
514 Stoßzeiten entgegenzuwirken. Was glauben Sie, wäre die Region nun so weit, dass  
515 man auch in einen Ganzjahrestourismus investiert, ausbaut, marketingmäßig dort in  
516 diese Richtung schaut?

517 *IP06:* Auf jeden Fall, das glaube ich schon. Das ist natürlich das Problem im Sommer  
518 mit dem Overtourism. Früher war dies der Zeitraum von 1. bis 15. August, jetzt von  
519 Mitte Juli bis Mitte September, wo wirklich richtig viel los ist. Es wäre schon möglich,  
520 aber dann muss man es dem Gast so attraktiv wie möglich machen, dass er in einer  
521 Randzeit zu uns auf Urlaub kommt. Denn es bringt gar nichts, wenn er zum Beispiel  
522 Sommercard hat und die Seilbahnen sind alle geschlossen. Und dann wird das dann  
523 schwierig. Dann kann ich nicht sagen, wir haben Ganzjahrestourismus und kann aber  
524 dann die Leistungen nicht anbieten. Auf der anderen Seite verstehe ich es natürlich  
525 auch, dass die Seilbahnbetriebe auch Zeit für Revision brauchen, dass alles korrekt  
526 läuft. Aber die Hotels, die das ganze Jahr über geöffnet haben, schaffen es auch, die  
527 müssen sich das einteilen, dass sie ihre Renovierungsarbeiten durchziehen können.  
528 Also da muss man wirklich Nägel mit Köpfen machen und sagen entweder ganz oder  
529 gar nicht. Das bringt sonst nichts. Sonst lässt sich keine Besucher umlenken. Aber es  
530 wäre sicher interessant. Wir werden dann sicher auch schauen, wenn es dann soweit  
531 ist. Weil natürlich die Umstellung auf Ganzjahrestourismus ja auch Auswirkungen auf  
532 die Mitarbeiter Situation hat. Denn wenn wir so und so das ganze Jahr geöffnet ha-  
533 ben, dann kann ich meinen Mitarbeitern auch eine Jahresjob anbieten. Dann sind wir  
534 da natürlich auch wieder vorne dabei.

535 *I:* Das natürlich auch ein Anreiz wäre, denn Jahresstelle in der Branche gibt es noch  
536 nicht überall. Bringt mich jetzt noch zum Thema, alles was agile Arbeitsbereiche be-  
537 trifft, würde sich dann auch leichter umsetzen lassen. Wenn man eine Jahresanstel-  
538 lung anbieten kann, mit dem Mitarbeiterstand durchfahren kann, mehr oder weni-  
539 ger, das ist ganz klar. In der Verbindung wird auch immer gerne über Outsourcen  
540 geredet. Als Alternative, man kann selber nicht alles schaffen oder handeln, wie auch  
541 immer. Man sourced gewisse Sachen aus. Glauben Sie, ist dies im Tourismus, in der  
542 Tourismusbranche speziell was jetzt der Dienstleistungssektor ist, ist das schon  
543 machbar, dass man teilweise Sachen auslagert?

544 *IP06:* Das ist eine schwierige Fragen. Teilweise wird es schon gemacht. Dadurch, dass  
545 man so vielfältige Teilbereiche bei uns in den Betrieben hat, ist es teilweise schon

546 möglich. Aber beim Marketing zum Beispiel, kann ich mir nicht vorstellen, dass es  
547 funktioniert. Natürlich haben wir da schon die Unterstützung der Marketing-Agen-  
548 tur. Dies ist logisch. Aber wenn wir, wenn ich sage, die ganze Social Media macht mir  
549 irgendwer außerhalb meines Betriebs, dies ist nicht möglich. Dies muss ja authen-  
550 tisch und echt sein, und das lebt von den Tagesbildern. Dies merkt der Gast sehr  
551 schnell, ob dies echt ist oder nur vorgespielt. Es merkt das schnell. Das kommt immer  
552 drauf an, wie gesagt, dadurch, dass man so viele verschiedene Teilbereiche hat. Wie  
553 zum Beispiel Reinigung, die ist auf alle Fälle möglich, das wird auch schon teilweise  
554 gemacht. Oder die Küche zum Beispiel, dies ist das Schwierigste. Obwohl es natürlich  
555 sehr schwer ist das notwendige und auch qualifizierte Küchenpersonal zu finden.  
556 Beim Outsourcen verlierst du deine eigene Identität oder deine eigene Linie durch  
557 diesen Einheitsbrei. Irgendwie müssen wir das in den Griff bringen. Und nicht um-  
558 sonst baut ein Anbieter zurzeit in Zell am See eine riesigen Produktionshalle zur Her-  
559 stellung von Convenience Produkten. Aber wie sollen wir unsere Gäste verpflegen,  
560 wenn es am Personal fehlt? Das ist jetzt wirklich schlimm, aber irgendwie müssen  
561 wir uns zu helfen wissen? Schwierig! Identitätsverlust, die eigene Linie geht verloren,  
562 wenn es überall gleich schmeckt. Aber das läuft natürlich auch wieder auf das Perso-  
563 nalproblem hinaus. Wie wir sehen, hängt alles vom Personal ab.

564 *I:* Wie es ist, wir kommen immer wieder auf das Personal zurück. Das wird auch in  
565 Zukunft sich nicht ändern. Im Bereich Tourismus sehen wir es ganz speziell, aber ich  
566 glaube, es wird auch Branchen übergreifend sein. Es wird das Um und Auf sein, wo  
567 man ansetzen muss. Wo wahrscheinlich auch Kooperationen weiterhelfen können,  
568 oder dass man dies über den Tellerrand hinaus, über die eigene Haustür hinaus, dies  
569 als Gemeinschaft angehen muss.

570 *IP06:* Ja auf alle Fälle, alleine geht das nicht.

571 *I:* Weil wie gesagt, wenn das Personal fehlt, ist die beste Idee nur halb so viel wert,  
572 denn sie bleibt wahrscheinlich nur die Idee im Kopf. Aber wird nie das Projekt oder  
573 die Mission, werden, dass man diese dann auch so umsetzen kann. Wir haben soweit  
574 jetzt alles abgedeckt. Von der Analyse über die Faktoren, welche einwirken können.  
575 Wo daraus dann Veränderungen entstehen, die sehr wohl positiv wie negativ sein  
576 können. Handlungspotenziale, Maßnahmen, welche man setzen kann. Sehr Perso-  
577 nalmangel lastig die Geschichte eigentlich, das Ergebnis, welches überall rauskommt.  
578 Abschließend hätte ich jetzt eine Frage, die Zukunft betreffend. Was wünschen Sie  
579 sich für die Zukunft, ganz persönlich?

580 *IP06:* Das sie wieder planbar wird, muss ich ehrlich sagen. Eine Planbarkeit, gewisse  
581 Vorhersehbarkeit, das war jetzt unglaublich, auch der Lockdown wieder. Innerhalb  
582 von drei Tagen, ist alles wieder anders. Wir im Betrieb zum Beispiel haben jetzt un-  
583 sere Winter Werbung drucken lassen. (...) (Telefon von IP06 klingelt) (...)

584 *IP06:* Entschuldigung. Wir haben jetzt Winterwerbung rausgeschickt, an fast 10000  
585 Adressen. Wo eigentlich beworben wird, dass wir am 3. Dezember in den Winter  
586 starten. Und jetzt bin ich gespannt, was passiert, wenn Gäste den Folder bekommen,  
587 ob sie glauben, dass wir komplett daneben sind. Von Budgetseite her, sind das ja  
588 auch hohe Ausgaben. Und vor allem, kennt sich wahrscheinlich keiner mehr aus, da  
589 der Druck ja vor dem kurzfristig verordneten Lockdown war. Dies ist jetzt von der  
590 Kommunikation her, schon ein Problem. Wir machen noch Printwerbung, denn un-  
591 sere Gästeschicht hat das gerne und freut sich auch darauf, ein paar Bilder zu sehen,  
592 was gibt es Neues usw. Und das ärgert mich ehrlich, ich kann auch den Auftrag nicht  
593 mehr stoppen. Die Prospekte sind gedruckt, was noch möglich wäre, einen Teil des  
594 Versands zu stoppen, aber das weiß ich jetzt noch nicht, ob wir das tun sollen. Diese  
595 Kurzfristigkeit ist für uns echt schwierig.

596 *I:* Ja, das ist sicher ein Problem, wo jeder damit hadert, dass der beste Plan innerhalb  
597 kürzester Zeit nichts mehr wert ist. Ganz im Gegenteil eigentlich nur Kosten verur-  
598 sacht. Ganz im Gegenteil, wie es eigentlich geplant gewesen wäre. Unterstützung ist  
599 diesbezüglich schwierig, wie gesagt, mir werden meistens von höherer Ebene mit  
600 Tatsachen konfrontiert, ohne eine Vorlaufzeit zu haben. Da ist auf alle Fälle die  
601 größte Herausforderung, das könnte wir jetzt noch stundenlang breit diskutieren,  
602 und es wird nichts ändern. Von dem her sehen sie vielleicht noch einen Bereich, wo  
603 sie speziell in der Zeit eine Unterstützung bekommen haben?

604 *IP06:* Natürlich wir haben finanzielle Unterstützung bekommen. Nur, wenn wir das  
605 im Vorhinein schon gewusst hätten, hätten wir leichter gelebt, hätten wir mit weni-  
606 ger Sorgen gelebt. Die Fixkosten waren ja da, aber kein Umsatz. Da macht man sich  
607 schon Sorgen um das Finanzielle. Vor allem auch mit dem Personal, wenn wir dies  
608 gewusst hätten, dass die Kurzarbeit so gut funktioniert, ich muss ehrlich sagen, wir  
609 hätten alle Mitarbeiter anstellen können. Wir hätten den kompletten Mitarbeiter-  
610 stamm über den Winter durch anmelden können. Nur wenn du keine klaren Ansagen  
611 bekommst, 14 Tage, 3 Wochen immer wieder verträgst, keiner sagen kann,  
612 wie es weiter geht. Wir hätten diese Zeit viel besser nutzen können für Fortbildung,  
613 für Weiterbildung, für Umbaumaßnahmen. Das hat sich niemand zugetraut, denn es  
614 hat immer geheißen im Jänner geht alles auf und der Winter ist möglich. Dann wurde  
615 es vorschoben auf Februar, dann auf März, das war eine verlorene Zeit für uns als  
616 Unternehmer was die Weiterentwicklung im Betrieb betrifft. Denn du traust dich  
617 nicht ein Projekt zu starten, wenn du vielleicht in 14 Tagen doch aufsperrn darfst.  
618 Es existierten ja die fertigen oder teilweise angedachte Pläne, wie man die Betriebe  
619 baulich weiterentwickeln könnte. Aber man hat sich nicht durchstarten getraut. Wir  
620 hatten ein Versprechen sowohl unseren Mitarbeitern als auch unseren Gästen ge-  
621 genüber. Sobald wir dürfen, sperren wir auf. Und dann wirst du das Geschäft natür-  
622 lich nicht verlieren. Die Unterstützung, die finanzielle haben wir bekommen, aber  
623 sehr spät. Unsere Fixkosten Zuschüsse wurden erst im Mai dieses Jahrs ausbezahlt,

624 so zu sagen ein Jahr danach. Das heißt, vorhersehbar war nichts, die Höhe des Zu-  
625 schusses war nicht bekannt. Wir sind so zu sagen durch den Nebel gegangen und  
626 konnten nur hoffen, dass sich das alles gut ausgeht. Wenn du da auf kein gutes  
627 Grundgerüst zurückgreifen kannst, wie eine stabile Persönlichkeitslage, sonst kannst  
628 du schon verzweifeln. Und natürlich der finanzielle Polster muss auch passen. Diesen  
629 hätte man natürlich gerne investiert in geplante Vorhaben. Ja Planbarkeit, die wün-  
630 schen wir uns.

631 *I:* Also hoffen wir, dass die Geschichte jetzt vielleicht besser ausgeht, als vor einem  
632 Jahr. Ganz lieben Dank für das Interview, wir wären so weit am Schluss angekom-  
633 men. Abschließend noch vielleicht, gibt es noch irgendwas, was Ihrer Ansicht nach  
634 zu dem Thema dazugehören würde? Was wir nicht angesprochen haben?

635 *IP06:* Nein, wir haben eigentlich alles angesprochen, das passt.

636 *I:* Wunderbar. Dann wünsche ich ein gutes Durchhaltevermögen. Ganz vielen Dank  
637 für die Zeit, es hat mich sehr gefreut, dass wir den Termin aufrecht halten haben  
638 können. Und dann hoffen wir auf eine gute Saison. Danke.

639 *IP06:* Ja, hoffen wir, schauen wir einmal wie es uns geht. Danke.



**ExpertInneninterview IP07,****geführt am 01.12.2021, Gesprächsdauer: 01:13:27**

1 I: So, zum Thema Supply Chain Resilienz im Tourismus, bezogen auf unsere Region,  
2 die Tourismus Region Schladming Dachstein und jetzt neu die Erlebnisregion Schlad-  
3 ming Dachstein. Eine Tourismus Region ist ein komplexes System. Die Entwicklung  
4 dieses Systems ist von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängig. Die Wertschöp-  
5 fung des Tourismus in einer alpinen Region ist vielfältig. Diese befindet sich aber auch  
6 im ständigen Wandel. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren wie ökonomische Aspekte,  
7 natürliche Gegebenheiten, soziale Rahmenbedingungen wirken auf diese ein. Ver-  
8 stärkt hat sich meines Erachtens das Bewusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen  
9 frühzeitig zu erkennen und auf sie bestmöglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resi-  
10 lienz hat längst Einzug in den alltäglichen Sprachgebrauch gehalten. Supply Chain  
11 Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, mit Störungen und Verände-  
12 rungen umzugehen. Diese Fähigkeit hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb des Sys-  
13 tems bzw. die System Beziehungen aufrechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte  
14 Maßnahmen eine resiliente der Ausgestaltung der Wertschöpfungskette zu errei-  
15 chen, erhöhen sich dadurch auch die Erfolgsaussichten für eine nachhaltige Entwick-  
16 lung der Region. Um wichtiges Regional Wissen von Experten und Expertinnen in die  
17 Analyse mit einbeziehen zu können. Darf ich Ihnen nun einige Fragen zur Tourismus-  
18 region und jetzt Erlebnis Region Schladming Dachstein in Bezug auf die Veränderung  
19 der Wertschöpfungskette im Tourismus und deren Auswirkungen stellen. Und zwar  
20 will ich beginnen mit der kurzen, ganz von Ihnen aus gesehen subjektiven Analyse  
21 der Region. Und dazu wäre meine erste Frage Was hat Ihrer Meinung nach dazu bei-  
22 getragen, dass sich die Tourismus Region Schladming Dachstein zu einer der führen-  
23 den Regionen im Alpenraum etabliert hat?

24 IP07: Man hat, glaube ich, schon sehr früh begonnen, ein bisschen regionaler zu den-  
25 ken, nicht nur in den jeweiligen kleinen Ortschaften und so weiter für sich selbst,  
26 sondern man hat schon das Denken mit dem Lauf der Zeit aufgemacht. Man hat mit  
27 Nachbarorte, sprich man hat eigentlich die ganze Region angezapft. Man hat sich als  
28 Einheit gesehen. Also deswegen ist auch diese Schladming Dachstein Marke sehr er-  
29 folgreich, hat sich erfolgreich entwickelt. Das geht zurück in die, bis in die 80er und  
30 90er Jahre. Da geht es rein, wo man, wo man eigentlich sich bemüht hat, neben den  
31 Verbänden bereits bei der Sache zu bleiben. Neben den Verbänden eine gesamte  
32 regionale Ausrichtung zu machen, vom Marketing her. In der Region spezifisch ist es  
33 so, dass heute schon die ganze Region ein eigener, sehr gut abgrenzbare Bereich vom  
34 restlichen Österreich ist. Also es ist ein eigenständiges. Es ist nicht wie Graz, es ist ja  
35 nicht wie Filzmoos oder Altenmarkt, oder die umliegenden Tourismus Destinationen.  
36 Es ist wirklich so. Es hat sich eigentlich aufgrund von den Bergen, die sie eingrenzen  
37 auch eigentlich sehr gut geografisch abgegrenzt. Und da haben wir andererseits keine

38 andere Wahl gehabt. Also einerseits schon dieses Bemühen, dass man zusammenar-  
39 beitet und es eigentlich relativ wenig interne Reibereien gegeben hat. Wobei man  
40 sagen muss, dass nicht alles Gold ist, was glänzt, weil dadurch, dass man eben immer  
41 wieder Großereignisse, touristischer Natur hatte wie die Ski WM 1982 in Schladming.  
42 Ein ganz wichtiger Punkt. Diese Phase des Aufbaus, also die Gründerphase, die wir ja  
43 früher in den 50er, 60er Jahren, aber dann ist die Aufbauphase gekommen in den  
44 80ern, 90ern, 2000 auch. Da ist dann schon irgendwo, wo man schon ein bisschen  
45 auch "Mind gesettet war" in der Region. Mich wundert es wirklich ehrlich gesagt  
46 auch, dass sie sich so gut entwickelt hat, weil so vorherzusehen war, dass nämlich  
47 auch nicht. Andererseits was ich vorhin gesagt habe, was sie quasi gesagt haben, dass  
48 sie sich so toll entwickelt. Dies war ehrlich gesagt aus Marketing technischer Sicht ja.  
49 Aber das ist nicht länger her wie jetzt 10 bis 15 Jahre. Es hat nämlich diese Phase  
50 gegeben, in der man in der man gesteckt ist, von 1995 bis 2010 herum. Diese 15 Jahre  
51 waren entscheidend für diese Region. Und da haben nämlich andere Region es nicht  
52 so geschafft. Aber, dadurch wir eben das erste Einzugsgebiet sind für die städtischen  
53 Agglomerationen, sprich von Graz, von Linz, von Wien sind wir die erste richtige Berg-  
54 region. Das hat uns sehr geholfen. Und weil es eben im Westen danach aus ist, weil  
55 die Region so dazu macht. Mit Mandlingpass ist man da eigentlich schon was für sich.  
56 Und deswegen glaube ich, dass es eigentlich schon einen geografischen Bezug hat  
57 und dann ist eben sehr gut Marketing gemacht worden. Und der dritte Punkt wieder  
58 war, der war der erste, denn in der Region gibt es sonst nicht wahnsinnig viel, was  
59 man tun kann bei uns. Also ohne Tourismus wird es relativ schwer andere Wirt-  
60 schaftszweige. Natürlich gibt es die Landwirte, die die hier leben, die wir alle brau-  
61 chen, die uns aber auch brauchen. Es sind mehrere Faktoren die dafür verantwortlich  
62 sind.

63 *I:* Dann hätte ich eine ganz persönliche Frage. Was sind für Sie ganz persönlich die  
64 Besonderheiten in unserer Region?

65 *IP07:* Wenn man hier aufgewachsen ist, hat man natürlich schon einen ganzen ande-  
66 ren Bezug zur Region. Das ist wie überall, als ob man von auswärts wäre. Das ist lo-  
67 gisch. Das weiß man, wie man selber die Welt wahrnimmt, auf was man selbst Wert  
68 legt. Also es gibt Leute auch da, die nicht so viel Wert auf den Berg legen. Ich habe  
69 das seit meiner frühesten Kindheit an gemacht, dass es mir sehr gut gefällt. Die Mor-  
70 phologie der Natur auch, also ich habe mit sechs Jahren schon jeden Berggipfel ge-  
71 kannt, wie hoch die Berge sind. Und das ist eigentlich geblieben. Ich war nicht auf  
72 allen oben. Keine Befürchtung, also so ein Überbergfex bin ich nicht, aber es hat mir  
73 doch ein bisschen einen Rahmen gegeben. Auch, in dem man sich bewegen kann.  
74 Und das ist, das hat für mich schon die Region gut ausgemacht und natürlich auch  
75 mit der Stadt, der Bergstadt in Schladming. Die kleineren Ortschaften, die Dörfer, das  
76 landwirtschaftliche Leben bei uns. Wohl auch das Brauchtum bei uns, weil es schon  
77 ehrlich gemeint ist und dann auch, wie man sieht, wie gern, dass auch unsere Gäste

78 bei uns sind. Was die eigentlich von Region halten, dass es ihnen gefällt bei uns. Das  
79 taugt mir eigentlich am meisten. Das ist für mich so da Um und Auf.

80 *I:* Da war jetzt ein kurzer persönlicher Einwurf. Dann gehen wir gleich weiter. Sie ha-  
81 ben es vorhin kurz erwähnt, dass eigentlich der Tourismus der Motor in der ganzen  
82 Region ist. Noch mal kurz auf dies zurück die Rolle des Tourismus in Bezug auf die  
83 wirtschaftliche Entwicklung in der Region. Wie weit, oder wir sehen es vielleicht jetzt  
84 wieder, wo uns kurz wieder einmal mehr oder weniger der Stillstand auf diktiert wor-  
85 den ist. Sehr kurzfristig. Sieht man, dass eigentlich alles steht. Aber jetzt generell ge-  
86 sehen für eine Region, in der der Tourismus der Haupt Wirtschaftszweig ist? Wie se-  
87 hen Sie die Bedeutung vom Tourismus für die Region?

88 *IP07:* Ja, Tourismus ist immer auch ein Vehikel, um eben Wertschöpfung zu lukrieren,  
89 um Wohlstand aufzubauen, Beschäftigung und das Auskommen zu erlangen. Aber  
90 auch die Lebensqualität. Also Tourismus ist für mich zwei Faktoren. Im besten Fall  
91 wie es bei uns passiert ist, kann man also diese zwei Faktoren verbinden. Das ist su-  
92 per, weil es diese Lebensqualität, die sich ein Wiener oder generell ein Städter, der  
93 muss sie sich dann holen. Natürlich bei uns wieder. Wir haben natürlich den Vorteil,  
94 wir haben es vor der Haustüre, alles und diese Wertschätzung, die haben die Einwoh-  
95 ner in der Region, die haben diese Wertschätzung. Und wir haben dieses Overtourism  
96 Phänomen, was die letzten Jahre so entstanden ist, das war zuerst mal so ein kleines  
97 Nebengeräusch und dann ist es so groß geworden mittlerweile. Hat aber auch damit  
98 zu tun, nicht weil die Gäste so viel mehr waren, sondern das ist klar, aber auch, weil  
99 die Freizeitnutzung so viel mehr geworden ist. Die Leute haben erkannt, dass sie so  
100 gern die Freizeit nutzen. Die Freizeit, der Stellenwert der Freizeit hat sich eigentlich  
101 nahezu verdoppelt. Verdreifacht ist sehr, sehr viel höher geworden. Und das kann  
102 man bei uns trotzdem noch sehr gut abbilden. Man braucht nicht nur immer auf die  
103 Hotspots schauen. Und eben dieser Lebensraum und der Tourismus als Wertschöp-  
104 fungskette selber ist auch bei uns in einer sehr schönen Form beidseitig abgebildet.

105 *I:* Jetzt haben wir kurz analysiert, was man eigentlich sozusagen vor der Haustür ha-  
106 ben. Jetzt ist natürlich die Geschichte, dass es ganz viele Faktoren ergibt, die auf das  
107 Schöne irgendwie auf irgendwelche Weise einwirken können. Beim Tourismus ist es  
108 natürlich so, wie eingangs erwähnt ist, nicht nur ökologische Geschichten, ökonomi-  
109 sche Geschichten, soziale Rahmenbedingungen, die irgendeinen Einfluss haben. Den  
110 Ablauf ganz leicht ins Wanken bringen können bzw. den verändern können. Das wäre  
111 meine nächste Frage an Sie. Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach, die  
112 wirtschaftliche Entwicklung am gravierendsten?

113 *IP07:* Natürlich ist Tourismus, man muss sagen, wenn man es ganz extrem betrachtet  
114 von einer Seite, dann sagt man, Tourismus ist für unsere Region quasi eine Monokul-  
115 tur. Wir haben keine Industrie, wir haben Handel, wir haben ein paar Handelsge-  
116 schäfte, aber rein vom Wirtschaften selber, ist der Tourismus für uns ist das ein und

117 alles. Ohne Tourismus gibts bei uns de facto nichts. Nicht ganz, bisschen was haben  
118 wir schon. Aber es ist vielmehr als wo anders und zwar sehr viel mehr. Haben wir 60,  
119 70 Prozent, ich kenne jetzt offiziell keine Daten. Ich kann es mir nur vorstellen. Wenn  
120 es landesweit, österreichweit 15 Prozent, dann ist bei uns 70 Prozent. Aber das ist  
121 genau gleich wie in Tirol. Ja, da gibts nichts anderes, ist klar. Und natürlich, wie Sie  
122 sagen, ist natürlich schon auch die Gefahr, man ist der Gefahr ausgesetzt, wenn Stör-  
123 faktoren auftreten, dass es dann nachhaltige Auswirkungen gibt, auf die Wertschöp-  
124 fung, auf die Menschen. In letzter Zeit, ist vor allem auch irgendwo und es ist viel-  
125 leicht auch medial a bisschen propagiert worden. Es gibt zu viel Menschen bei uns.  
126 Zuviel Menschen, die die Natur nicht kaputt machen, aber die dies so nicht verdient  
127 haben. Kommt mir vor, dass jetzt Neid ist oder irgendwas? Mir kommt oft vor, es hat  
128 für mich den Anschein, es darf irgendwie keiner mehr herein in die Region. Man will  
129 das für sich selbst bewahren. Man glaubt man hat das Recht, und auch jeder Bauer  
130 glaubt, man hat es ersessen das Recht, und man darf es für alle verbieten. Man ist da  
131 und fertig, und es darf keiner drüber. Jetzt ist es aber so, dass es schon Besucher-  
132 stromlenkungen hier gibt in diversen Hotspots. Das ist aber schon eines der Haupt-  
133 themen auch. Es ist dieses Overtourism Thema, was uns momentan doch ein biss-  
134 chen weh tut. Speziell im Sommer, heuer war es nicht so schlimm, im letzten Jahr  
135 war es mehr. Aber es kommt daher, dass die Freizeit Nutzung höher ist wie früher.  
136 Der Einheimische selber produziert das ja auch, nicht nur die Gäste. Ja und dann ist  
137 es so, dass sie glauben, sie müssen das für sich alleine haben, für sich alleine nutzen.  
138 Was so in der Form kritisch anzuschauen ist. Natürlich auch die Jugend, es ist schon  
139 auch der Faktor Jugend, der heute im Tourismus nicht immer Arbeit suchen will. Der  
140 auch weiter weg will. Es ist auch ein Abfluss da, auch an Menschen. Also mehr wer-  
141 den wir nicht mehr in der Region, wie es einmal war in den letzten Jahrzehnten, das  
142 ist der Ausblick in die Zukunft. Man sieht, die Leute werden hingezogen in die Bildung,  
143 in die Studien, in die Schulen usw., die sind nicht da. Grundsätzlich müsste man sa-  
144 gen, wieso haben wir die Möglichkeiten nicht in der Region. Man darf nicht verges-  
145 sen, wir sind halt nicht viele, in der Region sind 40000 Leute, wobei in der Steiermark  
146 insgesamt 800000 Einwohner sind, also es ist eigentlich nichts. Das ist ja nur etwa ein  
147 Fünftel, kann man sagen wohnen in der Region. Und da kannst natürlich auch die  
148 Infrastruktur nicht so schnell aufbauen. Es sind die diversen Zankäpfel, um die es hier  
149 geht wie Krankenhäuser, öffentliche Leistungen. Und so ist das in der Region halt  
150 relativ schwach auch ausgebildet. Und das hindert viele Leute, dass sie sich sesshaft  
151 machen. Deswegen gibt es dieses Mitarbeiter Problem und das ist wirklich sehr stark.  
152 Jetzt hat man auf der einen Seite sehr viel Natur, sehr viel Geschäft, viel Tourismus  
153 und andererseits hat man keine Leute die arbeiten wollen. Also das ist das riesen-  
154 große Thema. Die Natur wird übernutzt und alle wollen her. Und die Einheimischen  
155 oder die heute Ansässigen, die fürchten sie vor den Leuten. Das sind dann schon  
156 diese Konflikte, die jetzt alle auftauchen. Man muss sagen es sind mittlerweile mehr  
157 Leute. Im Winter war immer viel los. Und diese Großereignisse, wie der Nachtslalom

158 in Schladming und so wichtige Sachen, die stattfinden, haben auch ihre negativen  
159 Effekte wie Crowding und so weiter. Also das sind Massen, die Massen Zusammen-  
160 künfte in der jetzigen Zeit, das ist negativ. Also du musst ja heutzutage schon aufpas-  
161 sen, wenn du heute am Berg, im Winter anschaust, ob du Bilder überhaupt noch  
162 gerne jemanden zeigst. So hat sich das geändert innerhalb von zwei bis drei Jahren.  
163 Das heißt, dass man früher stolz war, dass man volle Terrassen gezeigt hat medial, in  
164 Prospekten und so weiter. Da ist was los, da sind gerne viele Leute. Fürchtet man sich  
165 heute, schämt sich ein bisschen sogar. Man will den Leuten zeigen, da ist unberührte  
166 Natur, das muss man heute zeigen. Also es hat sich innerhalb von zwei, drei Jahren  
167 das Bewusstsein total geändert. Dies ist schon nachdenklich, wie schnell das sowas  
168 eigentlich pendelt, oder besser gesagt, eine Stimmung sich verschieben kann. Das ist  
169 das, und da kann natürlich dann schon sein, dass das wertschöpfungsmäßig dann ne-  
170 gative Auswirkungen hat. Und um das geht es ja in dem Interview jetzt.

171 *I*: Ja genau, um das geht es.

172 *IP07*: Denn das heißt dann schon weniger Mitarbeiter, weniger Einkommen, weniger  
173 Output, dann muss ich mich ändern. Diese ganze Apartment Geschichte, das ist ja  
174 genau wieder das. Die Gegend ist Großteils unberührt. Großinvestoren wissen nicht  
175 wohin mit dem Geld, da werde sie von unseren Bürgermeistern, die Bürgermeister  
176 sind aber nicht alleine die Schuldigen. Schuld sind die Leute auch, und sagt keiner, es  
177 muss auch einen Anbieter geben, und wer ist es dann wieder? Der Einheimische, der  
178 verkauft, der sieht das Geld. Der Bürgermeister macht nur das, was im Gesetz steht.  
179 Der eine verfolgt es, der andere hat nebenbei auch noch einen Geschäftszweig. Jeder  
180 ist wirtschaftstreibend, wenn er Geschäft hat damit. Und natürlich, es ist eine politi-  
181 sche Sache geworden. Und das macht dann diesen Unmut aus. Und der Kreis geht  
182 auf das auch weiter, und dann sind wir alle negativ eingestellt. Dann kommen die  
183 Fremden her, die Fremden, die nehmen uns das Land weg, die öffentlichen Stellen  
184 propagieren das dann noch. Der Ausverkauf der Heimat, ja. Und dann sind alle nega-  
185 tiv drauf, die Tourismus Gesinnung schwindet. Die Leute werden blöd angeschaut.  
186 Die Medien berichten schlechter. Das heißt die Werbung wird schwieriger, ist nicht  
187 mehr glaubhaft. Und diese Einigkeit, die wo so wichtig ist, wie ich vorhin erwähnt  
188 habe, mit Landschaft, mit Zusammenhalt, die ist dann gestört. Und wenn man genau  
189 hinschaut, dann ist momentan auch in der Region dieses Verhältnis gestört. Aufgrund  
190 dieser Faktoren.

191 *I*: Jetzt ganz kurz nochmal zurück zu kommen, wie von Ihnen vorhin erwähnt wurde.  
192 Wir waren stolz, wenn viele Gäste in der Region waren, die Terrassen voll waren.  
193 Jetzt muss man auch schon gerade in dieser Zeit aufpassen, die Digitalisierung hat  
194 den großen Schwung oder einen großen Schritt nach vorne macht, und im Vorhinein  
195 besser zweimal denken, bevor man auf senden drückt. Denn man kann gleich das

196 Negative bewirken. Ich möchte da ganz kurz einhaken, und zwar die Rolle der Digitalisierung. Wie gesagt des einen Freud, des anderen Leid. Manches Mal, aber jetzt  
197 speziell schon, kommt es auf die Betrachtungsweise an. Was glauben Sie, wie wir aus  
198 Sicht der Pandemie dies auslegen. Wären wir die letzten zwei Jahre, bzw. hätten wir  
199 den Sprung gemacht in allen Bereichen, oder wäre die Digitalisierung sowie vorwärts  
200 gegangen? Oder ist da rein so eine Krisensituation dafür verantwortlich, dass sich  
201 auch dieser Sektor entwickelt? Auch bei uns speziell?  
202

203 *IP07*: Natürlich, es war ein Turbo, muss man sagen. Also die Digitalisierung hat da  
204 sicher einen Turbo erlebt, aufgrund der ganzen Pandemie auch. Es war aber natür-  
205 lich, es passiert ja weltweit. Ist klar, es geht um einiges schneller. Das ist die Informa-  
206 tionsvielfalt mittlerweile, die wird nicht nur immer mehr, es wird immer schneller  
207 mehr. Es ist fast exponentiell unterwegs. Und da natürlich, das hast du sowieso, Krise  
208 hin oder Krise her. Die Krise hat das nur auch ein bisschen aufgezeigt jetzt. Es passiert  
209 auch bei uns. Und die Digitalisierung selber muss dahin gehen, dass es die alle eigent-  
210 lich hilft, dann schon. Man muss sie nur richtig einsetzen, dann hilft sie uns. Wenn  
211 man es nicht richtig einsetzen, dann ist es eine Sache für sich, die keinen was bringt.  
212 Aber ich gehe davon aus, wie immer natürlich, wenn es um das geht. Stichwort Be-  
213 sucherstrom Lenkung, da kann sie uns sehr wohl sehr viel helfen in Zukunft. Das  
214 heißt, wenn eh schon jeder mit seinem Handy unterwegs ist, kann ihn natürlich ent-  
215 sprechend informieren, wo er hingehen sollte, wohin ich ihn leiten will, wo es sonst  
216 schwieriger wäre. Oder Öffnungszeiten von den ganzen Locations und so weiter. Dies  
217 in Echtzeit, da sehe ich auch eine Möglichkeit, man hat einfach alle Informationen,  
218 die man braucht in Echtzeit zur Verfügung mittlerweile. Und man hat sie omniprä-  
219 sent, man hat sie immer mit. Und dies hat uns in der Vergangenheit natürlich schon  
220 zur Gästesteigerung verholfen. Es ist ganz klar, wenn du eine schöne Region hast und  
221 das ist ja bei uns zweifellos, dann muss das ja jeder und kann es heute auch jeder,  
222 oder sagen wir so, wissen es viel mehr Leute. Die werden dann auch öfters daran  
223 erinnert. Weil du eigentlich verschiedenste Facetten in der Region bewirbst, du gehst  
224 nicht nur mit einem Thema hinaus in die Werbung. Man geht immer mit anderen  
225 Faktoren, einmal ist es die Regionalität, dann ist es das kulinarische Thema. Dann sind  
226 es wieder einmal themenspezifische Geschichten, Wanderungen, Berggipfel, Leute,  
227 Brauchtum oder vielmehr. Man kann diese Themen immer schneller transportieren  
228 durch diese digitalen Medien zu immer den richtigen Leuten, die richtige Information  
229 zur richtigen Zeit schalten, natürlich zum richtigen Preis. Und das geht jetzt. Und da  
230 hilft sie uns, dass man die richtigen Leute findet, die in die Region möchten. Man  
231 kann halt Customer Targeting machen. Klar, es muss nicht jeder in die Region. Jetzt  
232 will man keine Saudis ansprechen, die bei uns nicht da sind in der Region. Nicht zur  
233 Zielgruppe für uns gehören, momentan. Wir haben natürlich auch sehr stark, da kön-  
234 nen wir sagen was wir wollen, unsere Märkte eher in Ostösterreich. Weil der Westen

235 eher in die Nähe zu den anderen Destinationen, die nicht so viel anders sind im End-  
236 effekt wieder. Da ist das Stichwort halt wieder, wenn du nicht hier zu Hause bist, kann  
237 es woanders natürlich auch sehr schön sein. Was macht da den Unterschied aus?  
238 Dies sind aber Sachen, die man immer wieder weiter heraus erfinden muss. Und  
239 wenn man durch die Digitalisierung hergeht und Punkte herausarbeitet, die dann  
240 propagiert und dann raus sendet, dann entsteht ein Gesamterscheinungsbild von  
241 Werten, von der Marke, vom drumherum. Was man sonst natürlich mit der alten  
242 Technik nie zusammengebracht hätte.

243 *I:* Und vor allen Dingen wie gesagt in der Echtzeit, in der Geschwindigkeit, dass man  
244 es so auch punktgenau transportiert. Wenn man muss, es braucht, oder bei uns auch  
245 wirken soll.

246 *IP07:* Die ist ja zum Teil ja schon vorher.

247 *I:* Ja.

248 *IP07:* Ja, zum Teil wird es ja schon projiziert. Das Wetter kann man zwar nicht immer  
249 sagen. Das ist sozusagen der typische Schlussverkauf, der eigentlich eine Woche nach  
250 der Eröffnung schon einsetzt. Aber so eine Rabattschlacht, die darf man nicht ma-  
251 chen, die wird auch nicht gemacht bei uns, muss man schon sagen. Ich wünsche mir  
252 oft ein bisschen mehr Mut auch, bei den einzelnen Betrieben. Und das, was sie mich  
253 zuerst ganz am Anfang gefragt haben, welche Gefahr in der Entwicklung gewesen ist?  
254 Da haben wir das einfach ein bisschen verschlafen, weil man sie zu sehr ausgeruht  
255 hat. Weil man geglaubt hat, man braucht nicht über den Tellerrand schauen. Man  
256 hat die Berge, man schaut nicht drüber, man schaut nicht was andere machen. Man  
257 muss über den Tellerrand blicken, und dies hat aber auch die Digitalisierung mit sich  
258 gebracht, dass du es dir nicht mehr leisten kannst heute, sich nicht von den anderen  
259 etwas abzuschauen und abzukupfern. Das ist klar. Gleichzeitig sollte man es nicht  
260 überall gleich machen, muss sich gegenseitig nach oben heben. Das ist so, nur man  
261 muss aber selbst bleiben. Es ist klar, man darf die Identität nicht verlieren Geld, in  
262 das man nur nach macht, das ist auch klar. Ich zum Beispiel, habe sehr viel während  
263 meinen Besuchen in Amerika gesehen. Da ist das ganz anders. Vom ganzen Wirt-  
264 schaften her, überhaupt nicht zu vergleichen, weil es viel größer alles gedacht ist und  
265 nur einer Firma gehört. Das ist ganz besonders. Zum Beispiel bei uns ist es doch eher  
266 klein strukturiert. Und da passt am ehesten das Beispiel in Südtirol, da ist wesentlich  
267 weniger wie in Tirol von den Nächtigungen her. Aber die haben fort viel mehr diesen  
268 Bezug zu den Schätzen vor Ort. Die schätzten das viel mehr, ist mir vorgekommen vor  
269 15 bis 20 Jahren. Das hat mir sehr gut gefallen, wie die zum Beispiel mit dem Holz  
270 umgehen. Wie die ihre Betriebe bauen. Das hast du bei uns in der Region halt nur  
271 früher gesehen, da war es ehrlicher. Und dann hast du gesehen, die Zeit nach der  
272 WM und so weiter. Das sind die 15 Jahre, die ich gesagt haben. In dieser Zeit war es

273 so, wir haben einen starken Winter gehabt, danach war wieder drei Monate geschlos-  
274 sen. Dann ein bisschen Sommer, das passt und dann wieder Winter, der bringt das  
275 Geschäft. Und jetzt dieser Übergang in diesem Ganzjahrestourismus, das ist auch  
276 wieder ganz entscheidender Punkt. Nur dann bringt uns das Ganze etwas. Wenn man  
277 das Leben, das ganze Jahr leben, das Angebot, das ganze Jahr leben, und nicht nur  
278 dann, wenn Hauptzeit ist. Dies ist der Unterschied zu den erfolgreichen, die nicht nur  
279 da sind, wenn es wirklich was zu verdienen gibt. Man muss sich bezüglich der Neben-  
280 saison beschäftigen mit dem Angebot, dass man das ganze Jahr eine gleichmäßige  
281 Auslastung hat. Weil wenn es bei in der Region 60:40 Winter Sommer gibt oder 70:30  
282 gegeben, wir haben jetzt 60:40, gesehen Sommer auf Winter. Obwohl wir am Berg  
283 liegen, obwohl wir auf der Schattenseite liegen, obwohl wir eigentlich komplett ver-  
284 kehrt liegen. Nicht unten im Tal, man muss sich das einmal vorstellen. Dass dies so  
285 funktioniert. Und da muss man auch Leute ansprechen, die auch wirklich die Ziel-  
286 gruppe sind. Und im Tourismus spricht man in Wirklichkeit ja alle, man braucht ein  
287 großes Angebot. Vom Camper bis zum Hotel Urlauber, von Events bis hin zu anderen  
288 Veranstaltungen. Also das ganze Portfolio, so dass jeder in der Region, der dort an-  
289 sässig ist, eigentlich wieder findet, dass keiner vergessen wird. Und dann hat man  
290 keine Monokultur. Dann sind wir im Tourismus der, der heterogen de facto alles  
291 macht. Im Tourismus haben wir die gesamtökonomische Verantwortung, das sind 70  
292 Prozent Wertschöpfung. Dies ist für mich alleine. Und daher der Tourismus die ge-  
293 samte Verantwortung, das Angebot so aufzubauen, dass jeder wirtschaften kann.  
294 Aber wie gesagt, das müssen alle zusammen machen, das kann der einzelne nicht  
295 bestimmen.

296 *I:* Gute Überleitung, und zwar wir haben jetzt die Strukturreform auch von Landes  
297 Basis in unserer Region auch mitgeteilt bzw. durchgesetzt bekommen. Jetzt ist die  
298 Region ein bisschen geographisch größer geworden, es sind ein paar Orte dazu ge-  
299 kommen. Es ist jetzt alles unter einem Dachverband, ist jetzt die Erlebnisregion Sch-  
300 ladming Dachstein. Wie glauben Sie, ganz persönlich, haben wir, mit der etwas grö-  
301 ßeren Region, unter einem Dachverband wirklich eine Chance? Das wir im Zeitalter  
302 der Globalisierung, sprich mit unserer Marke Erlebnisregion Schladming Dachstein,  
303 global mithalten können?

304 *IP07:* Absolut, absolut. Also ich sehe diese Fusionierung eigentlich in keiner Weise  
305 irgendwo negativ. Das ist ja positiv zu sehen. Das ist erstens einmal, ist es nicht wahn-  
306 sinnig viel anders als davor. Es hat immer mehr ein bisschen Ängste gegeben, dass  
307 die örtlichen Strukturen jetzt auf einmal von einer großen Region aufgesaugt werden  
308 und dass die Kleinen jetzt untergehen. Es ist immer so, jede Änderung ist aber auch  
309 geschichtlich und vom Menschen her so, dass jede Änderung auch einmal Angst pro-  
310 duziert. Obwohl man noch gar nicht weiß, was jetzt kommt. Und natürlich gibt es  
311 auch ein paar Sachen, die noch geregelt gehören, wo es noch nicht 100%ig eine Erlö-  
312 sung gibt. Speziell was jetzt Gelder betrifft. Gelder, die eigentlich fälschlicherweise



313 von Gemeinden an Gemeinden gezahlt worden sind, die aber eigentlich in den Tou-  
314 rismus fließen hätten sollen. Dass dies aber auch vom Bürgermeister geduldet wurde,  
315 das war immer so, hätte aber nie sein dürfen. Das war lt. Tourismusgesetz 1982  
316 schon so. Das wurde halt nie exekutiert, zum Beispiel Themen Hallenbäder usw.!  
317 Nein, was in Wirklichkeit das Ziel, was in Wirklichkeit der Auslöser war? Ich glaube,  
318 die politische Geschichte, die einfach seitens vom Land gemacht worden ist, um zeit-  
319 mäßig nicht zurückzufallen, man hat auf Europa geschaut. Man hat geschaut, wo sind  
320 die Strukturen? Immer größere Strukturen, kleinere gibt es eigentlich nie mehr in  
321 dem Bereich. Stimmt schon, man ist stärker, wenn man Kräfte bündelt, wenn man  
322 Doppelgleisigkeiten vermeidet. Das ist klar. Genau dieser komische Gelder Fluss, der  
323 war in den steirischen Gemeinden, die weniger Tourismus haben und wo sehr viel  
324 Tourismus Gelder für andere Wirtschaftszweige verwendet worden sind. Die wollten  
325 sie abstellen, um auch politisch irgendwie zu regeln, dass es da kein Thema gibt. Und  
326 zu sagen, das haben wir geschafft. Es ändert sich für uns aber defacto gar nichts. Die  
327 Region hat vorher schon genau das gleiche gemacht. Was sie jetzt machen? Mit ei-  
328 nem Unterschied, man schaut, dass vor allem auch für die kleineren Ortschaften bis  
329 hinunter nach Irdning, dass da auch weiterhin Gelder sind, müssen sie die auch auf  
330 die Beine stellen. Aber, man muss schon sagen okay, wo passiert der Umsatz? Wo  
331 passiert die Wertschöpfung aus dem Tourismus? Wo sind die Betten wo sind die Sa-  
332 chen? Man weiß, man hat mit unseren drei Regionen mit Schladming, Haus Ramsau,  
333 sozusagen der Kleinregion Schladming, da generiert man 80 % Umsatz in der Region.  
334 Und da weiß man. Man sieht jetzt die Chance von der Strukturreform, das ist eigent-  
335 lich genau dies wieder, was ich vorhin schon angesprochen habe. Dass die Akzente  
336 besser gesetzt werden können, dass die Events eher in Städten wie Schladming statt-  
337 finden. Und dass das Events-Geld vielleicht nicht unbedingt in Stainach-Pürgg gesetzt  
338 wird. Man sollte dort schauen, wo es eh schon gut läuft, das Geld investieren. Und in  
339 andren Regionen Themen abbilden, die dort besser passen. Also man ist jetzt schon  
340 wieder so weit, dass man sagt okay, schaut sich die Region wieder an, wo passt was  
341 besser, man kann so vielleicht auch besser planen. Die Möglichkeit gibt einem die  
342 Strukturreform jetzt. Dass nicht die einzelne Gemeinde, da der Bürgermeister per se  
343 oder wer anderer festlegt, wir hätten gerne dies und das Event. Klar kann man alles  
344 machen, wenn es mehr Geld gibt. Momentan ist das Zweite, es heute auch Geld ge-  
345 kostet, die Corona Pandemie. Es gibt weniger Geld im Budget, es gibt weniger Näch-  
346 tigungen und man muss aber mehr ausgeben. Das geht irgendwie nicht. Nicht nur die  
347 Gemeinde hat weniger Geld, weil sie zum Teil jetzt Bereiche zahlen müssen, die vor-  
348 her der Tourismusverband bezahlt hat. Jetzt ist aber auch der Tourismus, der weniger  
349 Geld hat, weil weniger Nächtigungen waren, weniger Interessentenbeiträge usw.  
350 Nächtigungsabgaben. Da hat man jetzt ein bisschen ein Delta. Was aber in der nächs-  
351 ten Zeit wieder besser wird. Nur die Schwierigkeit ist, dass dieser Tourismusverband  
352 diese Infrastrukturmaßnahmen, also der darf keine Wirtschaftsbetriebe betreiben  
353 zum Beispiel Loipen Management und so weiter, das müssen jetzt die Gemeinden

354 machen. Aber da gibt es ja auch wieder Lösungen, Förderungen, Impuls Förderung  
355 und so weiter. In Wirklichkeit fließt das Geld halt einmal ein bisschen anders herum.  
356 Wir schauen, dass das Geld auch wieder hochgespült wird. Sonst ist es ja auch nicht  
357 das Ziel der Gemeinde, Landes gewesen, bei dieser Sache nicht. Eigentlich geht es  
358 darum, dass der Tourismus besser handeln kann, dass die Akteure im Tourismus  
359 mehr für den Tourismus machen kann. Und sich nicht da so politisch verhalten muss,  
360 und nicht die Gemeinden sagen können, was sie gerne haben möchten. Das möchte  
361 ich gerne, und da möchte ich einen Eislaufplatz haben und so weiter. Das können sie  
362 schon machen, aber nicht mehr mit dem Tourismus, nicht mit der Tourismuswer-  
363 bung. Es wird ein bisschen genauer überlegt, wahrscheinlich.

364 *I:* Was vielleicht auch kein Fehler ist, muss ich ganz ehrlich sagen. Oder auch wieder  
365 zum Denken angeregt wird, wo tut man was, wie tut man was.

366 *IP07:* Eine spannende Geschichte auf alle Fälle.

367 *I:* Dies auf alle Fälle. Was wir noch gar nicht angesprochen haben. Wie sie gesagt ha-  
368 ben, man muss das Angebot Portfolio eigentlich fast übergreifend auf alles drüberle-  
369 gen. Was schon ist, eine Tatsache ist, das ist der demografische Wandel. Das Publi-  
370 kum wird immer älter, nicht nur älter, sondern auch fitter. Ich nehme jetzt zum Bei-  
371 spiel das Schlagwort Sixty plus, das sagt uns allen was. Die sind ja jetzt nicht alt, wie  
372 es in unserem Bewusstsein war, als wir Kinder waren, da waren Menschen mit 60  
373 Jahren alt. Jetzt die Generation mit 60, die haben auch den Vorteil, dass sie wirt-  
374 schaftlich und finanziell gut dastehen. Im Ruhestand sind, und auch fit sind. Glauben  
375 Sie, dass wir auch für diese Zielgruppe in der Region gut gerüstet sein?

376 *IP07:* Ja auf alle Fälle, sind wir jetzt schon gut gerüstet. Weil wir natürlich eine Aktiv-  
377 region sind, und es kulturell einiges gibt. Ich muss aber sagen, es gibt schon auch  
378 junge Leute. Es sind nicht nur die älteren, es ist durch alle Altersgruppen, ich habe  
379 das jetzt nicht so erkannt, dass speziell die Sixty plus nur zunehmen. Es sind vor allem  
380 diese Lifestyle Geschichten. Wandern ist vor allem ein Lifestyle geworden. Wandern  
381 und Bewegung in der Natur sowieso. Da ist die Sache generell so, die sah man viel-  
382 leicht vorher noch so, dass diese Gruppe mit 60 plus zunimmt und so weiter. Ich sehe  
383 eher, dass es jünger wird. Dass eher jüngere Leute zunehmen. Aber einem gewissen  
384 Alter ist es aus. Also ich sehe jetzt ja nicht, dass diese Altersgruppe bei uns stark zu-  
385 nehmen, aber in der Region ist das anders. Wir haben jetzt nicht unbedingt diese  
386 Pensionisten Gruppen. Die gibt es, aber so 60 plus speziell haben wir nicht so richtig.  
387 Wir haben ganz stark das Alter drinnen, der stärkste Bereich ist so zwischen 45 und  
388 55 und dann wird es wieder weniger. Aber Angebot da gibt es in Hülle und Fülle, das  
389 ist klar. Wenn der Gast nicht mehr gehen kann, fährt er mit der Gondel, aber dann  
390 gehört er auch nicht mehr auf den Berg. Also da sehe ich das auch nicht so. Generell  
391 sagen darf man es so ja überhaupt nicht, das ist ganz verpönt. Also Sixty plus, es ist

392 eigentlich relativ, da will man eigentlich nicht dazu gehören. Man muss in der Kom-  
393 munikation auch aufpassen. Man kann auch sagen, es ist das neue 40 vielleicht, ir-  
394 gendwie nett. Wie zum Beispiel das Sixty plus Angebot, ich weiß jetzt gar nicht wie  
395 lange es das gibt. Aber wer will im Urlaub schon Vergünstigungen, weil er über 60 ist,  
396 das will ja keiner. Genau die hätten ja mehr Geld zum Ausgeben. Also das ist eigent-  
397 lich irgendwie komisch, aber bei uns hat diese Aktion der Ski Amade nie richtig ein-  
398 geschlagen. Also ich habe auch nie richtig gesehen, dass dies viel bringt. Mehr brin-  
399 gen tut touristisch sicher, wenn ich nicht auf Sparen gehe. Sondern wenn ich Ange-  
400 bote mache, wo es toll ist. Und 60 plus per se, das hört sich ja nicht gut an, oder? Und  
401 so in die Richtung, muss man sich auch des Wording wieder neu finden. Na ja, man  
402 braucht Themen, das ist klar. Vielleicht wieder kulturelle Themen, wo es die Ziel-  
403 gruppe haben will, oder andere Themen. Kulinarik Themen, die ziehen immer, das ist  
404 klar. Wohlfühlthemen, Wellness Themen, Aktivitätsthemen und speziell für diese  
405 Zielgruppe hat. Aber per se, ich verwehrt mich eigentlich, dass ich jetzt wirklich Ange-  
406 bote dezidiert für Sixty plus da Ermäßigungen mache. Also in dem Sinn stellt sich für  
407 mich nicht so sehr die Frage, ob die was machen können. Mein Angebot muss so stark  
408 sein, dass ich vom Krabbel Baby an bis eigentlich bis zum Rollstuhlfahrer an, alles  
409 habe. Unser Haus ist komplett barrierefrei. Und auch in der Region muss es diese  
410 Sachen geben. Die gehören sicher noch ausgebaut, das ist viel zu wenig. Und vor al-  
411 lem auch gesellschaftlich ist, nämlich du erreichst sicher mehr Resonanz in der Me-  
412 dienwelt, wenn du breitere Angebote hast. Und du auch für diese Randgruppen,  
413 sprich behinderte Leute mit Handicaps, für die auch ein Angebot hast. Liegt in der  
414 Natur der Sache, dass das wichtig ist, dass man alle anspricht, und wie wir schon ge-  
415 sagt haben, auch immer wieder Akzente setzt, wenn das am besten abzubilden ist.

416 *I:* Da wären wir jetzt bei einem Thema, wir sind jetzt in eine Richtung gekommen,  
417 welche für mich sehr interessant ist, da hätte ich jetzt darauf auch eine Frage. Das  
418 ist sozusagen ein Trend. Was glauben Sie, welche Trends werden in Zukunft noch auf  
419 uns zukommen. Sei es jetzt Region mäßig oder sei es auch Tourismus mäßig?

420 *IP07:* Trends, die Trends. Ich glaub, dass es viele vielleicht, wahrscheinlich viele Mini  
421 Trends immer wieder gibt. Aber doch, wenn man schaut, ein blödes Beispiel tictoc,  
422 ist so ein Trend. Ich habe gar nicht gewusst, dass das so groß ist. Aber inwiefern wir  
423 da alle dabei sein müssen, ist wieder eine andere Geschichte. Aber das kann schon in  
424 irgendeine Richtung bewegen. Aber der Trend, welche die jungen Leute betrifft, jetzt,  
425 da werden wir aufpassen müssen, da muss man ganz genau hinschauen, wie sich das  
426 entwickelt. Ich glaube ja, dass diese Trends sehr viel schneller noch passieren wie  
427 früher. Das passt genau zu dieser Zeit. Es wird schneller, es wird mehr, es wird diver-  
428 ser das Ganze. Es wird viel feiner, die Nuancen werden viel feiner. Und da ist dann.  
429 Also, dass ich jetzt sage Paragliding, Bungee-Jumping und die ganzen Adventure Ge-  
430 schichten, klar gibt es da jetzt riesige Massenphänomene wie ZIP Lines usw. Damit  
431 holst du die Massen ab. So, dass so gewisse Sehnsüchte auch abgebildet werden, wie

432 zum Beispiel das Fliegen vielleicht, irgendwie doch oder irgendwo. Diese Möglichkeit  
433 doch zu haben, es ein bisschen zumindest zu fühlen. Das Gefühl ist gut, man kommt  
434 sich gut vor oder so. Und gleichzeitig sowas wird es immer weitergeben. Diese Ge-  
435 schichten werden anders werden, sich ein bisschen verändern. Es ist so nie zum Vor-  
436 hersehen, eigentlich, in welche Richtung es auch gehen kann. Man muss sehr viel  
437 achtsamer sein mit dem, was man hat, mit dem wie man damit umgeht. Es muss die  
438 Wertschätzung für bewusster gemacht werden. Und das nicht vergessen der Rand-  
439 gruppen vielleicht. Die Umweltthematik, die kann noch sehr heiß werden, die ist eh  
440 schon angeheizt, die ist schon heiß. Also sprich Gletscher und hin und her, das ist  
441 schon da. Es ist genauso wie bei beim Essen zum Beispiel. Beim Essen schreiben jetzt  
442 alle Magazine, jedes Lifestyle-Magazin ist so. Vielleicht versteht man es dann. Macht  
443 man auf und überall kommen einem die wunderschönen Fotos entgegen. Immer  
444 Hochglanz. Heute ist es wieder, das war schon einmal so, und das kommt auch wieder  
445 mit dem Hochglanz. Jetzt geht es ums Vegane, es ist das bessere vegane Essen. Es ist  
446 nicht besser, es ist für uns selber meist einfach besser am Tierleid gesehen. Da geht  
447 es eigentlich nur um das Tierleid. Gut ist es nicht und gesund ist auch nicht. Also wieso  
448 isst man es dann? Umwelttechnisch? Wegen der Umwelt und so, ist jetzt unbedingt  
449 nicht wahr. Also geht es um das Tierleid. Okay. Die Frage ist dann, wie viel Leute be-  
450 trifft es dann, die so denken und so tun? Und die sind momentan so eine kleine Zahl,  
451 nur ein paar Prozente für die Wertschöpfung, man muss so in die Richtung denken.  
452 Wenn man jetzt zum Beispiel an die Skihütten denkt, wo Massentourismus herrscht.  
453 Wenn man dort die Bürger durch diese veganen Bürger ersetzt und so weiter. Du  
454 bleibst sitzen drauf. Das isst keiner, weil es nicht zu dieser Zielgruppe passt, die da  
455 ist. Aber die kann erzogen werden. Und da muss man ganz genau schauen, welche  
456 Leute will ich dahaben. Es ist nicht unbedingt der vegane Skifahrer der in die Region  
457 kommt, denn den gibt es vielleicht gar nicht. Ja da muss man aufpassen, welchen  
458 Trend man aufgreift, wo man die Werbung ansetzt und so weiter. Das ist eher das,  
459 wo es hingeht. Können wir überhaupt Nischenthemen massentauglich machen? Kön-  
460 nen wir hier in der Region Themen, aufgreift, die dann ganz Österreich nach macht.  
461 Da muss man schauen, aber es hat halt sehr viele. Und das ist auch der Grund, wieso  
462 es trotzdem immer auch wieder sterbende Konzepte gibt, die schlussendlich Platz  
463 machen für neue Konzepte. Wieso bitte muss es sein, dass es nur Frankfurter Würst-  
464 chen auf den Skihütten gibt? Weil es ein jeder macht und weil jeder glaubt, der Gast  
465 braucht es, aber der Gast braucht sie sicher nicht. Und da ist wieder wichtig Digitali-  
466 sierung, Blick in die Ferne und so weiter. Aber es ist eh schon nicht mehr so. Die jun-  
467 gen Leute jetzt, die am Berg sind. Das ist jetzt in den letzten Jahren schon ein Wechsel  
468 gekommen. Es kommen jetzt vermehrt junge Leute. Wir werden offener. Wir werden  
469 jünger, jetzt auch wieder in der Führung in der Region. Das merkt man. Die letzten  
470 drei, vier, fünf Jahre, die Leute, die den Einfluss in den Betrieben haben. Die Region  
471 verjüngt sich gerade, das merkt man total. Und ältere, reifere Schichten, die werden  
472 dann aussortiert. Jüngere kommen hinein. Und da ist diese Gefahr, ein bisschen sehr

473 vielleicht, dass es doch wieder das Gleiche wir, sozusagen alter Wein in neuen Schläu-  
474 chen. Es kann durchaus sein, dass das einfach nur immer wieder, eigentlich nur eine  
475 neue Optik bekommt, das Ganze.

476 *I:* Ja, das passt jetzt gut zu neuer oder nur neuer Optik usw. Das Traditionsbewusst-  
477 sein, glaub ich persönlich, bei uns schon ganz groß ist. Es wirklich schwierig ist, bis  
478 hin in ganz viele Bereiche, Strukturen zu brechen, auf zu brechen. Oder wirklich das  
479 Konzept versuchen in eine Strategie umzusetzen, durchführen, dass dies dann wirk-  
480 lich bis ins Ziel kommt. Ich möchte diesbezüglich jetzt ansprechen, kurz übergeleitet,  
481 wir haben es vorhin kurz erwähnt. Wir probieren, dass wir das ganze Jahr für einen  
482 potenziellen Gast attraktiv sind. Das ganze Jahr über die Region gut zu vermarkten,  
483 ein gutes Angebot zur stellen. Sind wir überhaupt Mitarbeiter technisch so weit, dass  
484 man da hingehen können in der Region, zum Ganzjahrestourismus?

485 *IP07:* Also ganz einfach gesagt, ganz schwierig. Also, es ist ganz schwierig und wie es  
486 momentan aussieht, leider fast nicht zu schaffen. Wir sind so klein strukturiert. Wir  
487 haben Großteils kleine Betriebe. Einzelne vielleicht. Wir leben mittlerweile irgendwo  
488 in die Richtung, dass jeder auf sich selber schauen muss, wie er zurechtkommt. Wie  
489 es sich ausgeht. Und da passt das. Was nach kommt, ist genau das gleiche. Und die,  
490 die dann wirklich Leute finden, die müssen überzeugen, die brauchen gescheite Kon-  
491 zepte dahinter, die brauchen gescheite Messages, eine Story dahinter. Dann finden  
492 Sie ganz sicher auch Mitarbeiter. Aber das muss hundertprozentig passen, das müs-  
493 sen ganz tolle Konzepte sein, die wirklich einen Mehrwert bieten. Für alle nämlich,  
494 die genau die richtigen Nischen, wo die Leute gerade denken, hineinspielen. Und  
495 dadurch, dass alle so verschieden sind momentan, ist es zurzeit keine leichte Ge-  
496 schichte aktuell.

497 *I:* Ich glaube, dass es auch eine Imagegeschichte ist wie gesagt, welche immer noch  
498 einen negativen Nachgeschmack hat. Alles was mit Tourismus arbeitstechnisch zu  
499 tun hat. Da wird als erstes dran gedacht, Küche oder Service in der Saison Stunden  
500 ohne Ende. Wer hat das gebracht, wer behauptet das? Sind wir in der Region schon  
501 so weit, dass wir, wie vorhin schon gesagt, dies über den Tellerrand hinaus anschauen  
502 können?

503 *IP07:* Es ist einfach so, wie es ist. Es wird überall gearbeitet. Und dass ich heute den  
504 Bleistift, oder die Tastatur, oder den Laptop um 17 Uhr zusammenpacke und fertig,  
505 und dann mache ich was? Das ist heute auch irgendwo so intermedia, sprich diesbe-  
506 züglich schon auch die Medien da, mit die Verantwortung haben. Das Bild ist natür-  
507 lich ganz stark geprägt. Und natürlich ist es heute auch nicht cool und so weiter. Den-  
508 ken sie sicher und es ist ein ewiges Thema, welches immer schlimmer geworden ist.  
509 Mittlerweile ist es leider echt so, dass es keine Österreicher, Einheimischer mehr gibt,  
510 die sowas machen, weil es einfach nicht mehr schick ist. Ich glaube nicht, dass dies  
511 aber nicht in Bezug auf die Arbeit ist. Gearbeitet muss in jeder Branche werden, egal

512 wo. Ich glaube es geht hier ja eher mehr, dass sie sich einfach nicht gut fühlen, sich  
513 gut vorkommen, wenn sie eine Arbeit im Tourismus machen. Der Stellenwert ist  
514 heute einfach so schlecht. Ich glaube nicht, dass es die Arbeit ist. Ich glaube nicht,  
515 dass es die Arbeitszeiten sind momentan. Es geht um das, dass etwas hartnäckig er-  
516 halten bleibt. Ja und ich glaube, es wird einfach nur projiziert das Thema, auf die alten  
517 Muster, auf die alten Bilder. Mittlerweile sind es aber ganz andere Geschichten,  
518 wieso die alten Bilder weiter existieren. Das stimmt ja alles so de facto nimmer. Ers-  
519 tens verdient man um einiges besser als in anderen Branchen, zweitens man hat freie  
520 Unterkunft, drittens hat man abwechslungsreiche Tätigkeiten. Es ist einfach nur der  
521 Ruf selber, der ist schlecht. Da braucht man keine Ausbildung, da braucht man kein  
522 Studium usw., das kann ein jeder. Ja auch deswegen, nicht nur weil es so projiziert  
523 wird. Weil die Leute wahrscheinlich einfach wissen, sie müssen für was, oder etwas  
524 präsentieren, was im Endeffekt zu wenig wertgeschätzt wird. Das ist auch das Typi-  
525 sche. Und dann werden sie wahrscheinlich noch blöd angeredet oder kritisiert, das  
526 geht überhaupt nicht mehr. Der Gast redet den Mitarbeiter schlecht oder blöd an,  
527 das ist ein großes No-Go für Menschen heutzutage. Der Mensch muss heute ohne  
528 Kritik leben, fertig. Das ist das beste. In der Schule fängt das schon an, dass man nichts  
529 sagen darf. Es kann eigentlich kein Mitarbeiter mehr Kritik oder eine Beschwerde  
530 aufnehmen. Jeder schaut für sich. Das Thema was heute einen guten Mitarbeiter von  
531 einem normalen Mitarbeiter, der alles macht, unterscheidet, da gibt es einen einzi-  
532 gen Punkt für mich. Das habe ich jetzt erkannt. Vielleicht vergesse ich das dann wie-  
533 der in einem Monat oder so. Momentan ist es halt brisant aktuell. Das ist jetzt der  
534 Punkt. Wenn es so viele Leute gibt, die es nur für sich selbst machen. Die nur auf sich  
535 selbst schauen. Passt es für mich, oder sonst bin ich dann weg. Für mich muss es  
536 passen. Der gute Mitarbeiter, der weiterträgt, der den Betrieb hilft, sind die Mitar-  
537 beiter, die eigentlich für diesen Betrieb, für Ihren Arbeitgeber arbeiten. Die den Plan  
538 mittragen, dass der Betrieb läuft? Das ist der Unterschied. Mache ich es nur für mich  
539 selber, ist für mich die Schicht erledigt, oder mache ich es eigentlich für mein Umfeld,  
540 für die Leute die hier arbeiten. Schau ich, dass das alles hinhaut. Dies ist der große  
541 Unterschied. Und das ist auch der Unterschied, wenn es im Team klappt, oder nicht  
542 klappt und so weiter. Und wenn dieses Verhältnis nicht mehr passt. Ja dann hast nur  
543 mehr irgendwo die Einzelgänger im Betrieb. Und das ist dann ganz schwierig, dass du  
544 die dann in einem Team vereinen kannst. Und, dass sehe ich auch als gesellschaftli-  
545 ches Problem, dass sich die Gesellschaft dorthin entwickelt.

546 *I:* Die sogenannte Individualisierung ist vielleicht generell ein zunehmendes Gesell-  
547 schaftspröblem bei uns in der Region. Ein jeder kapselt sich ab, das ist fast ein Schritt  
548 zurück ins Biedermeier. Wie sie gesagt haben, ich mach nur mehr das, was mir gut  
549 passt, was mich betrifft.

550 *IP07:* Das ist das Handy mit schuld. Das Handy spielt damit. Jeder besitzt ein Handy.  
551 Ich hol mir meine Dinge, alles was Medien bestimmt ist, in Echtzeit von meinem

552 Handy. Und vor allem, ohne Gefahr zu laufen, auf Kritik zu stoßen. Wenn ich will  
553 schalte ich es einfach aus. Stimmt, genau. Genau um das geht es. Du bist nicht mehr  
554 da. Du willst nicht mehr empfangen. Du willst nicht mehr, dass dich irgendwer an-  
555 greift, dass dich irgendwer verbessert, weil das geht. Dann musst du dich ja aus deiner  
556 Komfortzone heraus bewegen. Biedermeier ist ein gutes Stichwort. Das ist so  
557 sicher. Und natürlich gibt es wieder andere Trends, das ist klar. Aber generell ist es  
558 so. Das Thema hat auch, es gibt heute auch zu wenig Leute, die das noch machen.  
559 Bevölkerungspyramiden technisch und so weiter, es gibt viel mehr Angebote. Wir  
560 haben auch zu wenig Leute in der Region. Und das wiederum unser Angebot abdecken  
561 könnten, mit richtigen Mitarbeitern überhaupt, wir haben zu wenig. Wenn wir  
562 in ein paar Jahren nicht so weit denken, nicht so weit sind, dass wir aufmachen. Andere  
563 Nationen holen, kommen lassen, dann haben wir ein massives Problem, das ist  
564 es jetzt schon. Es wird nicht mehr machbar sein. Dies ist eine große Achillesferse. Es  
565 ist alles ein Trichter. Wir haben ein tolles Angebot, alles super. Jeder kann mehr als  
566 leben bei uns. Aber wir haben einen Trichter hier, da muss alles durch. Und der Trichter,  
567 da gibt es keine Mitarbeiter. Dies ist der Flaschenhals. Der große Flaschenhals,  
568 den wir haben. Und wenn uns da nicht schön langsam Konzepte einfallen? Dann müssen  
569 wir echt aufpassen, dass man Geschäftsmodelle komplett neu andenken muss.  
570 Dann gibt es gewisse Hotels, dann nicht mehr. Und wer hat das schon gemacht?  
571 Wieso gibt es bei uns weniger Hotels als woanders? Das sind die Schlaunen, die Apartments  
572 gemacht haben. Die haben zwar zwei Fliegen mit einer Klappe gemacht. Sie  
573 haben gut verdient, weil sie es verkauft, kriegen nebenbei Einnahmen gute Einnahmen  
574 und haben de facto keine Mitarbeiter. Das passiert schon so. Also sind wir eigentlich,  
575 so wie wir es machen eigentlich volle Dinosaurier. Wir brauchen viele Mitarbeiter,  
576 wir brauchen immer mehr Mitarbeiter, weil wir immer mehr Dienstleistungen anbieten.  
577 Also sind wir schon total falsch unterwegs was das betrifft, wir gehen gar nicht nach  
578 Mainstream. Aber wir haben eine Klientel, die genau das braucht, die genau das will.  
579 Die wollen nicht in ein Luxus Chalet. Luxus Chalet echt nett, aber im Endeffekt bist  
580 du dort auch wieder allein. Was machst du da? Da triffst und siehst du auch wieder  
581 keine Leute. Und das machte es ja aus, die Begegnung.

582 *I:* Wie sie gesagt haben, das ist zwar nett. Und wenn dann die Infrastruktur rund um  
583 nicht vorhanden ist? Sitzt man dann in einem Luxus Chalet, aber wie gesagt, da sitzt  
584 man dann auch wieder alleine.

585 *IP07:* Es schaut schöner aus als es ist. Ich sitze da, schaue hinaus, ja schön. Aber was  
586 macht das Leben aus? Die Begegnung macht das Leben aus. Nur das ist der Unterschied  
587 zwischen Leben und Sterben. Du hast Leben, du hast mit Leuten Unterhaltung.  
588 Da hast du ja Energie, die da ist, wenn man sich trifft. Wenn man alleine ist, ist keine  
589 Energie da. Wenn keine da ist, die Momente braucht man auch. Das ist wichtig. Jeder  
590 Mensch braucht durchaus für sich selber Zeit. Aber dass das der Inhalt ist, dass ich

591 nur mehr dorthin gehe, wo ich alleine bin? Also, ich glaube nicht, dass es schlussend-  
592 lich die Lösung sein wird. Wie wir den Tourismus in Zukunft machen, das kann es auch  
593 nicht sein. Es ist ein Beiprodukt, welches wir haben. Das gibt es als Möglichkeit. Aber  
594 genau darum muss man kämpfen, dass wir die notwendigen Menschen in die Region  
595 bringen. Wenn es die Einheimischen nicht mehr sind, dann müssen wir aufmachen,  
596 dass andere Leute kommen. Es ist so. Völker haben sich immer vermischt, früher,  
597 immer schon. Also, wieso denkt man da so? Aber das sehe ich ja bei den ansässigen  
598 Leuten, da sind die Ausländer, das ist immer noch drinnen. Weil sie anders sind, weil  
599 sie vielleicht sogar andere Meinung haben, die nicht das deckt, von dem man viel-  
600 leicht selber überzeugt ist.

601 *I:* Und da ist es die Frage des Handlungspotenzials? Wer solle es angehen, die Sache?  
602 Einerseits die Bewusstseinsänderung für diese Branche? Wie schon gesagt, die ganze  
603 Fachkräftemangelthematik, oder -problem? Wo muss man ansetzen, dass sich etwas  
604 ändert? Denn nur warten wird wahrscheinlich nicht die Lösung sein?

605 *IP07:* Es ist in Wirklichkeit, geht es doch um das Weitertun, um das Weitersuchen,  
606 um der Fehler machen um das Wiederversuchen. Irgendwo findet jemand irgendwas,  
607 wo es auch funktioniert. Wichtig ist auch nicht aufzugeben. Und diese positive Grund-  
608 einstellung, dies ist überhaupt das Wichtigste. Wenn man sich da verwehrt, geht so-  
609 wieso nichts mehr. Und wenn man positiv bleibt, und ehrlich und zufrieden. Zufrie-  
610 den, unzufrieden, da auch wieder. Man kann nicht nur zufrieden sein, mit dem was  
611 man hat, denn dann macht man nichts mehr. Bei allem was man macht, muss eine  
612 leichte Unzufriedenheit da sein, nicht mit sich selber, sondern dass man etwas ver-  
613 bessern muss, also nicht im negativen gesehen. Aber man darf nicht alles schlecht  
614 reden. Das ist leider momentan das Thema. Mittlerweile ist es, seit der Pandemie  
615 ganz schlecht, da jetzt die Österreicher komplett weg sind aus der Branche. Aber ich  
616 sehe schon wieder einen kleinen Lichtschimmer, weil ich wahrnehme, diese Pande-  
617 mie bringt da wieder sehr viele junge Menschen, dass sie keine Schule mehr aufgrund  
618 des intensiviertes Homeschooling wollen. Die wollen wieder liebe eine Lehre ma-  
619 chen. Also das kann schon sein, dass das Pendel wieder retour schlägt. Also ich bin  
620 fest der Meinung, dass dies jetzt eine Zeit ist, welche wir überdauern müssen. Da  
621 müssen wir kreativ sein. Wir sterben ja nicht aus, der Ansässigen Stand bleibt ja. Wir  
622 müssen uns halt mehr Leute aus dem Ausland holen, die sich in der Region auch hei-  
623 misch machen, die dann auch hier leben und nicht als Ausländer bezeichnet werden.  
624 Es kommt halt auch dazu, früher waren die Familien auch kinderreicher?

625 *I:* Stimmt natürlich so Babyboomer-Generation gehen jetzt auch in Pension, diese  
626 Generationen hat es ja danach nicht mehr so gegeben.

627 *IP07:* Wenn man bedenkt, dass der Druck ist so groß. Und ist auch schlecht für die  
628 Umwelt, die Kinder. Da ist es besser, wenn man keine Kinder hat. Man kann seinen  
629 Hobbies oder seiner Lebensweise am besten nachgehen und am meisten Zeit für sich



630 selber wieder hat. Wenn es gar nicht mehr geht, wird es in Zukunft weniger Betriebe  
631 geben, die so etwas machen können, aber dies ist eine große Gefahr. Es ist so! Abso-  
632 lut. Braucht man nichts beschönigen, da kann man nur so immer weiterhin, immer  
633 wieder auf die Vorteile hinweisen. Du musst es auch immer wieder sagen und immer  
634 wieder sagen, es ist wie es heut zutage bei den Kindern ist. Man muss es ihnen er-  
635 zählen, wie schön es ist, und wie es wo anders ist. Man muss es schon auch verglei-  
636 chen. Das ist so, das muss uns zugestanden werden. Es ist ein Wettbewerb. Wir ste-  
637 hen am Markt, wir sind im Kapitalismus, das ist unser Wirtschaftssystem, in dem wir  
638 tätig sind. Wir sind keine Verteiler, wir sind Kapitalisten. Ja, der Mensch ist bei uns so  
639 erzogen, das wird auch momentan noch so bleiben. Und da geht es darum, dass man  
640 sich gegenüber anderen einfach irgendwo abgrenzt. Was können wir besser als ein  
641 anderer, was ist bei uns gescheiter. Und da muss man dranbleiben. Immer neu pro-  
642 bieren, immer, immer wieder, und dann findet man wieder ein Schlüsselloch, das  
643 passt, und dann kommt wieder was herein. Ich sehe es einfach so.

644 *I:* Danke. Wir haben jetzt alles abdeckt, was ich mir im Hinterkopf zusammen gedacht  
645 habe. Von der Analyse der Region, die Faktoren, die auf die Wertschöpfungskette  
646 einwirken, mögliche Auswirkungen und auch, wie wir damit umgehen können. Da  
647 bleibt noch eine ganz persönliche Frage zum Abschluss? Was wünschen Sie sich für  
648 die Zukunft?

649 *IP07:* Ich weiß nur immer was. Natürlich jeder wünscht sie Gesundheit, das ist klar.  
650 Aber wichtig ist, wenn du keine Lust mehr hast, hilft die ganze Gesundheit nicht.  
651 Wichtig ist die Motivation, die Freude einfach, das wünscht man sich. Dass man zu-  
652 frieden ist mit dem, was man tut. Und dass man nicht nur zufrieden ist, mit dem was  
653 man hat. Dass man weiterhin die Energie hat. Eine energetische Freude an dem Gan-  
654 zen ist das Wichtigste. Das ist für mich das Wichtigste, natürlich die Grundbasis, dass  
655 man gesund bleibt. Das ist so, das ist logisch. Aber es können auch Leute, die krank  
656 sind etwas bewirken. Solche sind zum Teil zufriedener als gesunde Menschen. Das ist  
657 es und das muss absolut vorhanden bleiben. Dass man diese Plätze findet über das  
658 ganze Jahr gesehen, sich die Zeit nimmt, dass man sich einfach wieder mal ein biss-  
659 chen zu sich selber zurückfindet. Dass diese Momente auch immer wieder kommen,  
660 wo man sie besinnt, Resümee zieht, was war, dass man damit einverstanden ist. Das  
661 muss sein, das muss stimmen, dass man zufrieden ist.

662 *I:* Das war ein schönes Schlusswort.

663 *IP07:* Dann machen wir jetzt Schluss.

664 *I:* Das Besinnen, die eigene Zufriedenheit bewusst zu sehen, dass uns dies auch in  
665 vielen Bereichen oft sehr schwer oder auch teilweise schon verloren gegangen ist.

666 *IP07:* Es ist extrem viel Stress. Man muss so viel tun, dass alles passt. Es steckt so viel  
667 Aufwand dahinter. Eine sehr große Herde, auf die man permanent aufpassen muss,  
668 auf die man schauen muss. Dass der Zaun keine Risse hat, so kann man sich das vor-  
669 stellen. Man muss immer schauen. Dann gibt es wieder neue Methoden, dann hat  
670 man wieder neue Herdentiere dabei. Das ist ein Wahnsinn. Oft auch neue Mitglieder  
671 der Herde, die gar nicht passen.

672 *I:* Die womöglich in eine andere Richtung gehen.

673 *IP07:* Es ist unglaublich. Es ist das Gleiche vom System her, vom Denken her. Auch  
674 dass man miteinander auskommt, dass man gemeinsame Gesprächsthemen hat. Ge-  
675 spräche, die ehrlich sind. Ich in meinem Bereich habe mittlerweile gemerkt, wie  
676 schwierig das wird, Leute zu haben, mit denen man normal reden kann. Im Betrieb  
677 ist es schwierig, wir sind voneinander abhängig. Die Wechselwirkungen, da sagt man  
678 nicht alles. Meist sagt der Mitarbeiter nur das, was ihm vom Vorteil sein kann. Wenn  
679 es ihm schaden könnte, dann sagt er es nicht. Wenn es ihm nutzt, sagt er es ganz  
680 anders. Das geht komplett an dem vorbei, was ich eigentlich bräuchte. Dieses Miss-  
681 verhältnis ist momentan so schwierig. Und das ist mit ein Unterschied zwischen klei-  
682 neren und größeren Unternehmen. Bei kleineren Unternehmen, kennst Du einen je-  
683 den viel besser. Bei größeren Unternehmen ist das schon wieder leichter, da hat man  
684 mehr Hierarchieebenen, da wird vieles abteilungsintern geregelt. Und die Abtei-  
685 lungsleiter müssen für den Betrieb denken und handeln und nicht für sich selbst. Das  
686 ist, dies ist, was einem Betrieb am meisten Geld kostet, wenn diese Abteilungsleiter,  
687 diese Chefs falsche Entscheidungen treffen. Also alle Betriebe, die nicht so gut laufen,  
688 ist eine Chefgesichte, das ist so.

689 *I:* Das passt zum Sprichwort, wo fängt es an? Am Kopf?

690 *IP07:* Nicht immer. Es gibt Pech auch, falsche Entscheidungen, für die man nichts da-  
691 fürkann. Aber einer muss es entscheiden, einer muss die Entscheidung treffen, einer  
692 muss es tun. Aber das gilt auch für die andere Richtung. Wenn du gute Entscheidun-  
693 gen triffst, du davon profitierst, erfolgreich bist, dann musst du dich fast verstecken.  
694 Die Neidgesellschaft ist leider schon da.

695 *I:* Dies ist mir schon auch bewusst geworden, oder stärker geworden, oder bildet man  
696 sich das nur ein. Keine Ahnung. Es ist die Hemmschwelle, dies auch zu sagen, dass  
697 man zu dem steht, sprich den Neid auszusprechen. Die Hemmschwelle ist fast nicht  
698 mehr gegeben. Man bekommt dies direkt mitgeteilt, dass die Entscheidungen nicht  
699 angesehen werden oder wirklich honoriert werden.

700 *IP07:* Man bekommt es schon direkt präsentiert.

701 *I:* Ist es der Frust der momentanen Situation? Legt sich das wieder? Keine Ahnung.  
702 Das ist fast wie ein Virus, der ganz viel positive Energie abtötet.

703 *IP07:* Das ist wirklich so. Aber auch ein anderes Beispiel zum Beispiel bei den Kindern.  
704 Die sind teilweise in der Volksschule jetzt schon das 3. Jahr in der Pandemie. Von  
705 einem Lock down in den anderen. Das hat schon Einfluss auch auf die Entwicklung.

706 *I:* Ja, das ist sehr schade.

707 *IP07:* Die Kinder verhalten sich anders. Die Lehrer sind anders drauf. Dass immer in  
708 der Luft, keine genauen Richtlinien.

709 *I:* Ich glaube, dass die Kinder dies ganz speziell spüren. Es ist keine Planbarkeit und  
710 keine Struktur mit dabei. Es kann sich jeden Tag kurzfristig etwas ändern. Und ich  
711 glaube, dass dieser Bereich für alle Pädagogen und Pädagoginnen eine große Heraus-  
712 forderung ist. Sollen sie mit dem Unterricht nach Plan fortfahren, oder ist morgen  
713 schon wieder alles anders.

714 *IP07:* Und genau, die fehlende Planbarkeit ist das große Problem überhaupt. Das ist  
715 da Problem in jeder Branche. Soll ich meine Gäste schon anschreiben, dass mit Mitte  
716 Dezember der Lock down endet, oder warten wir noch. Aber es ist schon so, dass wir  
717 jetzt wahrscheinlich zum vierten Mal wieder ein volles Haus stornieren müssen. Das  
718 ist schon mühsam. Das ist jedes Mal wieder.

719 *I:* Unvorstellbar.

720 *IP07:* Und weil es immer wieder passiert, irgendwann hören die Leute dann auf zu  
721 buchen. Momentan sitzen sie auf gepackten Koffern. Die kommen sowieso, die ma-  
722 chen einen Katapult Start, wenn wir jetzt dann aufsperrn. Nur dürfen wir aufsperr-  
723 ren, wer weiß das, wer kann das sagen? Ich weiß es nicht?

724 *I:* Und dann? Sind wir dann bereit?

725 *IP07:* Ich kann mir vorstellen, dass Teile in einem Teil Lockdown bleiben, zum Beispiel  
726 Salzburg. Es kann durchaus sein, dass der Landeshauptmann das sagt, er hat sich ver-  
727 zettelt. Er bleibt jetzt ganz zu. Es kann sein, dass alle zu bleiben? Wir haben aber so  
728 viele Mitarbeiter, wir müssen unsere Mitarbeiter jetzt einstellen. Das habe ich bis  
729 jetzt noch nie getan, dass ich Mitarbeiter ohne Arbeit jetzt einstelle. Machst Du es  
730 nicht, dann kommen sie später auch nicht mehr, dann sperrst Du auf ohne Mitarbei-  
731 ter, das geht nicht. Und das kostet viel Geld. Obwohl, ich muss sagen, wir haben es  
732 letztes Jahr widererwarten geschafft, dass wir das Hauptgeschäft im Sommer ge-  
733 macht haben. Also, das ganze 2021 Jahr war sehr gut für uns, durch den Sommer. Wir  
734 sind echt auf einer Siegeswelle momentan, ich hoffe auch das bleibt. Jetzt lebt das  
735 Haus schon zwei Saisonen vom Sommer, das muss man sich vorstellen. Das ist die die  
736 brutalste Änderung, die enorme Entwicklung des Sommers. Wir haben zurzeit sechs  
737 Monate Sommer von Mai bis Oktober. Der Betrieb existiert alleine durch den Som-  
738 mer. Und dies geht. Wir können durch den Sommer alleine den Betrieb des Hauses

739 aufrechterhalten, alles erwirtschaften und zurückzahlen, das muss man sich einmal  
740 vorstellen? Ich brauche die Skihütte, die Anlage nicht, der Sommer hat uns gerettet,  
741 das muss man sich einmal vorstellen.

742 *I:* Und das ist aber nur möglich, wenn visionär gedacht wird. Denn wenn das Angebot  
743 nicht da gewesen wäre? Wäre der Sommer zwar schön, aber ohne Angebot wahr-  
744 scheinlich die Nachfrage nicht so groß?

745 *IP07:* Aber wie so macht man das? Weil die Freude und Motivation da sind, weil man  
746 dahintersteht. Und diese Betriebe, die sind dann auch erfolgreich. Wenn man dahin-  
747 ter ist, wenn man das mit Leidenschaft macht. Wenn du nicht schlecht drauf bist,  
748 dann geht, dann geht das, dann gibt man nicht auf. Natürlich der Erfolg muss auch  
749 passen. Du musst auch erfolgreich sein.

750 *I:* Das ist der Lohn der Fleißigen. Natürlich, wenn der Erfolg ausbleibt, ist es viel  
751 schwieriger, dass man dranbleibt.

752 *IP07:* Du musst Erfolg haben, natürlich, sonst machst du es nicht. Den Erfolg den  
753 brauchst du, immer wieder. Und Rahmenbedingungen müssen natürlich auch pas-  
754 sen. Und die haben die letzten 10 Jahre gepasst. Das hat funktioniert. Das hat mich  
755 inspiriert, dass die Nachfrage nach dem Produkt passt. Ein Jahrzehnt gepasst hat. Das  
756 nächste Jahrzehnt hat jetzt natürlich komisch angefangen.

757 *I:* Aber man muss es auch positiv sehen. Und wenn man den Aspekt hernimmt, dass  
758 sich das Geschäft verschoben hat, dass der Sommer angezogen hat. Darauf kann man  
759 aufbauen.

760 *IP07:* Man muss auf das, was man tut, motiviert sein. Und das ist die Einstellung. Dann  
761 hat man eine gute Basis.

762 *I:* Ganz lieben Dank für Ihre Zeit und das Interview. Für den guten Einblick in Ihren  
763 Bereich. Dann wünsche ich Ihnen alles gute und einen erfolgreichen Winter.

764 *IP07:* Danke, wir werden sehen.

**ExpertInneninterview IP08,****geführt am 02.12.2021, Gesprächsdauer: 01:02:27**

1 /: Eine Tourismus Region, wie es die Tourismus Region Schladming Dachstein ist, ist  
2 ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Systems ist von einer Vielzahl von Ein-  
3 flussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfung des Tourismus in einer alpinen Region  
4 ist vielfältig. Diese befindet sich aber auch im ständigen Wandel. Eine Vielzahl von  
5 Einflussfaktoren wie ökonomische Aspekte, natürliche Gegebenheiten, soziale Rah-  
6 menbedingungen wirken auf diese ein? Verstärkt hat sich meines Erachtens das Be-  
7 wusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf diese  
8 bestmöglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resilienz hat längst Einzug in den alltäg-  
9 lichen Sprachgebrauch gehalten. Supply Chain Resilienz beschreibt die Fähigkeit ein-  
10 nes Unternehmens, mit Störungen und Veränderungen umzugehen. Diese Fähigkeit  
11 hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb des Systems bzw. dem System Beziehungen  
12 aufrechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte Maßnahmen eine resiliente Ausgestal-  
13 tung der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich dadurch auch die Erfolg-  
14 saussichten für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Um wichtiges Regionalwis-  
15 sen von Experten und Expertinnen in die Analyse mit einbeziehen zu können, darf  
16 ich Ihnen nun einige Fragen zur Tourismusregion Schladming Dachstein in Bezug auf  
17 die Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus und deren Auswirkungen  
18 stellen? Starten würde ich gern mit einer Analyse unserer Region, der Region Schla-  
19 dming Dachstein und zwar mit einer ganz einfachen, allgemein gemeinten Frage.  
20 Was hat Ihrer Meinung nach dazu beigetragen, dass sich der Tourismus Region Dach-  
21 stein zu einer der führenden Regionen im Alpenraum etabliert hat?

22 *IP08:* Natürlich verschiedene Großveranstaltungen, die wir auch mit den Medien hin-  
23 ausgetragen haben, bis zur wunderschönen Region, wo man eigentlich so viel bieten  
24 kann. Vom Klettergebiet bis zum Wandergebiet, zum Skigebiet bis zum Mountainbi-  
25 ken. Wir bieten den Gast sehr viel. Auch was gebaut worden ist. Wie zum Beispiel  
26 ein Wanderweg durch die Klamm, durch die Höll. Oder eben das Naturbelassene. Es  
27 gibt bei uns Gott sei Dank noch beides. Urige Hütten bisschen abseits gelegene, wo  
28 man schwieriger hinkommt. Hat der Naturliebhaber was er sucht, oder ich gehe auf  
29 den Dachstein über einen Klettersteig, der vorgegeben ist, mit Aufstiegshilfen verse-  
30 hen ist. Also es ist für jeden das passende vorhanden. Und natürlicher, die steigende  
31 Qualität der Unterkünfte.

32 /: Da darf ich jetzt noch ein bisschen nachhaken. Was sind für sie ganz persönlich die  
33 Besonderheiten der Region?

34 *IP08:* Schon die Natur. Das ist für mich der Vordergrund. Das Wichtigste. Es ist un-  
35 glaublich, was wir da alles haben. Es ist ein Juwel. Und schon auch die steigende  
36 Qualität. Und das Angebot?

37 I: Die steigende Qualität haben sie angesprochen, die gute Lebensqualität, was wir  
38 hier als Einheimische leben dürfen, ist ganz besonders. Jetzt ist die Frage diesbezüg-  
39 lich, wie schätzen Sie die Rolle des Tourismus in Bezug auf die wirtschaftliche Ent-  
40 wicklung der Region ein?

41 IP08: So, natürlich irgendwo hat auch die Natur ihre Grenzen. Und die haben wir nun  
42 fast erreicht, wir die Spitze erreicht. Und ich hoffe natürlich, dass die ganze Bebau-  
43 ungs-geschichte ein Ende hat. Zumindest so, touristisch nicht mehr so viel genutzt  
44 wird, weil die vielen Leute die Natur sonst nicht mehr verkraften kann. Wenn es zu  
45 viel wird. Wenn es zu überlaufen ist. Wenn zu viel bebaut ist. Dann ist es kein ent-  
46 spannender Urlaub mehr. Sondern nur mehr Menschenmassen, Stress, Masse. Ich  
47 glaube, wir sind diesbezüglich jetzt wirklich an der Grenze. Die Betriebe, die es schon  
48 gibt, die gut funktionieren, gehören jetzt immer wieder weiterentwickelt. Und wei-  
49 ter auf ein Niveau gebracht, dass der Gast gar nichts mehr neues sucht, sondern vom  
50 bestehenden immer wieder neu überrascht wird. Der Gast braucht keine neuen Häu-  
51 ser mehr, da haben wir genug.

52 IP08: (...) (Telefon von IP08 klingelt) (...)

53 IP08: Entschuldigung! Man muss jetzt einfach aufpassen, dass das nicht übergeht  
54 und man durch diese Vielzahl die Qualität verliert. Und das sind wir jetzt, glaube ich  
55 gerade am Anfang dabei, an der Kippe.

56 I: Das wäre jetzt speziell, was die ganze ökologische Geschichte ist. Da ist das Maß  
57 angekommen, das ist das Maß voll. Wie schaut's denn jetzt aus? Wenn man es jetzt  
58 ökonomisch sieht? Meistens ist es so, wenn man den Tourismus betrachtet, die erste  
59 Betrachtung, die man hier sieht, ist die ökonomische. Man denkt an den ökonomi-  
60 schen Hintergrund. Wie wichtig glauben Sie, dass die ökonomische Bedeutsamkeit  
61 des Tourismus in der Region ist? Wie hoch diese ist?

62 IP08: Ja, schon sehr wichtig. Immer mehr, mehr, mehr, mehr. Und das ist der Weg  
63 dorthin, dass man von der Umweltbewusstheit bis zur allgemeinen Betrachtung,  
64 dass das noch zusammenpasst. Die Betriebe und der Tourismus immer nachhaltiger  
65 wird. Denn wir wollen das alles ja noch länger haben. Das hat man bei mir im kleinen  
66 Bereich schon gesehen. Ich habe das Umweltzeichen bekommen, und ich habe beim  
67 Einkaufen, Küche da habe ich zum Beispiel nicht viel ändern müssen. Aber bei ande-  
68 ren Bereichen zum Beispiel wieviel Wasserverbrauch oder beim Müll, da haben wir  
69 uns schon noch umstellen müssen. Und Plastik vermeiden, das war gar nicht so  
70 leicht. Obwohl ich kein Plastikfan bin, und gedacht habe, das brauchen wir nicht, sind  
71 wir draufgekommen, dass es nicht so ist. Der Gast hat da bestimmte Bedürfnisse, die  
72 du natürlich als Gastgeber erfüllen möchtest oder solltest! Und das war dann gar  
73 nicht so einfach in bestimmten Bereichen auf Plastik zu verzichten und umzustellen,  
74 aber es ist möglich. Und wenn man mit dem Gast dann richtig kommuniziert, dann

75 kann man das auch, erklärt und nicht nur sagt, das haben wir jetzt nicht, dann ver-  
76 steht das der Gast schon. Und wenn der Tourismus da jetzt nachzieht, was er teil-  
77 weise schon macht. Von Tourismusverband hergesehen, von den anderen Betrieben  
78 gesehen. Natürlich, es ist nur ein kleiner Schritt, ein Mosaik, es ist nur ein kleiner  
79 Raum. Die Welt ist ein bisschen größer. Aber wenn keiner anfängt, wird es sich nicht  
80 ändern.

81 *I*: Da geht es jetzt in Bezug auf die Größe gleich weiter. Die Region ist relativ abge-  
82 grenzt, in einer guten Lage. Man kann das sehr gut identifizieren, wo unsere Region  
83 liegt. Und es so, jetzt regional gesehen, nicht nur die, die in erster Linie mit dem  
84 Tourismus zu tun haben, davon profitieren. Wer profitiert Ihrer Meinung noch da-  
85 von, dass wir so einen gut funktionierenden Tourismus in der Region haben?

86 *IP08*: Dass der Tourismus so funktioniert, wie man es jetzt kennt, ist eigentlich von  
87 vielen Faktoren abhängig. Also vom Einheimischen angefangen bis über das Manage-  
88 ment, die Organisationen welche die Events machen und sonstiges. Aber wenn der  
89 Einheimische wohin fährt, der überzeugt ist, von der Region, wo er wohnt, überzeugt  
90 ist von seinem Lebensraum. Wie schön es da ist, was da geboten wird, ist er genauso  
91 ein Werbeträger. Oder auch die Kinder schon, wenn die mit anderen Kindern zusam-  
92 menkommen. Bei uns ist es so schön, denn wir haben im Winter die und die Pisten,  
93 eine große Vielfalt vom Waldweg, bis diversen Spezialparks. Ich kann es jetzt gerade  
94 nicht sagen, wie heißen diese Parks, wo man Sprünge machen kann usw.?

95 *I*: Freestyler, Slopestyler.

96 *IP08*: Genau! Freestyler, genau! Das Kind sagt das ja schon, dass es bei uns am Berg  
97 cool ist.

98 *IP08*: (...) (Mitarbeiter von IP08 kommt in den Raum, hat eine Frage) (...)

99 *IP08*: Entschuldigung. Jedenfalls, das fängt bei den Kleinsten an, bis hin zu den gro-  
100 ßen. Da ist jeder gleich wichtig. Das Bewusstsein, dass wir in einer tollen Region woh-  
101 nen. Denn wenn ich zum Beispiel für die Wanderwegbetreuung verantwortlich bin  
102 in der Region, und ich mache das nur, weil ich es muss, was es wahrscheinlich auch  
103 geben wird. Aber dann mache ich ihnen sicher nicht so liebevoll, als einer, der stolz  
104 ist, dass er hier wohnt, und das auch schätzt. Und das sieht der Gast auch, wenn man  
105 sich bemüht, wenn man hinter der Sache steht, wenn man stolz ist, wenn man die  
106 Region wertschätzt. Da gehört alles dazu.

107 *I*: Jetzt haben wir ganz kurz eine Analyse gemacht. Wie die Region so weit gekommen  
108 ist. Wie es bei uns aussieht. Die Lebensqualität, der Naturraum. Jetzt ist es natür-  
109 lich so, dass es ganz viele Faktoren gibt, die auf den Tourismus, auf die Region und  
110 so weiter, einwirken können. Wie eingangs schon erwähnt, dass der Tourismus oder  
111 regional eine alpine Region ein komplexes System ist. Sprich, es müssen ganz viele

112 Zahnräder ineinandergreifen, dass was Gescheites draus wird. Dass es schön ist,  
113 nachhaltig ist, dass es funktioniert. Was glauben Sie persönlich? Welche Faktoren  
114 beeinflussen die wirtschaftliche Entwicklung am meisten?

115 *IP08*: Die wirtschaftliche Entwicklung? Ja?

116 *I*: Welche Faktoren gibt es? Welche in unserem Bewusstsein vorhanden sind, die Ein-  
117 wirkung auf Region haben? Dass, sozusagen das Konzept vielleicht nicht so aufgeht,  
118 wie man es am Plan hat? Oder was kann passieren, dass die Strategie nicht durchge-  
119 setzt wird, oder nicht möglich ist? Wie man es eigentlich vorgehabt hat. Wenn man  
120 speziell die drei Faktoren anspricht. Ökologisch Faktoren, oder welche aktuellen  
121 Trends es gibt? Oder auch ökonomische Faktoren? Generell, welche Faktoren die  
122 einwirken, dass zum Beispiel der Plan nicht durch- oder umsetzbar ist?

123 *IP08*: Ja natürlich die Umwelt, oder irgendein Virus? Oder? Von der politischen Seite  
124 her Einschnitte, oder Vorgaben. Sehr grobe Sachen müssen diesbezüglich passieren.  
125 Weil so viele Kleinigkeiten, kleine Bausteine immer arbeiten und funktionieren. Das  
126 muss schon ein großer Schnitt sein, ein großes Ereignis, dass dann wirklich was pas-  
127 siert, oder sich verändert. Eine Lawine zum Beispiel oder auch Umwelteinflüsse, wo  
128 man wirklich nichts dagegen machen kann. Das ist das Hauptthema, große gravie-  
129 rende Einflüsse von außen, denn alles andere läuft ja, denn so die kleinen Füße rund-  
130 herum arbeiten. Man verändert sich, muss nachbessern, aber das Standbein wird  
131 schon gesetzt. So der richtige Schnitt kommt hauptsächlich nur von außen, überge-  
132 ordnete Stellen, Politik, Vorschriften, zum Beispiel in der Umweltpolitik.

133 *I*: Wenn wir jetzt den Fokus Umwelt hernehmen, was fällt ihnen da konkret auf? Sie  
134 haben vorhin extreme, einmalige Geschehnisse genannt, wie Lawinen zum Beispiel.  
135 Das ist ja geographisch gesehen, jetzt nicht so wahrscheinlich, hoffen wir zumindest.

136 *IP08*: Ich meine jetzt schon auch natürlich die Klimaerwärmung, die ist ein großes  
137 Thema. Denn zum Beispiel auch in Schladming, die rauen Nächte in Winter, aber  
138 auch im Sommer, die gibt es nicht mehr. Speziell im Sommer haben wir da auch  
139 schon eher mediterrane Verhältnisse und Temperaturen. Und dann muss man na-  
140 türlich auch Sonnenschutz aufrüsten, oder Klimaanlage, was natürlich auch wieder  
141 umweltbewusst sein sollte. Warm darf es immer einmal sein, dies stimmt schon.  
142 Aber da kommt schon auch noch einiges auf uns zu. Wo wir sehen, was ist in 10  
143 Jahren? Wie verändert sich das alles langfristig? Haben wir noch Naturschnee auf  
144 800 Meter Seehöhe, oder ist ein Skibetrieb nur mehr mit Schneekanonen möglich,  
145 wo wir auf einen bestimmten Grad warten müssen. Schnee ist auch auf alle Fälle ein  
146 Thema in Zukunft.

147 *I*: Ja, dies wäre alles was ökologisch wäre, grob gesehen. Dann hätte ich einen Punkt,  
148 der uns alle betrifft, im privaten Bereich, im geschäftlichen Bereich. Was jetzt auch



149 aufgrund der Pandemie wahrscheinlicher viel stärker geworden ist, ist das Thema  
150 Digitalisierung. Es ist ohne Digitalisierung mehr oder weniger schon fast nichts mehr  
151 möglich. Sei es von der Bildung her, jetzt teilweise von Amtswegen her und so weiter.  
152 Es hat sich die letzten zwei Jahre auf diesem Bereich ganz viel getan, tun haben müs-  
153 sen. Was glauben Sie, wäre die Digitalisierung in der Schnelligkeit vorangetrieben  
154 worden, wenn es jetzt zum Beispiel keine Pandemie gegeben hätte?

155 *IP08:* Nein! Das glaube ich nicht. Die Digitalisierung schreitet voran. Die Jugend  
156 wächst damit auf. Das darf man nicht vergessen. Aber so schnell wäre es sicher nicht  
157 gegangen, hätte sich bei uns die Digitalisierung sicher nicht so schnell und gut ent-  
158 wickelt.

159 *I:* Es war die Pandemie nochmals ein richtiger Moter, bzw. ein Anzünder, weil es sein  
160 muss. Weil man sich dementsprechend umstellen hat müssen. Was haben Sie in Ih-  
161 ren Wirkungsbereich im Bereich Digitalisierung ändern müssen, umstellen müssen,  
162 erweitern müssen?

163 *IP08:* Dadurch, dass wir ein kleines Haus sind, bin ich persönlich noch immer teil-  
164 weise ein Verfechter der totalen Digitalisierung. Ich liebe den persönlichen Kontakt  
165 zum und mit dem Gast. Den Gast willkommen zu heißen, dass ich ihn persönlich be-  
166 grüße oder die Rezeption begrüßt. Das Check-in mit dem Gast mit einem kurzen Ge-  
167 spräch mache, anstatt die Gäste schon online von zu Hause aus einchecken lassen.  
168 Ich bin noch nicht so weit oder will es auch nicht sein. Weil ich trotzdem das Persön-  
169 liche noch sehr Liebe. Aber natürlich, nicht nur was jetzt die Pandemie betrifft, son-  
170 dern vom Arbeitsaufwand her, vom schnellen Arbeiten her ist die Digitalisierung  
171 auch wichtig. Zum Beispiel der Einsatz von Orderman Geräten nicht mehr weg zu  
172 denken. Trotzdem lege ich großen Wert darauf, dass meine Mitarbeiter trotz dieser  
173 Hilfsmittel den direkten Kontakt zum Gast, Augenkontakt usw. nicht vergessen. Oder  
174 zum Beispiel die Info für unsere Gäste über den Fernseher im Zimmer. Das ist für  
175 mich auch noch vertretbar. Ich bin jetzt kein Verhinderer, im Gegenteil. Es hat natür-  
176 lich schon ein Vorteil zum Beispiel beim Grünen Pass Check, das wird gescannt und  
177 fertig. Man redet so und so viel zu viel über dieses Thema. Mit einem Klick ist das  
178 erledigt und fertig. Aber alles was dem Gast betrifft, ihn willkommen heißen, Fragen  
179 beantworten, den direkten Kontakt, das ist mir persönlich einfach lieber. Obwohl,  
180 was den Bereich wie Bestellungen und Sonstiges betrifft, da finde ich es total super  
181 dies online erledigen zu können. Das erspart viel Zeit und Geld.

182 *I:* Das waren zwar gute positive Einwürfe, es spart Zeit und Geld. Wenn man das jetzt  
183 wieder umlegt auf die Region, allgemein gesehen? Ist die Region Schladming Dach-  
184 stein fit was den Bereich Digitalisierung betrifft.

185 *IP08*: Ich würde sagen, sie sind dahinter, aber zu verbessern gibt es immer ein biss-  
186 chen. Aber im Großen und Ganzen finde ich, dass die Region Schladming Dachstein  
187 nicht schlecht aufgestellt ist.

188 *I*: Wenn wir jetzt bei diesem Thema sind, es ist schon fast ein Muss, wenn man über  
189 das Tal hinausschaut, über die Region hinausschaut. Die Globalisierung schreitet vo-  
190 ran. Das Buchungsverhalten der Gäste hat sich natürlich auch geändert. Es wird mehr  
191 oder weniger 24 Stunden am Tag gebucht. Es geht natürlich nur auch, wenn der Di-  
192 gitalisierung Grad passt. Was glauben Sie, können wir in der großen Masse an Ange-  
193 botsflut so mithalten? Uns positionieren? Ist die Region noch was Besonderes, oder  
194 sind wir austauschbar?

195 *IP08*: Nein, denke ich nicht. Wir sind schon was Besonderes. Also, das fürchte ich  
196 nicht. Nein austauschbar sind wir nicht.

197 *I*: Ein Faktor hätte ich noch, der nun nicht von der aktuellen Krise abhängig ist, son-  
198 dern ganz etwas Natürliches ist. Das ist der demografische Wandel. Sprich die Bevöl-  
199 kerung wird immer älter, aber auch fitter älter. Sprich sie sind im Alter noch richtig  
200 auch so, dass sie in der Pension ihre Freizeit noch genießen können. Und zum Glück  
201 ist momentan die Situation, dass ein Großteil, die in Ruhestand gehen, sich auch ei-  
202 nen Urlaub oder eine Auszeit leisten können. Was glauben sie, sind wir für diese  
203 Zielgruppe eine ansprechende Urlaubsregion?

204 *IP08*: Absolut, absolut. Es gibt wirklich einige Betriebe, die speziell Familien was bie-  
205 ten, es sind einige Betriebe, die wirklich dem Mittelstand, wenn man das so sagen  
206 kann, was bieten. Und es gibt sehr wohl auch einige Betriebe, wo wirklich alles das  
207 ist. Da fühlt sich der Gast ab 50 genauso wohl, als wie ein junger Gast. Das Wander-  
208 angebot zum Beispiel, oder die Ramsau bietet ein tolles Langlaufangebot für alle An-  
209 sprüche. Oder im Sommer Wanderungen, die nicht so anstrengend sind. Auch in Sch-  
210 ladming gibt es einige Wanderwege, zum Beispiel entlang des Talbaches. Oder es  
211 gibt wirklich einige Sachen für den fitten Älteren zum Abdecken. Sei es Winter wie  
212 Sommer. Also es gibt sicher für alle Altersgruppe entsprechende und genügend An-  
213 gebote. Also es gibt sicher für alle das richtige, denke ich. Und diese Zielgruppe, dies  
214 ist ja auch ein guter Gast, das darf man nicht vergessen. Der hat sein Leben lang  
215 gearbeitet, der hat sein Leben lang keine Zeit gehabt und jetzt möchte er Zeit und  
216 Geld ausgeben. Und das muss man schon auch sehen, und diese Gruppe auch richtig  
217 bedienen.

218 *I*: Also eine gute Gästesicht, um die man sich kümmern muss. Über die aktuelle  
219 Krise, wie gesagt, wir erleben das jetzt wieder mit dem erneuten Lockdown. Darauf  
220 möchte ich jetzt gar nicht weiter eingehen, denn es würde wahrscheinlich Stunden  
221 oder Tage füllen, dieses Thema genau und detailliert zu betrachten. Ich würde jetzt  
222 noch gerne ganz anders in die Zukunft schauen. Was glauben Sie, gibt es noch Trends

223 oder müssen wir uns noch auf Trends einstellen? Die auch unsere Region vielleicht  
224 noch erreichen? Oder seien es auch nur kurzfristige Trends, die in irgendeiner Weise  
225 Auswirkungen mit sich bringen können?

226 *IP08:* Ja gewisse Trends wird es immer geben und die sind auch wichtig. Und man  
227 darf nicht vergessen, ein Trend muss nicht immer was Neues sein. Es kann ein Trend  
228 auch wieder was Altes sein, vielleicht wieder einen Schritt zurück. Zurück zur Natur  
229 ist auch ein Trend unter Anführungszeichen, den es ja schon länger gibt. Aber der in  
230 dieser Situation momentan sicher wieder ein bisschen mehr hörbar ist. Und wie ge-  
231 sagt, ich find es gut, man soll sich auch immer wieder auf Veränderungen einstellen.  
232 Sich dadurch weiter entwickeln. Was Trendiges muss ja nicht unbedingt was Neues  
233 sein, sondern, was es vielleicht schon gegeben hat.

234 *I:* Das liegt im Auge des Betrachters. Jetzt haben wir kurz Faktoren angesprochen,  
235 welche auf die Wertschöpfungskette einer Region einwirken können. Meistens ist es  
236 so, sofern die Faktoren einwirken, ist man gezwungen sich anzupassen, gewisse Sa-  
237 chen umzustellen. Da diese Einwirkungen auch Einflüsse oder bzw. Änderungen mit  
238 sich bringen. Meine nächste Frage wäre jetzt diesbezüglich. In welchen Bereichen  
239 sehen sie das Risiko von negativen Auswirkungen aufgrund von Veränderungen?  
240 Was kommt da auf uns zu? Oder was kann sich ins Negative ändern? Anfangs haben  
241 Sie schon mal kurz erwähnt, wie gesagt, die Vertretbarkeit was zum Beispiel Bau-  
242 booms betrifft. Immer mehr, immer größer oder immer noch mehr, was teilweise  
243 bei uns in der Region wirklich angesprochen wird. Wie gesagt, dass Bauprojekte ge-  
244 startet werden, wo man die Sinnhaftigkeit hinterfragen sollte. Was glauben Sie? Fällt  
245 ihnen hierzu noch etwas ein, was in eine negative Richtung gehen kann? Wie gesagt,  
246 wenn jetzt Faktoren einwirken?

247 *IP08:* Es ist auch so, es sollte das Verhältnis zwischen Hotel, Apartment und Restau-  
248 rants immer im Gleichgewicht sein und das gibt es zurzeit leider nicht mehr. Da ha-  
249 ben wir es jetzt ganz schwer. Das Gleichgewicht haben wir verloren. Wir haben zu  
250 viele Appartements Betriebe, die nicht mehr kochen. Und die Restaurant Betriebe,  
251 die Nachfrage nicht mehr schaffen. Wohin sollen diese Leute alle Essen gehen? Per-  
252 sonalmangel ist das nächste. Und der Personalmangel in der Gastronomie ist ein gro-  
253 ßes Thema. Aber nicht nur in der Gastronomie. Der Personal- oder Fachkräftemangel  
254 ist ein Thema, der allen Branchen betrifft, nicht nur den Tourismus, auch den Handel,  
255 das Handwerk, das Gewerbe. Überall fehlen Mitarbeiter. In der Gastronomie spüren  
256 wir es halt am Stärksten. Es ist einfach eine komplette Generation ausgefallen. Die  
257 nächste Generation ist mehr Richtung Studium hintendiert, oder in andere Bran-  
258 chen, oder ins Ausland. Und da muss man aufpassen. Der Beruf ist wichtig, die Wert-  
259 schätzung des Berufs ist momentan nicht gegeben. Sei es jetzt die Lehre in der Gast-  
260 ronomie, aber auch in anderen Branchen. Wenn es keine Tischler mehr gibt, oder  
261 andere Handwerker, das greift ja alles ineinander. Die verschiedenen Branchen sind

262 ja abhängig von einander. Und man sieht jetzt so viel Apartments oder auch kleine  
263 Häuser, die sich keinen eigenen Koch mehr leisten können. Das Lohnniveau ist hoch.  
264 Die gehen dann halt zur Großküche, die bestellen Convenience. Die Anbieter für sol-  
265 che Sachen werden immer mehr. Da kann man ein komplettes Menü bestellen, bis  
266 zu vier verschiedenen Varianten und die gibt es zur Auswahl am Abend. Da braucht  
267 man keinen Koch mehr, sondern nur mehr die richtigen Geräte und jemanden, der  
268 das Essen dann ausgibt. Und das finde ich ganz traurig und schade, das ist eine ne-  
269 gative Auswirkung. Wenn man nur mehr auf Massenproduktion, Convenience und  
270 dann auch die Gesundheit darunter leidet. Ich will nicht sagen, dass das schlecht ge-  
271 kocht wird. Sondern, da kann einfach nichts mehr drinnen sein, wenn es so lange am  
272 Wege ist. Der regionale Caterer XXX macht das jetzt auch, er nützt seine großen Kü-  
273 chen Kapazitäten und bietet dieses Service an. Das ist ja super, das ist in der Nähe,  
274 die Lieferwege sind kurz. Man kann unter verschiedenen Qualitätsstufen wählen,  
275 oder individuelle Menüwünsche einbringen. Das finde ich super, wenn er das in die-  
276 ser Form in Angriff nimmt. Und der übrige Teil der Betriebe hat noch einen Koch,  
277 oder man ist selbst Koch und man kann seine Gäste versorgen. Aber, das wird sich  
278 leider trennen. Das Essen gehen, wird nicht mehr selbstverständlich sein. Der Res-  
279 taurantbesuch wird dann wieder was Besonderes und auch etwas teurer.

280 /: Das passt jetzt ganz gut. Fachkräftemangel haben wir jetzt angesprochen. Fach-  
281 kräftemangel betrifft alle Branchen. Natürlich die Tourismusbranche teilweise noch  
282 mehr. Das große Problem ist auch, dass es speziell im Tourismus noch viele Betriebe  
283 gibt, die Saisonbetriebe sind und keine Jahresstellen anbieten könne. Aber generell  
284 betrifft der Fachkräftemangel alle Bereiche und Branchen. Wo glauben Sie, wo muss  
285 man da ansetzen, dass sich vielleicht das Image wieder bessert? Dass man wirklich  
286 als junger Mensch die Entscheidung wieder trifft, dass man einen Lehrberuf ergreift?

287 IPO8: Als junger Menschen kann man es, glaube ich, noch nicht wirklich wissen. Der  
288 junge Mensch hat es auch schwer, weil die Auswahl viel größer geworden ist. Früher  
289 hat man die Berufswahl in einem viel eingeschränkteren Blickwinkel gesehen. Es gab  
290 ein paar Lehrstellen in verschiedenen Branchen und die Entscheidung haben meis-  
291 tens die Eltern getroffen. Und dies gibt es nicht mehr, das hat sich geändert. Jetzt  
292 gibt es das Internet, wo ich mich über alles informieren kann. Die ganze Welt ist da.  
293 Es ist nicht nur mehr die Region, der Ort, die Stadt wo ich wohne. Ich kann hinaus  
294 schauen in die ganze Welt. Ich sehe, welche Berufe es noch gibt. Welche Bildungs-  
295 angebote, Schulangebote, Lehrangebote. Der junge Mensch konzentriert sich schon  
296 lange nicht mehr nur auf seinen Wohnort. Aufgrund dieser Weitblicke, dieser hohen  
297 Dichte an Informationen ist der Jugendliche teilweise maßlos überfordert. Wie soll  
298 er jetzt wissen, was zu ihm passt. Er hat es eigentlich jetzt noch schwieriger als frü-  
299 her, sich richtig zu entscheiden. Früher lag die Entscheidung bei einer Lehre in der  
300 Gastronomie oder vielleicht noch in einem Handwerk, und da hat man sich dann für  
301 das eine oder das andere entschieden. Für viele war es richtig. Für viele vielleicht

302 auch schwierig. Die haben sich nach der Lehre vielleicht noch umstrukturiert, bis sie  
303 das richtige gefunden haben. Man hat eine Lehrstelle gehabt, dann hat man viel-  
304 leicht eine Arbeitsstelle in einem anderen Betrieb gehabt und dann ist man dortge-  
305 blieben. Das ist ja jetzt nicht mehr so. Jetzt hat man auf einmal dieses Offene, die  
306 große Auswahl, man ist nicht mehr ortsgebunden und der Jugendliche ist überfor-  
307 dert. Heute ist die Überlegung schon eine wichtige, wo gehst du hin? Dann kommt  
308 vielleicht noch die Phase des Arbeitsplatzwechsels nach der Lehre. Aber dann geht  
309 es weiter, dann braucht er eine Auszeit. Dann geht es weiter in die Findungsphase.  
310 Ich muss mir was von der Welt anschauen, mich selber finden und dann kommt die  
311 nächste Phase. Dann möchte ich einmal selbstständig sein. Und dann kommt das  
312 nächste. Im Lehrbetrieb in die Pension gehen, wird es nicht mehr geben. Es ändert  
313 sich auch die Jugend. Und da muss man einhacken, in welcher Linie hole ich meine  
314 Mitarbeiter jetzt ab. Wo spreche ich sie am besten an. Wenn der Mitarbeiter in der  
315 Findungsphase ist, kann ich ihm mein Angebot unterbreiten. Das alles kann ich dir  
316 bieten. Dass du eine Arbeitsstelle oder auch eine Lehrstelle bei mir hast, wo du zum  
317 Beispiel Weiterbildungskurse machen kannst. Oder neben der Arbeit auch die Mög-  
318 lichkeit zur Weiterbildung hast. Ich muss ihm die Chance geben, sich weiter zu ent-  
319 wickeln. Das Denken, dass ich in ein und demselben Betrieb bis zur Pension bleibe,  
320 das gibt es so nicht mehr. Neben Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es auch die Ko-  
321 operation mit Austauschbetrieben. Dass man vereinbart, nach einem Jahr in meinem  
322 Betrieb, folgt ein Jahr im Austauschbetrieb oder im Ausland. Und dann ergibt sich da  
323 ein Kreislauf, dass er danach wieder zurückkommt. Die Entlohnung muss passen  
324 und natürlich muss man einem Mitarbeiter auch was bieten, aber natürlich muss die  
325 Leistung vom Mitarbeiter auch erbracht werden. Das der Mitarbeiter das auch ver-  
326 steht, dass gute Leistung auch gute Bezahlung bringt. Und natürlich muss ich da auch  
327 die Politik ansprechen. Die Regelung für Arbeitslosengeldbezug ist meines Erachtens  
328 nicht optimal ausgelegt. Man muss dem Arbeitssuchenden ein Ziel setzen oder ge-  
329 ben. Die Wertigkeiten müssen wieder mehr verstanden werden, um was es da geht.  
330 Es gibt immer Familien, die sicher berechtigt Unterstützung brauchen, die nicht gut  
331 dastehen, oder aus welchen Gründen auch immer keine Arbeit nach gehen können.  
332 Für solche Fälle sind wir in Österreich unglaublich. Aber es gibt leider ganz viele Fälle,  
333 die das System ausnutzen, die Wertigkeit der Arbeit nicht mehr sehen. Nun dann  
334 geht die Wertigkeit immer weiter verloren. Die finden sich mit der Situation ab, und  
335 verlassen sich auf den Staat. Und solche Mitarbeiter will kein Betrieb, dem die Ein-  
336 stellung zur Arbeit fehlt.

337 /: Das war jetzt ein guter Ansatz, die Wertigkeit geht verloren. Was glauben Sie? Kön-  
338 nen wir dem in der Region schon entgegenwirken? Dass es die Perspektiven wieder  
339 gibt? Dass das Bewusstsein für den Sinn des Arbeitens wieder verstärkt, vertieft, ver-  
340 bessert wird? Wie kann man dies zum Beispiel einem jungen Menschen vermitteln,  
341 dass ihm das wieder bewusstwird, dass arbeiten eine hohe Wertigkeit hat. Oder ist

342 er in einem Kreislauf drinnen, dass im Endeffekt das Wurschtigkeitsgefühl ziemlich  
343 tief eingepägt ist. Können wir da dagegenwirken und vor allem mit welchen Maß-  
344 nahmen?

345 *IP08:* Also mit einem Teil wird es schwierig werden, dass man die überzeugen kann.  
346 Aber die ganz jungen Menschen, die zum Beispiel in meinem Betrieb im Sommer ein  
347 Praktikum gemacht haben, die sind auf einem super Weg. Die sind total lebensfroh.  
348 Sie wollen was sehen, sie wollen wieder was angreifen, sie wollen was produzieren,  
349 was machen. Also, ich spreche jetzt von den letzten Praktikantinnen, die da waren.  
350 Eine davon, die will unbedingt selbstständig werden als Koch. Die hat jetzt schon die  
351 liebe zum Beruf. Die ist mit einer Begeisterung dabei, dass es schön zum Anschauen  
352 ist. Also die Generation kommt wieder, das macht Freude. Und das Gute daran, die  
353 stecken sich gegenseitig an, die motivieren sich gegenseitig. Das sehe ich auch bei  
354 meinen Nichten und Neffen, die studieren zwar, wohnen in einer WG. Und fangen  
355 wieder selber zum Kochen an. Die entwickeln sich wieder in eine Richtung bisschen  
356 zurück zur Natur und wieder zurückkommen. Sie kriegen das schon mit, wie schnell  
357 sich alles ändern kann. Wer weiß, wenn das nun wirtschaftlich anders ausgeht. Wel-  
358 che Auswirkungen es hat, wenn die Container nicht mehr nach Österreich kommen,  
359 wenn wichtige Importgüter auf einmal fehlen. Wie schnell es gehen kann, dass alles  
360 steht. Also ein bisschen mehr ins Bewusstsein kommt es jetzt schon wieder. Und die  
361 Liebe zur Arbeit kommt auch viel vom Elternhaus. Das muss man schon auch sehen,  
362 da kann nicht nur der Jugendliche was dafür. Das ist in erster Linie schon auch eine  
363 Erziehungsfrage. Wo und wie man aufwächst.

364 *I:* Auf alle Fälle beeinflusst das engste Umfeld einen Jugendlichen. Wie dort die Stim-  
365 mung ist. Wie die Einstellung zur Arbeit ist.

366 *IP08:* Ich habe bei einem Projekt mitmacht, welches das AMS durchgeführt hat. Und  
367 zwar dürften Schulen, bei uns war es die Volksschule, die Kinder dürften Betriebe  
368 besuchen und anschauen. Ihnen wurde gezeigt, was in einem Betrieb passiert, wie  
369 ein Betrieb läuft, was alles dazu gehört usw. Und dieses Projekt geht über eine län-  
370 gere Zeit. Ich hatte bis jetzt drei bis vier Klassen bei mir vor Ort. Ich habe ihnen erklärt  
371 was in einem Hotel alles passiert. Was alles gemacht werden muss. Welche Berufe  
372 es gibt von der Küche, Service, Rezeption bis hin zum Zimmermädchen, welche auch  
373 die WC putzen. Und zwei Kinder waren da richtig entsetzt, dass man das Klo putzen  
374 muss. Also die Kinder haben das überhaupt nicht verstanden. Dann habe ich einmal  
375 nachgefragt, wer bei ihnen zu Hause die Klos putzt. Darauf kam die Antwort, die  
376 Mama, die muss alles putzen. Und dann habe ich nachgefragt, wenn sie mit der Fa-  
377 milie auf Urlaub fahren, wer dann die Klos im Hotel putzt. Und da sieht man in die-  
378 sem Alter leider schon, wie die Kinder aufwachsen. Die Einstellung zur Arbeit, sogar  
379 zur Hausarbeit, wo jetzt schon feststeht, sie gehen in eine weiterführende Schule bis  
380 zum Studium. Und sehen jetzt schon die Branche rund um den Tourismus als eine

381 schlechte an. Weil die Eltern vielleicht schlechte Erfahrungen gemacht haben. Weil  
382 die Eltern Angst haben, dass ihre Kinder dann ausgenutzt werden. Das Image gehört  
383 natürlich immer gut behütet. Aber ich glaube es gibt echt nur wenige schwarze  
384 Schafe, die sich das noch erlauben und jemanden auszunutzen. Außerdem ist der  
385 Jugendliche, der wächst mit einem ganz anderen Wortschatz auf. Der sagt dir ganz  
386 genau, wieviel Stunden er arbeiten darf, was er nicht darf, wie seine Rechte sind. Die  
387 sind top informiert und sagen dir das auch. Das ist auch richtig und wichtig so. Also  
388 es kommt schon viel vom Elternhaus her. Für mich waren die Abschlussbesprechun-  
389 gen mit den Eltern dann immer das Beste.

390 *I:* Ansetzen könnten wir diesbezüglich an ganz vielen verschiedenen Hebeln. Wir ha-  
391 ben es kurz angesprochen, das Ziel für die meisten Eltern oder die drängen die Kinder  
392 dazu, dass sie in weiterführende Schulen gehen, studieren, dass sie es besser als sie  
393 selbst haben und machen. Denn ohne Studium ist man nichts, hat man keine Chance,  
394 oder wie auch immer. Wie weit glauben Sie, muss man da jetzt rein auch bildungs-  
395 mäßig ansetzen, dass man das Image wieder in das richtige Licht rückt? Nicht nur,  
396 dass man, wie sie es angeführt haben, dann in der Studenten-WG draufkommt. Alles  
397 was man selber in der Hand hat, hat man auch sicher in der Hand. Sprich, das hat  
398 auch mit Arbeit zu tun. Wie weit muss man da im Kindesalter schon ansetzen? Zum  
399 Beispiel auch den Begriff Tourismus wieder ins Licht zu rücken. Dass dies nichts Ne-  
400 gatives ist oder nicht negativ behaftet ist und eigentlich ein ganz toller Bereich ist.  
401 Von dem zum Beispiel die ganze Region davon lebt. Speziell dann, wenn jetzt die  
402 Eltern nicht wirklich positiv eingestellt sind. Meistens ist die nächste Bezugsperson  
403 die Schule, eigentlich geht das im Kindergarten los.

404 *IPO8:* Auf alle Fälle in der Schule. Kindergarten vielleicht spielerisch schon mal. Und  
405 in der Schule gehört angesetzt, das ist so. Und natürlich Berufsschulen, oder Lehre  
406 mit Matura finde ich super. Ich sage aber auch jedes Mal, wenn man einen Beruf  
407 liebt macht man ihn gut. Und dass es keinen Beruf gibt, der nur lustig ist, das wissen  
408 sogar die Kinder. Aber wenn du willst und du Freude an dem hast, was du machst.  
409 Wenn du willst, kannst du auch als Koch einmal ein Hotel führen. Das ist so. Oder  
410 man kann in der Rezeption beginnen und als Salesmanager enden irgendwo. Es  
411 kommt immer darauf an, wo man hinwill. Und da ist die Ausbildung einer Berufs-  
412 schule auch in Ordnung, wenn man natürlich den Standard hält. Denn man kann sich  
413 ja immer wieder weiterbilden, es wird so viel geboten. Wenn die Basis passt, und ich  
414 will, kann ich überall hin, dann kann ich alles erreichen. Ich kann mich vom Koch bis  
415 zum Küchenchef in einem Hauben Lokal entwickeln. Man muss wissen was man will,  
416 und vor allem muss ich wissen wieviel ich dafür bereit bin zu tun. Was bin ich bereit  
417 für mehr Freizeit aufzugeben? Was ist mir wichtig? Karriere, oder ist mir die Freizeit  
418 wichtiger? Bleibe ich in einer kleinen Pension, wo ich super kochen kann, aber auch  
419 meine Freizeit genießen kann. Keine Verantwortung habe und nicht für andere mit-  
420 denken muss. Oder ich arbeite mich ganz hinauf, das ist jeden seine Entscheidung.

421 Dafür muss ich jetzt aber kein Studium machen, obwohl das natürlich auch wichtig  
422 ist. Entscheidend ist aber, wo will man hin, was will man erreichen.

423 *I:* Wie weit ist die Freizeit wichtig? Eine gute Frage? Ich glaube, das Freizeit Bewusst-  
424 sein, das sieht man generell, ist auf einem hohen Stand wie noch nie. Sei es jetzt  
425 branchenübergreifend oder Altersstruktur übergreifend betrachtet. Freizeit ist mit  
426 schon das wichtigste im ganzen Leben. Gerade in der Tourismusbranche, wie es auch  
427 in der Tourismusregion Schladming Dachstein ist, die Zweisaisonen lastig ist. Som-  
428 mer wie Winter. Wie weit glauben Sie, kann man Freizeit und Beruf vereinbaren im  
429 Tourismus? Das muss jetzt nicht unbedingt die Betrachtung der ersten Linie sein.  
430 Wie schaut es generell aus, wenn man in so einer Region wohnt, dort auch arbeitet.  
431 Gibt es Möglichkeiten, dass man Beruf und Freizeit vereinbaren kann. Oder führt da  
432 gar kein Weg hin. Existiert generell die Einstellung, alles was mit Tourismus zu tun  
433 hat, da hat die Freizeit keinen Platz.

434 *IP08:* Nein, das stimmt schon lange nicht mehr. Wir haben 20 Mitarbeiter und davon  
435 ist alles vertreten, alle Modelle möglich. Mitarbeiter, die gut verdienen wollen, die  
436 arbeiten 48 Stunden, sechs Tage in der Woche. Und anderen, denen die Freizeit ext-  
437 rem wichtig ist. Die arbeiten vier Tage oder drei Tage mit dreißig oder zwanzig Stun-  
438 den. Es ist individuell, aber es ist durchaus alles möglich. Es gibt Mütter, die müssen  
439 am Nachmittag zu Hause bei den Kindern sein, die arbeiten zum Beispiel im Früh-  
440 dienst und gehen um 12 Uhr oder 12 Uhr 30 nach Hause. Also im Tourismus ist dieser  
441 Wandel schon passiert. Das geht gar nicht mehr anderes, sonst hätte man gar keine  
442 heimischen Mitarbeiter mehr.

443 *I:* Das bringt mir gleich zum nächsten. Wie schaut es ganz persönlich in ihren Wir-  
444 kungsbereich aus? Sind sie vom Fachkräftemangel betroffen?

445 *IP08:* Natürlich, vom Fachkräftemangel bin ich genauso betroffen? Ich habe mein  
446 Kernteam, meine Stamm Mitarbeiter zum Glück schon über Jahre, aber natürlich eng  
447 besetzt. Leider oder Gott sei Dank gibt es immer auch Familiengründung. Weibliche  
448 Mitarbeiter bekommen Kinder und heiraten, was natürlich gut ist. Aber dann fehlen  
449 sie mir halt wieder. Und dies ist das Problem, wenn man eng besetzt ist, nur das  
450 Minimum an Personal zur Verfügung hat. Das eng besetzt sein, ist nicht meins, ich  
451 habe lieber zwei oder drei Mitarbeiter mehr, als zu wenige. Also darum bin ich ge-  
452 nau so betroffen. Am liebsten wäre mir in jeder Abteilung noch ein Mitarbeiter dazu,  
453 sei es Küche, Service, Etage. Wenn dies nicht möglich ist, habe ich das mit dem  
454 Stammtteam schon besprochen, dann sperren wir mit dem aktuellen Mitarbeiter-  
455 stand auf und müssen gewisse Bereiche einfach minimieren. Bei uns betrifft das  
456 dann auf alle Fälle den à la carte Betrieb im Restaurant.

457 *I:* Dies wäre dann gleich meine nächste Frage. Welche Maßnahme setzen Sie? Auf-  
458 sperren auf alle Fälle mit, aber ich schaue auch, dass es der Mannschaft gut geht. Die



459 Grenzen des Leistungspotenzial festlegen und die Schrauben an einer anderen Stelle  
460 anziehen. Als logische Folge daraus, es gibt ein oder zwei Ruhetage in der Woche im  
461 Restaurant, dass den Mitarbeitern ihre Freizeit garantiert werden kann.

462 *IP08*: Genau.

463 *I*: Ziel ist, dass auch der Mitarbeiterstand zufrieden ist, bzw. dass die, die ich habe  
464 auch bleiben. Die dem Arbeitgeber gutgesinnt sind. Wenn dich die Motivation der  
465 Mitarbeiter passt, macht die Sache auch viel mehr Spaß.

466 *IP08*: Bei uns ist es dann so, in Vollbesetzung haben wir an einem Tag bis zu 300  
467 Restaurantgäste gehabt, und jetzt werden wir halt reduzieren, das sind wir aber noch  
468 beim Austüfteln. Wie viele Reservierungen nehmen wir an, und wann ist dann Stopp.  
469 Also dreifache Besetzung sicher nicht mehr, es wir so auf 1,5 pro Sitzplatz hinkom-  
470 men. Aber es hat dann natürlich auch Vorteile für den Gast, der muss sich dann nicht  
471 beeilen, weil der Tisch nach einer Stunde wieder besetzt ist. Er kann in Ruhe seinen  
472 Abend genießen und hat auch eine Freude.

473 *I*: Das ist ein Ansatz, wenn das dann wirtschaftlich auch noch machbar ist? Wäre das  
474 dann natürlich das optimale.

475 *IP08*: Das glaube ich schon, dass das geht. Der Gast hat mehr Zeit, kann sein Essen  
476 genießen. Der Mitarbeiter fragt den Gast, ob er nach dem Essen noch einen Kaffee  
477 möchte, ein Dessert, was sich in Stoßzeiten aufgrund der engen Reservierung nicht  
478 ausgegangen wäre. Der Mitarbeiter hat mehr Zeit zum Weinverkauf usw., der Gast  
479 hat die Möglichkeit mehr zu konsumieren. Also ich glaube auch, dass sie dies tun.  
480 Absolut. Es geht sich auch wirtschaftlich aus.

481 *I*: Und wenn wir jetzt wieder zurück zum Ausgangspunkt schauen, dies wahrschein-  
482 lich schon auch eine positive Entwicklung ist, aus der Sicht des Mitarbeiters gesehen.  
483 Warum nicht?

484 *IP08*: Absolut, ja.

485 *I*: Es geht ums Service, um die Zufriedenheit des Gastes. Und der Mitarbeiter kann  
486 wieder Gastgeber sein. Dies wäre jetzt der Bereich Fachkräftemangel, als Folge von  
487 bestimmten Faktoren gewesen. Es gibt aber auch noch andere Auswirkungen, die als  
488 Folge von bestimmten Faktoren entstehen. Ich sage jetzt nur mal ein Stichwort, zum  
489 Beispiel Verteuerung, das hört man häufig. Die Einheimischen können sich nichts  
490 mehr leisten aufgrund des Baubooms. Es wird immer mehr gebaut, die Grundstücks-  
491 preise gehen in die Höhe, die Folge daraus, die Absiedelung steigt, usw. Was glauben  
492 Sie, ist dies alles auf den Tourismus zurückzuführen? Oder ist die Entwicklung gene-

493 rell so, dass in einer gewissen Lage ein Baugrund seinen Preis hat, aufgrund von An-  
494 gebot und Nachfrage? Oder ist es generell so, dass in einer Tourismusregion das  
495 Preisniveau höher ist?

496 *IP08:* Beides, auf alle Fälle. Diese Entwicklung sieht man ja überall. Die Inflation gibt  
497 es, und die Rate steigt, das ist ja bekannt. Aber natürlich auch der Tourismus. Die  
498 Wertigkeit von der Region, der Name Schladming, macht natürlich auch was aus.  
499 Und, das Angebot Nachfrage so steigt, extrem steigt. Aber natürlich nicht nur. Es ist  
500 allgemein eine Verteuerung durch die Inflation zu sehen. Aber natürlich passt das als  
501 Thema auch optimal für Tourismusgegner, das fließt dann auch noch so als negativer  
502 Aspekt ein.

503 *I:* Was glauben sie, wo liegt da der Handlungsbedarf? Wer sollte da die Schraube  
504 ansetzen? Wie gesagt, der Name ist bekannt, die Region ist bekannt.

505 *IP08:* Aber das ist ja gut so, wie es ist. Dass die Region einen Bekanntheitsgrad hat.

506 *I:* Das ist ja gut, die Region ist ja eine Marke. Daran verdienen ja alle, dass die Region  
507 bekannt ist.

508 *IP08:* Absolut. Man muss immer nur aufpassen. Die Leute, die hier wohnen, die  
509 Zweitwohnsitze, die es schon gibt. Die sind ja nicht erst seit kurzem da, es gibt wel-  
510 che, die haben schon über Jahre, Jahrzehnte ihren Zweitwohnsitz in Schladming. Und  
511 die sind genauso Gäste, wie Hotelgäste. Die geben in der Region genauso ihr Geld  
512 aus. Und man darf nicht vergessen, wenn ich mir das leisten kann in Schladming ein  
513 Haus zu bauen, oder eine Wohnung zu kaufen (...)

514 *IP08:* (...) (Telefon von IP08 klingelt)

515 (...) Entschuldigung. Wir waren jetzt?

516 *I:* Bei der Verteuerung. Bei der Problematik Zweitwohnsitz. Zweitwohnsitz Woh-  
517 nungsbesitzer, sie haben diesbezüglich erwähnt, dass dies nicht schlecht. Es gibt  
518 auch eingesessene und die geben ihr Geld auch aus. Die sind ja bewusst hier. Der  
519 Sinn und Zweck des Kaufes damals waren, für später, für die Pension vorzusorgen.  
520 Sich was zu schaffen, warum dann nicht ganz dort wohnen, ober während einer Jah-  
521 reszeit, wo ich auch schon meinen Urlaub immer verbracht haben.

522 *IP08:* Ja genau!

523 *I:* Diese Schicht konsumiert ja auch.

524 *IP08:* Ganz genau. Die kleiden sich ein, die kaufen in den örtlichen Geschäften ein.  
525 Dadurch wird also die ganze Wirtschaft ja angekurbelt. Es ist ja nicht nur schlecht.  
526 Außerdem was die bauen, die bauen ja nichts Einfaches, nichts Billiges. Also die las-  
527 sen die heimischen Firmen genauso leben, was jetzt Bau- und Baunebengewerbe ist.

528 Die möchten es ja schön haben, exklusiv haben, die lassen sich das auch gerne was  
529 kosten. Die gehen auch mehrmals in der Woche ins Restaurant. Also von dieser  
530 Gruppe profitiert ein jeder in der Region. Außerdem steigt die Wertigkeit der Region  
531 dann noch mehr, ist klar. Aber auch die Abgaben steigen, die die Gemeinde be-  
532 kommt, das ist ja alles nicht schlecht. Dies darf man nicht schlechtreden, also für  
533 diese Schicht müssen wir auch dankbar sein, dass es sie gibt und dass sie dazu gehö-  
534 ren. Nur irgendwie stimmt das Gleichgewicht nicht mehr. Auf dies muss man aufpas-  
535 sen. Und da muss man schon von Seiten der Politik ansetzen, dass es keine Geset-  
536 zeslücke oder wie auch immer gibt. Und natürlich auch von Gemeinde Seite her dann  
537 wirklich konkrete Regelungen festsetzen, wo man bauen darf, wo Bauland nur für  
538 Ortansässige ist usw. Und natürlich bereits bestehende Häuser und Wohnungen im  
539 Zweitwohnsitzverhältnis nicht jetzt dieses verbieten. Aber im touristischen Bereich  
540 muss man schauen, wo ist jetzt wirklich dieses Gleichgewicht abhandengekommen.  
541 Wo kommt jetzt die Masse und wo ist Qualität? Wieweit kann die bestehende Infra-  
542 struktur noch alles abdecken? Da muss man schon ganz gut aufpassen. Und ich  
543 glaube, das Maximum ist jetzt erreicht. Und wenn nun die Betriebe, die vorhanden  
544 sind, sich puncto Qualität entwickeln, sind wir eine Wahnsinns Destination. Und viel-  
545 leicht geht das von der Masse wieder zurück auf die Qualität. Denn zurzeit ist es  
546 einfach zu viel in den Stoßzeiten. Jetzt ist die Luft weg. Wenn man jeden Tag bis zu  
547 200 Gäste wegschicken muss, mit jedem diskutieren muss, nicht nur ich, sondern alle  
548 meine Kollegen, was à la carte betrifft. Und jeder der Kollegen hier dann gleich rea-  
549 giert, ein bisschen minimiert, weil es aufgrund des Personalmangels, des Fachkräf-  
550 temangels nicht mehr machbar ist. Dann ist es fraglich, wie das weiter geht? Mit  
551 Fastfood Ketten, oder so, das möchte ich nicht haben.

552 *I:* Das sollte meiner Meinung aber auch nicht das Ziel sein. Und, das will auch keiner.  
553 Diese Ketten haben natürlich ihre Klientel, aber darauf kann man ja nicht aufbauen.

554 *IP08:* Absolut nicht.

555 *I:* Es ist ganz klar. Aber wie gesagt, wir sind eine zwei Saisonzeiten Destination. Auf-  
556 grund dieser Saisonzeiten kommt es teilweise zu solchen Stoßzeiten, Ferienzeiten  
557 usw. Was glauben Sie, wäre es möglich, wäre der Ausbau zum Ganzjahrestourismus  
558 in der Region möglich? Ist die Region in diese Richtung hin schon so weit?

559 *IP08:* Absolut, also die Region ist so weit. Dieses Jahr hätte ich nach dem Sommer  
560 gar nicht zusperren müssen. Die Monate November und Juni sind so Beispiel Mo-  
561 nate, wenn die wirtschaftlich was bringen, dann läuft es gut. Also die Nachfrage hat  
562 sich so zu sagen ausgeweitet, auch über diese Monate. Früher waren die Hauptmo-  
563 nate Juli und August. Jetzt haben die Monate Juni und auch Mai fast aufgeholt. Der  
564 Mai ist natürlich schon sehr vom Wetter abhängig, das muss man schon auch sagen.  
565 Da kommt es schon auf das Angebot an, was man bietet, sei es Wellness, Tagungen  
566 usw. Aber ich glaube, wir sind soweit. Im Herbst bräuchte ich nicht mehr zu sperren

567 und im Frühling schon, kurz. Aber wie gesagt, es ist ausbaufähig und bei mir haben  
568 schon mehr als die Hälfte meiner Mitarbeiter eine Jahresstelle.

569 *I:* Hat dann natürlich auch wieder zur Folge, wenn man Ganzjahrestourismus hat,  
570 betreiben kann, dass auch die Mitarbeiter eine ganz andere Perspektive haben. Es  
571 geht nicht nur zweimal im Jahr für zwei, drei Monate komplett zu und dann ist wie-  
572 der nichts. Sondern es geht wie in jeder anderen Branche auch über das ganze Jahr  
573 verteilt. Man braucht sich über gewisse Sachen keine Gedanken mehr machen. Sei  
574 es für später, sei es Pensionszeiten usw. Was glauben Sie, warum ändert sich das  
575 schön langsam? Was sind die Hauptgründe, dass sich zum Beispiel der Sommer in  
576 den Herbst hinein verlängert, dass man auch für diese Zeit eine steigende Nachfrage  
577 hat?

578 *IP08:* Ja, natürlich hat die Pandemie auch dazu beigetragen. Der Heimaturlaub wurde  
579 dadurch bevorzugt. Dies ist schon ein großes Thema. Und das Bewusstsein, dass es  
580 zu Hause, im Heimatland schon auch schön ist, ist wieder gestiegen. Und viele sind  
581 draufgekommen, man kann einmal wegfliegen im Jahr und den zweiten Urlaub ver-  
582 bringt man zu Hause im eigenen Land. Weil zum Beispiel ist mit wieder ein Trend  
583 geworden, zurück zur Natur, Essen, Ernährung, also Gesundheit wird immer wichti-  
584 ger. Und darum, sage ich, ist Österreich natürlich wieder auch ein Heimaturlaub  
585 wert.

586 *I:* Jetzt kurz zusammengefasst, wir haben über Faktoren gesprochen, die einwirken  
587 können. Daraus resultierende Auswirkungen, positive wie auch negative. Fein, dass  
588 Faktoren auch positive Auswirkungen hervorrufen können. Jetzt nur ganz kurz an-  
589 gesprochen das Thema Handlungspotenzial um Auswirkungen entgegen wirken zu  
590 können. Es gibt noch Handlungspotenziale auf allen Ebenen, aber auch Maßnahmen.  
591 Was glauben Sie, welche Maßnahmen können wir setzen, dass man vielleicht Ände-  
592 rungen doch auch als Chance sehen, diese positiv nutzen können? Sie haben vorhin  
593 angesprochen, das Bewusstsein schärfen in Bezug auf die Mitarbeiter.

594 *IP08:* Ja, so ist es.

595 *I:* Wie gesagt, das Bewusstsein den Mitarbeitern gegenüber. Geht es den Mitarbei-  
596 tern gut, geht es vielleicht mir auch das ganze Jahr gut. Ich kann das ganze Jahr of-  
597 fenlassen, es bricht mir keiner weg. Vielleicht sogar weniger Fluktuation. Es ist für  
598 mich als Abreitgeber auch entspannt. Ich sehe wieder, dass der Gast zufrieden ist.  
599 Ganz egal zu welcher Zeit er in der Region ist. Was glauben sie, ist noch in unserer  
600 Region zum Beispiel möglich? Dass man vielleicht Kooperationen eingeht? Speziell  
601 jetzt wieder die Mitarbeiter Thematik ansprechend, dass man zum Beispiel ganz ba-  
602 nal gesagt mit anderen oder vielleicht auch mit der Konkurrenz Kooperationen

603 macht. Dass man Personal tauscht, bzw. weitergibt, wenn der eine Betrieb geschlos-  
604 sen hat. Dass eine Jahresanstellung für die Mitarbeiter möglich ist? Gibt es in diese  
605 Richtung schon Möglichkeiten in der Region?

606 *IP08*: Also in der Region für mich nicht. Ich habe meine Kooperationspartner weiter  
607 weg, einen in Kitzbühel, eine in Graz, einen in Salzburg. Dadurch, dass ich nicht ge-  
608 wusst habe, ob ich mit den Öffnungszeiten meines Betriebes, die Ausbildungszeiten  
609 meiner Kochlehrlinge abdecken kann. Für mich ist es wichtig, dass ich ihnen best-  
610 möglich viel mitgeben kann, dass sie auch im Beruf bleiben. Wichtig ist, dass sie vom  
611 Lernen her alles geboten bekommen. Das trägt auch viel bei der Entscheidung zu  
612 einem Lehrberuf bei. Das Problem ist, dass unser Betrieb halt doch im Frühling und  
613 im Herbst geschlossen ist. Dann kommt noch die Berufsschulzeit dazu, die wurde  
614 auch erweiterte auf fast drei Monate. Und da stellte sich mir die Fragen, geht sich  
615 das aus, jeden Bereich abzudecken? Bei mir nicht ganz, muss ich sagen zum Beispiel  
616 der Bereich Patisserie. Das könnte ich meinen Lehrlingen noch viel mehr mitgege-  
617 ben. Darum habe ich immer fixe Kurse bei Fachkollegen gebucht, die da Spezialisten  
618 sind. Im ersten Lehrjahr besteht die Möglichkeit eine Woche, aber nur mit Abstim-  
619 mung der Eltern, die müssen natürlich einverstanden sein, in einem Hauben Lokal in  
620 Kitzbühel zu arbeiten. Im zweiten Jahr dürfen Sie sich aussuchen, entweder in Graz  
621 bei XXX, einem Hauben Koch, der auf Ayurveda spezialisiert ist. Sehr speziell, denn  
622 er hat selber keine Lehrlinge, aber da sieht man in einer Woche extrem viel. Oder  
623 beim XXX in Salzburg. Man sieht auch in der kurzen Zeit ganz viel, weil jeder auf sei-  
624 nem Gebiet einzigartig ist.

625 *I*: Das ist eine einmalige Gelegenheit, wahrscheinlich?

626 *IP08*: Das dritte Lehrjahr sind sie dann vor der LAP in Werfen beim XXX. Sozusagen,  
627 das ist dann die Hardcourt Küche. Nein so ist das nicht gemeint. Da bekommst du  
628 einen Apfel, und der muss zu einem Menü verarbeitet werden, der muss als Ganzes  
629 verwertet werden. Also und dann sehen sie erst, welche und wieviel Bereiche es gibt.  
630 Und dann ist es auch interessant, sie sind oft das erste Mal in Graz. Und vor allem  
631 die Eindrücke, die sie sammeln, sie sehen, dass der Beruf schon cool sein kann, oder  
632 hart sein kann. Also das ist schon wichtig für die jungen Leute. Man kann sie dadurch  
633 natürlich auch verlieren, ist klar. Aber andererseits gewinnt man ihn ja wieder, weil  
634 er bleibt, weil er der Branche erhalten bleibt, in der Gastronomie und in der Küche.  
635 Und dies ist eigentlich das Ziel. Und das soll eigentlich das Ziel von jedem sein. Nicht  
636 nur an sich zu nehmen, sondern weniger, ist oft mehr, oder? Wenn man den Lehr-  
637 lingen nichts beibringt, dann kann man auch nicht erwarten, dass ich Mitarbeiter  
638 bekomme, die fachlich was können. Ich denke immer so, wenn sich bei mir ein Mit-  
639 arbeiter vorstellen würde, der bei mir die Lehre gemacht hat, wäre ich froh, wenn  
640 ich so einen Mitarbeiter bekäme. Und das soll jeder andere Arbeitgeber auch sagen

641 können. Dann habe ich alles richtig gemacht. Dann wären wir dort, wo wir hingehö-  
642 ren.

643 *I:* So einfach wäre es eigentlich. Ich finde das einen super Ansatz, wie weit dies gehen  
644 kann, wenn man die Chance nutzt und wirklich selber die Einstellung dazu hat. Ich  
645 möchte den Mitarbeiter auch nach der Lehre wieder gerne haben, bin stolz darauf  
646 und zufrieden, was er in seiner Lehrzeit gelernt hat, dass dies eine gute Basis für  
647 seien Zukunft ist.

648 *IP08:* Vielleicht kommt er auch wieder zurück, wie schon eingangs erwähnt nach sei-  
649 ner Findungsphase. In der Findungsphase kann er reisen und hat weltweit die  
650 Chance in der Gastronomie zur arbeiten. Und dann kommt er wieder zurück. Sie  
651 kommen immer irgendwann wieder zurück und dann hat er so viel gesehen, hat so  
652 viele neue Ideen, und kann mir auch so viel gewinnbringend wieder zurückgeben.  
653 Und das macht schon Sinn.

654 *I:* Das macht Sinn. Jetzt ganz etwas Konträres zu Kooperationen, gut wenn diese ge-  
655 lebt werden oder möglich gemacht werden. Was in aller Munde ist, das Thema Out-  
656 sourcing. Outsourcing hat längst in allen Branchen Einzug gehalten. Was man selber  
657 nicht schafft, oder Bereiche die nicht wirtschaftlich sind, wird irgendwie ausgelagert.  
658 Ist dies irgendwie in Ihren Wirkungsbereich auch möglich oder geht das gar nicht?  
659 Haben Sie Bereiche, die sie ausgelagert haben?

660 *IP08:* Ja, natürlich. Mein Fachgebiet ist die Küche. Und man kann natürlich nicht  
661 überall perfekt sein. Wie zum Beispiel den Marketingbereich, Steuerberater usw. die  
662 sind ausgelagert. Es gibt Sache, wo einfach das Wissen fehlt und da finde ich es schon  
663 wichtig, dass man sich da die perfekten Partner sucht. Es gibt Sachen und die finde  
664 ich wichtig, weil man ein eingeschränktes Denken bekommt, wenn man nur in einem  
665 Betrieb ist, ohne dass man wo hinkommt. Und darum finde ich es schon wichtig,  
666 wenn an der richtigen Stelle Einflüsse von außen dazu kommen. Aber der Grund-  
667 stock, die Seele sollte schon im Betrieb bleiben.

668 *I:* Wir haben soweit jetzt alles abgedeckt. Wir haben zuletzt jetzt noch über Hand-  
669 lungspotenziale und Maßnahmen gesprochen. Mit welchen man Risiken zu Chancen  
670 ummünzen kann, oder als Chance sehen kann. Abschließend hätte ich jetzt noch eine  
671 kurze Frage, weg von dem was gerade ist oder passiert. Was wünschen Sie sich ganz  
672 persönlich für die Zukunft?

673 *IP08:* Planbarkeit. Planbare Vorausschau. Beständigkeit. Dass wir besser umgehen  
674 lernen mit der Pandemie. Dies wird nicht die einzige sein, es wird weitergehen durch  
675 die Klimaerwärmung und sonstige Einflüsse, werden solche Ereignisse sich wieder  
676 und wieder wiederholen. Die haben wir teilweise schon hinter uns, dass wir damit

677 Lernen umzugehen. Dass die Leute viel bewusster werden, dankbarer werden. Wert-  
678 schätzender.

679 *I:* Wertschätzender, das ist ein schöner Schluss, klingt so positiv. Trotzdem, wie ge-  
680 sagt, das Bewusstsein. Es ist ja nicht alles schlecht. Man muss es immer im Auge des  
681 Betrachters sehen. Und vielleicht Faktoren einfach als Chance sehen.

682 *IP08:* Genau, dass man etwas in eine Richtung ändert, was man nie gemacht hätte.  
683 Was vorher nie möglich gewesen wäre. Dass man in Sommer zum Beispiel einen  
684 zweiten Ruhetag macht. Habe ich diesen Sommer zum ersten Mal gemacht.

685 *I:* Genau, zum Beispiel. Und es hat dann auch funktioniert. Oft ist ein bisschen weni-  
686 ger manchmal sogar mehr. Mehr für das Ganze, für die Gesamtheit.

687 *IP08:* Ja genau, das hat es gezeigt und so werden wir es auch weiterführen.

688 *I:* Eine Frage hätte ich noch, haben wir irgendwas vergessen? Irgendeinen Punkt, den  
689 sie zu diesem Thema noch ansprechen möchten, unbedingt noch etwas dazu sagen  
690 möchten, einwerfen möchten, oder so?

691 *IP08:* Nein, ich glaube, wir haben sehr viel abgedeckt. Ich glaube, dass diese Verän-  
692 derungen, speziell in der Gastronomie, die ist gar nicht für jeden bewusst. Das Ver-  
693 ständnis, was alles zusammenhängt, was alles mit einfließt, was alles Auswirkungen  
694 haben kann, das verstehen noch nicht alle.

695 *I:* Wie bringt man dies nach außen? Dass dies jetzt nicht nur in der Region so ist. Es  
696 ist auch ein gesellschaftliches Problem. Es geht eigentlich trotzdem fast immer und  
697 bei allem nur um den Preis. Da wird darüber nachgedacht, der Preis steht im Vorder-  
698 grund. Wo gibt es da das Potenzial, dass man dies wirklich ansprechen kann, dass  
699 das auch verinnerlicht wird. Das Bewusstsein gestärkt wird.

700 *IP08:* Ja. Also ich glaube, jeder wird ein bisschen gezielt dahin gedrillt. Ich glaube, es  
701 wird noch dauern.

702 *I:* Das müssen wir die Zeit machen lassen?

703 *IP08:* Ja. Ja, das bringt die Zeit.

704 *I:* Das bringt die Zeit, speziell in solchen Zeiten. Ich glaube, dass dies jetzt auch als  
705 Chance gesehen werden kann. Wo man früher, vor der Pandemie nie darüber nach-  
706 gedacht hätte, dass dies machbar ist. Da ist jetzt das, was passiert. Ich darf mich ganz  
707 herzlich für das Interview bedanken, für die tiefen Einblicke, ihre Schilderungen. Das  
708 hilft mir ganz viel weiter, wie gesagt und vor allem ganz lieben Dank für die Zeit. Und  
709 alles Gute.

710 *IP08:* Vielen Dank!

**ExpertInneninterview IP09,**

**geführt am 07.12.2021, Gesprächsdauer: 01:20:18**

1 /: Eine Tourismus Region, wie es die Tourismus Region Schladming Dachstein ist, ist  
2 ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Systems ist von einer Vielzahl von Ein-  
3 flussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfung des Tourismus in einer alpinen Region ist  
4 vielfältig. Diese befindet sich aber auch im ständigen Wandel. Eine Vielzahl von Ein-  
5 flussfaktoren, wie ökonomische Aspekte, natürliche Gegebenheiten, soziale Rah-  
6 menbedingungen wirken auf diese ein. Verstärkt hat sich meines Erachtens das Be-  
7 wusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf sie best-  
8 möglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resilienz hat längst Einzug in den alltäglichen  
9 Sprachgebrauch gehalten. Supply Chain Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Un-  
10 ternehmens, mit Störungen und Veränderungen umzugehen. Diese Fähigkeit hat  
11 zum Ziel, die Funktionen innerhalb des Systems bzw. auch die System Beziehungen  
12 aufrechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte Maßnahmen eine resiliente Ausgestal-  
13 tung der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich dadurch auch die Erfolg-  
14 saussichten für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Um wichtiges Regionalwis-  
15 sen von Experten und Expertinnen in die Analyse mit einbeziehen zu können, darf ich  
16 Ihnen nun einige Fragen zur Tourismus Region jetzt neu Erlebnis Region Schladming  
17 Dachstein in Bezug auf die Veränderung der Wertschöpfungskette im Tourismus und  
18 deren Auswirkungen stellen. Und zwar der erste Fragenblock startet einmal kurz mit  
19 einer Analyse unserer Region. Sprich unserer Region, wie sie jetzt neu heißt seit Ok-  
20 tober Erlebnisregion Schladming Dachstein und so wäre meine erste Frage an sie.  
21 Was hat Ihrer Meinung nach dazu beigetragen, dass sich die Tourismus Region oder  
22 jetzt Erlebnis Region Schladming Dachstein zu einer der führenden Regionen im Al-  
23 penraum etabliert hat?

24 *IP09:* Die Frage ist, hat sie sich schon etabliert oder ist sie auf dem Weg dorthin sich  
25 zu etablieren. Die Tourismus Region Schladming Dachstein, wie sie eigentlich bestan-  
26 den hat. Das andere ist ja völlig neu, wird sich noch herausstellen, wie sich diese ent-  
27 wickelt. Dass sind wahrscheinlich politische Gründe, warum so große Regionen zu-  
28 sammengefasst werden, die im Hintergrund eine Rolle spielen. Aber grundsätzlich  
29 geht es im Tourismus darum, dass man am Markt vertreten ist. Und in dem Zusam-  
30 menhang wird das finanzielle Potenzial eigentlich gebündelt um dort möglichst stark  
31 aufzutreten. Die Erlebnisregion oder Schladming-Dachstein als Region, hat sich in  
32 dem Zusammenhang ganz gut etablieren können, weil es aus der Entwicklung heraus  
33 oder günstige Begebenheiten eigentlich ergeben hat. Wie die Ski-WM 1982 und wei-  
34 tere Ski-WMs, die folgten, große andere Spiele und Veranstaltungen wie Special  
35 Olympics. Die in erster Linie mal was die Infrastruktur anbelangt und den Winter als  
36 solchen begünstigt haben. Dass es da eigentlich wirkliche Offensiven gegeben hat,  
37 gestützt worden ist vom Land. Dass man dort die Fördergelder bekommen hat, dass



38 man wirklich dadurch so dasteht, wie man eigentlich dasteht. Und dadurch eigentlich  
39 zu den führenden Regionen in Österreich zählt. Technisch schon am letzten Stand,  
40 muss man sagen. Und von daher auch diesen Bedingungen, jetzt im Winter gesehen,  
41 diesen Herausforderungen wie vor allem was Klima betrifft usw. wirklich bestens ge-  
42 wappnet, was künstliche Beschneigung und solche Dinge anbelangt. Dies begünstigt  
43 durch diese Großveranstaltungen und durch die Offensive vom Land, in der Steier-  
44 mark in besonderer Art und Weise stattgefunden hat. Das hat uns damals sicher ei-  
45 nen Wettbewerbsvorteil gebracht. Und was und auch dorthin gebracht hat, wo man  
46 jetzt ist. Vielleicht verschiedene Überlegungen grundsätzlich. Die Region hat ja gute  
47 aufgestellte Familienbetriebe, langjährige Familienbetriebe, die beispielgebend sind.  
48 Wenn ich mich zurückerinnere, in den 70er Jahren, das ist jetzt schon fast 50 Jahre  
49 her. Auch da hat der Tourismus in unserer Region schon recht gut funktioniert. Das  
50 war halt eher der Sommertourismus zu dieser Zeit. Das Begehren, in so eine Idylle  
51 einzutauchen, die Alpenromantik noch ganz oben gestanden ist. Besonders bei unse-  
52 ren deutschen Gästen, die eigentliche die größte Gruppe unserer Gäste in der Region  
53 sind. Also immer sehr begehrt war. Und in Richtung Winter hat sie das eigentlich alles  
54 erst gewandelt mit diesen Großveranstaltungen, wie die Ski WM und diese Offensive.  
55 Und es war halt, noch sehr familiär zu dieser Zeit. Letztendlich glaube ich, hat das in  
56 einer Ausgewogenheit stattgefunden, wo sich der der Bereiste, jetzt der Einheimi-  
57 sche als solcher in dem Maß auch mit dem identifizieren können hat. Er hat das ja  
58 irgendwie fast als Abwechslung gesehen hat. Wenn dann in der Sommersaison Gäste,  
59 also Reisende zu uns in die Region gekommen sind. Diese wissbegierig eigentlich un-  
60 sere Dienste in Anspruch genommen haben. Denen man Dinge zeigen hat können,  
61 die man mit unterschiedlichsten Dingen begeistern hat können, und das wertge-  
62 schätzt worden ist von den Gästen. In dieser Art und Weise, wie es war. Es war ein-  
63 fach, aber das hat eigentlich genügt. Die Erholung und damals war es eher diese Som-  
64 merfrische. Es hat in erster Linie das Ziel eigentlich gehabt, hier her zu kommen die  
65 Natur zu erleben, oder in der Natur unterwegs sein zu können. Also das waren so die  
66 Anfänge bei uns in der Region. Und wenn man das hernimmt, über die ganze Ebene  
67 gesehen, ob das die kleine private Familie gewesen ist, die da durch gelebt hat. Der  
68 Unternehmer, der Gasthof, das Hotels oder jetzt das Taxiunternehmen, ein jeder hat  
69 von dem eigentlich gelebt. Jedoch in einer Art und Weise, die als Dienst- oder Ser-  
70 viceleistungen ähnlich betrachtet wurde. Die ganze Geschichte ist schon mit einem  
71 geschäftlichen Hintergrund auf jeden Fall betrieben worden, aber das war nicht so  
72 vordergründig. Es war eher das, dass man wirklich Menschen eigentlich begeistern  
73 wollte, für den Ort, für die Region, für das, was sie eigentlich da bieten. Und da ist  
74 man vielleicht irgendwo schon in einem spannenden Thema drinnen. Dass man das  
75 eigentlich vielleicht reflektieren kann. Wenn man das Bild in der heutigen Zeit sieht.  
76 Damals war es das Service oder persönliche Service, der persönliche Austausch mit  
77 den Gästen. Jeder Einzelne bis hin zu den Kindern hat sich eingebracht. Die Kinder  
78 sind mit den Gästen wandern gegangen. Und heute hat sich das eigentlich gewandelt.

79 Das Ökonomische so vordergründig ist, dass eigentlich teilweise schon diese anderen  
80 Aspekte, was Service anbelangt, die auf der Strecke bleiben. Es entstand eine andere  
81 Werteskala. Vordergründig geht es um das Unternehmen, das muss funktionieren.  
82 Das Rad muss sich in jede Richtung drehen. Ob dies jetzt die Mitarbeiter sind, das ist  
83 ein großes Thema. Früher hat man die Mitarbeiter aus der Region lukriert. Heute  
84 werden tatsächlich die Mitarbeiter im Servicebereich aus dem ganzen europäischen  
85 Raum beansprucht, oder die aus dem ganzen europäischen Raum kommen. Und so  
86 ist das Ganze, wie soll ich sagen? Das Ganze hat vordergründig eigentlich nur mehr  
87 einen unternehmerischen Zweck bzw. unternehmerische Funktion. Wo ich als einzel-  
88 ner Teil dort eigentlich mein wirtschaftliches Geschäft verrichte und das bestmöglich.  
89 Und die anderen Dinge, die so wichtig sind, die heute noch wichtiger sind. Für viele  
90 Reisende, die da vielleicht einen Anspruch in diese Richtung erheben, dass sie neue  
91 Dinge entdecken, dass sie der Kultur dort begegnen, dass sie einer wunderbaren  
92 Landschaft begegnen, dass dort Sicherheit in dem Umfeld auch ein vorwiegender As-  
93 pekt ist. Diese Dinge sind alle ein bisschen auf die Schattenseite des Ganzen ge-  
94 rutscht. Und ja, das ist mir wichtig, das zu betrachten. Wie wirkt sich das jetzt auf das  
95 ganze Umfeld aus? Und das kann man jetzt mit meiner Erfahrung vielleicht, in Bezug  
96 auf meinen Erfahrungsschatz, auf den ich soweit schon zurückgreifen kann, kann ich  
97 das eigentlich ganz interessant herein spiegeln. Und natürlich sieht man dann wie  
98 wohl fühlt sich der Mensch hier. Und da geht es ja um den Menschen, der da wohnt.  
99 Wenn man das mit als ein Produkt dieser Freizeitlandschaft sieht. Wenn sich der nicht  
100 wohlfühlt und sozusagen mit irgendwo glücklich ist, dann wird das ja jeden, Reisen-  
101 den, der da eigentlich herkommt, genauso so vermittelt, oder? Und dort wird es  
102 wahrscheinlich in Zukunft notwendig sein, dass man noch mehr ansetzt, an dem ei-  
103 gentlich wieder arbeitet. Und das ist das Gesamtprodukt, dass wir eigentlich auch  
104 mitten am Markt haben. Und das macht uns eigentlich mehr oder minder, mehr oder  
105 weniger wettbewerbsfähig.

106 *I:* Das war eine sehr umfassende Antwort, wo wir vieles schon angesprochen haben,  
107 wo wir später dann auch auf das ein oder andere nochmal zurückkommen. Jetzt ganz  
108 kurz zusammenfassend haben wir alles das angesprochen, was ihr Handlungsfeld, ih-  
109 ren Wirkungsbereich betrifft, wo sie sich gut auskennen. Jetzt habe ich eine ganz  
110 konträre Frage dazu. Was sind für sie ganz persönlich die Besonderheiten der Region?

111 *IP09:* Also ich denke, das Natur Angebot, das wir haben. Die Landschaft ist sicher das  
112 höchste Gut, das wir anbieten können und auch das begehrteste. Neben dann sicher  
113 das Kulinarische, dem Kulinarium, dem man begegnet. Welches jetzt wieder stärker  
114 wird. Dem man mehr Augenmerk schenkt. Aber es ist die Landschaft vordergründig,  
115 glaube ich. Und selbst wenn wir den Winter hernehmen. Der hochtechnisiert ist, wo  
116 ein Riesenaufwand betrieben wird. Als Angebot sich darstellt, ist trotzdem vorder-  
117 gründig, dass der Mensch in der freien Natur unterwegs ist, dass er draußen ist in der

118 Luft. Dass er eben diese Winterlandschaft erleben kann. Für viele sind es so Kind-  
119 heitserinnerungen oder fast irgendwie märchenhafte Erinnerungen. Oder Erinnerun-  
120 gen an irgendwelche Märchen, die sie irgendwann als Kind vielleicht irgendwo gehört  
121 haben. Das ist einfach die tief verschneite Winterlandschaft. Das ist Schnee, weiße  
122 Berge. Das sind einfach die Dinge, nach denen sich die Menschen einfach sehnen.  
123 Man darf da nicht vergessen, dass die meisten Menschen, die zu uns aufs Land kom-  
124 men, in Städten wohnen. Wo sie diese Eindrücke nicht haben. Die sind gerade in die-  
125 sen Wintermonaten von Nebel, von Dunst umgeben. Also sehen sich ja danach, nach  
126 einem blauen Himmel, oder nach einer weißen Landschaft. Das sind die Sehnsüchte,  
127 die in jedem irgendwo verwurzelt sind. Und denen will man folgen und von daher  
128 auch erwartet wird. Und der Tourismus, wie er stattfindet, da bei uns ist entlang der  
129 Alpen, wird immer eigentlich als Sehnsuchtsort gesehen, von jedem einzelnen.

130 *I:* Sehnsuchtsort, ist ein schönes Wort, das beschreibt es ganz gut. Speziell in dieser  
131 Jahreszeit sieht man es wieder, es ist wirklich richtig schön. Was in der Region sozu-  
132 sagen vor der Haustüre existiert, die Jahreszeit einfach. Oder die schönen Berge, die  
133 Landschaft und so weiter. Ist trotzdem die Rolle des Tourismus sehr vielseitig. Jetzt  
134 nicht nur die natürlichen Gegebenheiten, die der Tourismus nutzt und hoffentlich  
135 nicht ausnutzt. Was glauben Sie, wie weit der Tourismus in unserer Region zur Ent-  
136 wicklung, zur wirtschaftlichen Entwicklung beiträgt?

137 *IP09:* Ja das ist unumstritten ist, wie es sich jetzt darstellt? Man weiß das ohnehin,  
138 dass 80 Prozent der Wirtschaftsleistung, eigentlich die Lebensgrundlage der Wirt-  
139 schaft in unserer Region ist. Es ist die gesamte Wirtschaft durch den Tourismus gesi-  
140 chert mit all seinen Nebenerscheinungen. Ganz egal, jeder Wirtschaftsbereich in der  
141 Region, indirekt oder direkt, lebt von dem, dass wir eine Tourismusregion sind, dass  
142 es den Tourismus gibt. Das steht. außer Zweifel.

143 *I:* Das bringt mich jetzt zum Nächsten, was ich eingangs schon kurz angesprochen  
144 habe, dass es jetzt auch Einflussfaktoren gibt. Einflussfaktoren, die auf das System  
145 einwirken. Sie haben es soeben vorhin angesprochen, sie haben es genannt, 80 Pro-  
146 zent als Lebensgrundlage. Man kann fast behaupten, unsere Wirtschaft ist auf eine  
147 Monokultur aufgebaut, so zu sagen. Es ist alles vom Tourismus abhängig. Das wir jetzt  
148 zu meinem Thema zurückkommen? Was glauben Sie, welche Faktoren beeinflussen  
149 Ihrer Meinung nach am meisten die wirtschaftliche Entwicklung in unserer Region?  
150 Welche Faktoren wirken auf unsere Region ein, was natürlich dann auch wieder Aus-  
151 wirkungen hat?

152 *IP09:* Die größte Herausforderung von heute wird sein, zum Beispiel, dass man ganz  
153 vorausschauend die Zukunft eigentlich plant. Denn in den letzten Jahren sind viele  
154 Dinge einfach passiert, man ist ja fast überrollt worden von verschiedenen Entwick-  
155 lungen und Bestrebungen. Und sicher von verschiedensten Einflüssen, die das dann

156 auch forciert haben, dass man sich in die Richtung entwickelt hat. Und man hat viel-  
157 leicht irgendwie, ich sage jetzt einmal, diese kleinen Systeme, die ja eigentlich in jeder  
158 Region gut funktionieren, die hat man außer Acht gelassen. Dass ein Miteinander sein  
159 muss. Ein Miteinander von einer Zukunftsgestaltung, die wir vielleicht irgendwie an-  
160 streben. Wo der Mensch, der hier lebt, als Teil dieser Landschaft versteht. Und seine  
161 Aufgabe vielleicht in dem Zusammenhang auch bewusst wahrnimmt. Und da gilt es  
162 eigentlich zu sensibilisieren. Man muss dafür sorgen, dass sich Dinge entwickelt ha-  
163 ben, dass 80 Prozent wirklich der Tourismus der Wirtschaftsmotor und Faktor hier  
164 ist. Das hat ja auch seine Gründe. Man muss in unserer Landschaft heute auch be-  
165 achten, dass sich gewisse wirtschaftliche Landschaften insofern verändert haben, wie  
166 eben die Landwirtschaft. Wenn man diesen Bereich betrachtet, dass selbst der Land-  
167 wirt mehr oder minder im Tourismus vordergründig sein Einkommen sieht und we-  
168 niger in seinem Fachgebiet, das er eigentlich betreut. Landwirt, Viehzucht, Produkter-  
169 zeugung, Lebensmittelerzeugung in dem Zusammenhang. Und da sehe ich jetzt ver-  
170 einzelt, dass es da durchaus vielleicht irgendwo Bereitschaft und Bewusstsein der  
171 jüngeren Generation gibt, dass man sich wieder mehr diesen Kernbotschaften und  
172 Kompetenzen annimmt. Weil das auch in der Region ein wesentlicher Faktor ist. Wie  
173 es andere Regionen schon vorgeben, ich habe regionale Produkte, die ich anbieten  
174 kann. Das wird entsprechend wertgeschätzt von unseren Gästen, wenn neben dem,  
175 was die Landschaft eigentlich bietet, diesen Augenschmaus. Ist eben das zweite das  
176 Kulinarische. Der Mensch muss täglich was essen und das ist ja ganz wichtig. Also  
177 muss man in dem Zusammenhang schauen, dass man dementsprechend bewusst be-  
178 gegnet und auch zeitgemäß begegnet. Und da hätten wir natürlich grundsätzlich die  
179 besten Voraussetzungen. Und dann ist noch der ganze kulturelle Aspekt, der Lebens-  
180 raum als solches. Wie leben die Menschen dort? Wenn man irgendwo in der Region  
181 hinfährt, oder in ein anderes Land reist, dann will man diesen Menschen dort auch  
182 begegnen. Und ich bin eigentlich ganz achtsam. Wie gehen die Menschen dort mitei-  
183 nander um? Welche Traditionen gibt es? Wie pflegen sie ihren Alltag, was ist da spe-  
184 ziell? Sind das Kulturgüter, wie auch immer, die charakteristische Gestaltung der Re-  
185 gion? Das sind eigentlich diese Säulen, von dem der Tourismus lebt. Es gibt parallel  
186 dazu schon diese neuen Themen. Reisen mit Wellness und andere Dinge, wo ich mehr  
187 oder fast einen Kuraufenthalt mache, mit diesen ganzen breiten Wellness Angebote,  
188 die ich in Hotels vorfinde. Es gibt auch diese Gruppe, die aus gewissen gesundheitli-  
189 chen Aspekten heraus oder jetzt Wohlfühlaspekte oder Genussaspekten reisen. Die  
190 dann eigentlich in großen Hotel Komplexen absteigen. Wo im Grunde genommen in  
191 einem Haus dies alles geboten wird. Wobei ich trotzdem glaube, dass sich in vielen  
192 Bereichen, man müsste das eigentlich genauer spiegeln, sich doch gewisse Dinge  
193 schon ein bisschen aufgebläht haben. Denn wenn man das im Verhältnis sehen  
194 würde, wie viel Zeit verbringt er dort? Wie viel Zeit verbringt er jetzt draußen, wieviel  
195 Zeit verbringt er jetzt zum Beispiel am Tisch, im Restaurant, beim Frühstück, zu Mit-  
196 tag, beim Abendessen, wieviel Zeit verbringt er im Bett oder was? Wenn man das

197 analysieren würde, dann würde wahrscheinlich auch das aufgeblähte Angebot teil-  
198 weise in einem Hotel sich ändern. Es ist eine Imagegeschichte eigentlich, dass ich so  
199 riesige Dinge pflege, das mit einem Riesenaufwand. Das indirekt das Produkt wahn-  
200 sinnig teuer macht. Und der Hauptaspekt denke ich, wo der Gast draußen ist ganz  
201 alleine unterwegs, sich mit dem begnügt was er sieht, oder entdeckt und sich selber  
202 vielleicht entdeckt. Dass dies der viel größere Teil ist. Also das wäre spannend, auf-  
203 grund eines Tagesrhythmus das runter zu brechen oder zu schauen, wo verbringt der  
204 Gast eigentlich jetzt die meiste Zeit. Da gibt es dann ganz andere Entwicklungen, wie  
205 zum Beispiel die Sommercard. Die so einen Druck erzeugt, dass der Großteil aufgrund  
206 von den vielen Angeboten, also dort unter Stress kommt. Die Angebote fast wie an-  
207 hand einer Liste abhakt und konsumiert. Nur um sich selbst vielleicht irgendwie das  
208 Gefühl zu geben, ich habe für das Geld, was ich ausbe im Urlaub, das meiste her-  
209 ausgeholt. Und das sind eigentlich grundsätzlich Entwicklungen im Tourismus, die oft  
210 fehlgeschlagen haben, fehlgesteuert sind. Denn letztendlich liegt dem Reisen oder  
211 den Urlauben das zugrunde, dass ich mich öffne für Neues. Dass ich das, was mich  
212 sonst so im Alltag begleitet, in dem Moment vergesse. Dass man in der Zeit vielleicht  
213 einer Partnerin oder ein Partner, oder Familie eigentlich vielleicht widmet. Dass man  
214 sich selber was Gutes tut. Dass man mit Abenteuern über sich selbst hinauswachsen  
215 kann. Genau das sind ja Dinge, von denen jeder Einzelne im Leben, im Alltag wieder  
216 zehrt. Und das geht eigentlich teilweise in dieser Entwicklung, die wir so ein bisschen  
217 versuchen zu steuern, indem es ebenso gewisse Angebote gibt, das geht irgendwie  
218 verloren. Das wäre meiner Meinung nach notwendig. Das ist eigentlich das, was die  
219 Basis bildet. Auch im volkswirtschaftlichen System, es gibt immer mehr Menschen,  
220 welche einen Psychologen brauchen, welche die zwei- bis dreimal die Woche zum  
221 Physiotherapeuten gehen, regelmäßig im Fitnessstudio sind. Genau das zeigt auf,  
222 dass wir da das eigentliche Problem haben. Und das ist vielleicht die Herausforderung  
223 im Tourismus, dass man denen begegnet, dass man vielleicht ganz andere Argumente  
224 fürs Reisen, für Reiselust, für Abenteuer und für das Besuchen und Suchen von wun-  
225 derlichen Orten oder besser geheimen Orten, die es irgendwo gibt, braucht.

226 *I:* Das bringt mich zu meiner nächsten Frage, wie gesagt. Wir hätten eigentlich das  
227 Schönste, wie wir eingangs schön erwähnt haben, vor Ort. Versuchen aber dennoch  
228 immer die Grundvoraussetzungen und die Grundstrukturen zu toppen. Wie gesagt  
229 ist diesbezüglich von Ihnen das Stichwort Sommercard gefallen. Ist natürlich jetzt  
230 auch aufgrund der aktuellen Situation, die das verschuldet hat. Die Pandemie hat es  
231 noch schneller gemacht, vorangetrieben. Digitalisierung. Man ist in Echtzeit, wenn  
232 man will, 24 Stunden am Tag, sieht man genau was wo los ist, wieviel los ist. Das kann  
233 man von verschiedenen Sichtweisen betrachten, ob das gut ist, ob es nicht gut ist.  
234 Was glauben Sie? Digitalisierung in dem Sinn bringt eigentlich die Ruhe nicht zurück,  
235 ganz im Gegenteil. Es macht alles schneller, man ist in Echtzeit überall dabei. Ist dies

236 positiv? Muss man mithalten? Oder soll es speziell im Tourismus wieder um die Kern-  
237 produkte gehen?

238 *IP09:* Tourismus hat eine wahnsinnige Bandbreite, sowie Menschen auch verschiede-  
239 nen, sehr verschieden sind. Und ich glaube eher, wir sind ja eine kleine, eher eine  
240 winzige Region. Wenn ich von der Region Schladming Dachstein ausgehe, heute im  
241 Verhältnis oder im Vergleich zu wirklich großen Tourismus Metropolen. Und ich  
242 glaube, dies wird es ausmachen, dass sich ein spezielles Angebot entwickelt oder  
243 nicht? Unabhängig davon, was die Zeit jetzt so mit sich bringt oder was Digitalisierung  
244 bedeutet und all diesen Komfort. Ich glaube, nicht populistische oder unpopuläre  
245 Schritte wären da für uns angebracht. Dass wir mit dem Angebot eher zur Entschleu-  
246 nigung beitragen. Und eher wieder diese Instinkte und diese Fähigkeiten des einzel-  
247 nen Menschen trainiere. Unsere Region, von der Größe hergesehen, könnte da sicher  
248 Vorreiter sein und nicht unbedingt Trendsurfer. Dass ich das, was schon irgendwo  
249 gut läuft, übernehme und umsetze. Ich glaube, heute in der Zeit und ganz bewusst  
250 wo wir eigentlich mit ganz anderen Herausforderungen wie Pandemie, wie Klima-  
251 wandel und anderen Dingen usw. zu tun haben. Da verändert sich generell was in der  
252 Gesellschaft und auch mit dieser fortschreitenden Digitalisierung in unserer Welt.  
253 Das ist eigentlich das, was die Menschen immer mehr von sich selbst wegbringt. Und  
254 wir leben in einer Umgebung und das sollte uns im Kontext mit den Menschen, die in  
255 der Region leben, eigentlich so bewusst sein, dass es um Interaktion geht. Der  
256 Mensch hat jetzt seine fünf Sinne und diese fünf Sinne wollen irgendwie bedient wer-  
257 den. Das kann ich nicht auf einer digitalen Ebene eigentlich machen. Das funktioniert  
258 dort eigentlich nicht. Da spreche ich nur den Intellekt ein bisschen an, proforma ir-  
259 gendwie eindimensional eine Stimmung vermitteln. Aber die werden an mir abpral-  
260 len, die werden nicht hinein gehen. Und da gibt es sicherlich Möglichkeiten, dass man  
261 dem eigentlich begegnet. Da braucht es Courage, dass man völlig eigene Wege geht.  
262 Um nochmals auf das Sommercard Thema zurück zu kommen. Das sind natürlich ge-  
263 nerell so Entwicklungen, man hat gesehen, das hat dort oder spontan da dazu beige-  
264 tragen, dass viel mehr Gäste in eine Region kommen. Die Kärnten Card war da Vor-  
265 reiter. Man muss das eigentlich ja immer wieder ein bisschen in dem Kontext sehen,  
266 wer sind die, die das maßgeblich beschleunigen. Das sind Konzerne, große Unterneh-  
267 men, die gleichzeitig Thermen, Ski Berge und andere Wirtschaftsbereiche irgendwo  
268 bedienen. Und die dann relativ locker entscheiden können, okay, wir fassen das jetzt  
269 zusammen. Wir sehen das große Ganze, wir bewegen uns da einfach mit der Masse.  
270 Und mit der Sommercard bedienen wir eigentlich alle unsere Einrichtungen und  
271 schaffen da ein großartiges Angebot. Das dient der Region natürlich auch indirekt  
272 und den Beherbergungsbetrieben. Ich kann das Angebot dort dazu bringen. Aber ins-  
273 gesamt weiß ich jetzt nicht, ob man damit wirklich was verbessert. Es spielt sich alles  
274 über den Preis, über die Sonderangebote ab in dieser Vitrine, wo eigentlich angebo-  
275 ten wird. Und der Wettbewerb führt dann früher oder später zu dem, dass Große

276 überleben werden. Und dass Kleine eigentlich das Nachsehen haben werden. Die ein-  
277 fach nicht mithalten können. Und deswegen bedarf es vielleicht in der Region einem  
278 gemeinsamen Konzept. Die Erlebnisregion Schladming Dachstein, so wie wir sie jetzt  
279 vorfinden, mit diesen verschiedensten Strukturen in dieser Landschaft, wirklich Mög-  
280 lichkeit bietet. Dass ich eine Landschaft als solches, als großes Hotel vielleicht be-  
281 trachte. Die Natur als solches als unsere Wellness Anlage und Oase, die man vor der  
282 Haustür hat. Und in jeder Ortschaft der Region mein Themenappartement, das ich  
283 buchen kann. Also ich habe nicht in jedem Ort alles, biete nicht in jedem Hotel alles  
284 an. Sondern ich habe eigentlich in dieser Dörfer Struktur, die wir in dieser großen  
285 neuen Erlebnisregion haben, wirklich verschiedene Themenorte. Wo sich jeder Ort  
286 im Speziellen mit seinem Thema, und jeder Ort hat ganz bestimmt wahrscheinlich  
287 irgendwo was Besonderes, mit dem auseinandersetzt und das dann vielleicht ir-  
288 gendwo verstärkt. Dann führt das vielleicht dazu, dass man selbst nicht so sehr ent-  
289 fremdet. Weil wir eigentlich Dinge machen, die wir gar nicht machen wollen. Die uns  
290 nicht eigen sind, sondern die übernehmen wir einfach, weil scheinbar der Gast oder  
291 der Reisende sich es wünscht. Weil das irgendwo in einem Magazin gestanden ist.  
292 Weil das vielleicht jetzt ein Trend ist. Und da sollten wir jetzt viel selbstbewusster  
293 auftreten. An uns glauben, an den Weg, den wir bisher gegangen sind und den stän-  
294 dig ein bisschen weiterentwickeln. Ich war ja ursprünglich bei der Entwicklung das  
295 Sommercard mit beteiligt oder in diesem Prozess beteiligt. Mit XXX seinerzeit noch,  
296 das war Mitte der 90er Jahre. Wo es das Thema war, aufgrund unserer Struktur, die  
297 Maut Straßen mit Schranken versehen waren, wo praktisch der Gast jetzt alle fünf  
298 Kilometer eine Mautgebühr entrichten musste. Aber das sind Dinge, die sich entwi-  
299 ckelt haben und da war es uns eigentlich damals ein Anliegen, dass man das mal ein  
300 bisschen entzerrt. Es ist lästig für den Gast, da entsteht das Gefühl bei ihm, dass er  
301 nur abgezockt wird. Aber eigentlich nur in dem Bereich, sonst hat er das nicht so  
302 gesehen. Und da kam dann die Idee, wir versuchen eine Karte zu erschaffen, die ihren  
303 Preis hat. Und jeder Gast entscheidet sich dafür, ob er diese in Anspruch nimmt, oder  
304 nicht. Und das war, der Preis war damals gestaffelt, von ich glaube 50 bis 70 Euro.  
305 Man hat entschieden, ob man diese Karte für drei Tage oder fünf Tage kauft, und das  
306 hat funktioniert. Der Gast hat selbst entschieden dafür, ganz bewusst, an dem und  
307 dem Tag möchte ich dort hinfahren, dort sind die Mautstraßen und die kann ich dann  
308 mit der Karte beanspruchen, denn die habe ich ja sozusagen eingekauft diese Gebühr  
309 oder diese Benutzung. Also da hat eigentlich noch ein jeder Gast bewusst mitent-  
310 schieden. Dadurch hat man das vielleicht ein bisschen lenken und steuern können.  
311 Jeden einzelnen Gast war es bewusst, dass er eigentlich ein Angebot in Anspruch  
312 nimmt, wie eine Mautstraße, die privat vielleicht errichtet worden ist, die privat fi-  
313 nanziert wird und gepflegt und betreut wird und letztendlich den Anforderungen ent-  
314 spricht. Und heute ist es tatsächlich so mit der Sommercard, dass diese im Preis mei-  
315 nes Zimmers integriert ist, der Gast nimmt das nicht mehr bewusst wahr. Es ist ei-

316 gentlich eher zu einer Konsumkarte geworden. Der Gast wird eigentlich fast dazu ge-  
317 zwungen, alles heraus zu holen in einer begrenzten Zeit, was möglich ist. Das ist leider  
318 die Entwicklung in unserer Zeit. Es gibt ja diese Rabatt Jagd, die überall stattfindet,  
319 nicht nur in unserer Region, es entsteht sozusagen ein Konsumzwang. Es geht  
320 dadurch einfach verloren, dass ich mich bewusst für ein Angebot, für ein Ziel, für den  
321 Weg oder was auch immer entscheide, und das entsprechend wertschätze. Die Wert-  
322 schätzung was da eigentlich geboten wird, geht verloren, ich konsumiere nur. Ich  
323 schätze nicht mehr, was eine Seilbahn kostet, was ein Hotel oder sonst was im Detail  
324 kostet. Welche Kosten verursacht werden. Wie aufwendig es ist, Wanderwege etc.  
325 zu pflegen und eine Langlaufloipe herzurichten. Ski Pisten zu pflegen, zu beschneien.  
326 Ich schätze dies alles nicht mehr, sondern gehe davon aus, dass es selbstverständlich  
327 ist. Ob jetzt Sommercard, Skipass oder wie auch immer, ich zahle einen guten Preis  
328 dafür. Aber ich sehe es nie in der Relation zu dem Aufwand, der betrieben werden  
329 muss, dass das so ist, wie es eigentlich ist. Und das muss man vielleicht noch viel  
330 mehr und viel deutlicher vermitteln. Gerade im Zusammenhang mit Klima, mit Um-  
331 weltschutz oder Naturschutz und all diesen Dingen, die an oberste Stelle stehen. Wo  
332 wir wissen, dass das vordergründig und wichtig ist, dass aus dem eigentlich jeder Rei-  
333 sende schöpft. Dass wir das auch am Radar haben und wissen, das ist unser höchstes  
334 Gut in diesem Zusammenhang. Und da müssen wir schauen, dass das eigentlich so  
335 bleibt, und nicht nur die nächsten 10 Jahre. Sondern langfristig, denn wenn unsere  
336 Kinder die Betriebe übernehmen sollen, und dies auch in Zukunft erfolgreich sein soll,  
337 dann ist das die Grundvoraussetzung. Und diese Parameter müssen wir heute schon  
338 stellen. Denn in zum Beispiel 20 Jahren erst darauf zu reagieren, wenn das dann ganz  
339 und gar nicht mehr dem entspricht, wie es vielleicht Reisende oder Gäste von uns  
340 erwarten. Aufgrund dieses Traumbildes, dieser Traumvorstellung, bezweifle ich, ob  
341 es das dann noch gibt. Aber Märchenbücher und Romane werden nach wie vor noch  
342 geschrieben. Von daher glaube ich, dass da die Sehnsucht in diese Richtung immer  
343 da sein wird. Und da bin ich immer im analogen Bereich mitten drinnen. Das kann ich  
344 in keiner digitalen Form so vermitteln, dass der Mensch es wirklich versteht. Das  
345 muss ich vermitteln. Und da müssen wir vielleicht mehr in der Rolle sehen, und da  
346 entstehen vielleicht auch neue Berufe. Ich bin eigentlich ein Sinnestrainer, wie auch  
347 immer. Jeder einzelne, der in der Region wohnt hat eigentlich die Aufgabe, eigentlich  
348 auf das, was das Besondere ist, was es ausmacht in der Natur und wo auch immer.  
349 Dass er ein Bewusstsein schafft beim Gast. Dann schätzt er, dann wertschätzt er das,  
350 dann versteht er, dass es wirklich eine wichtige Aufgabe ist. Dass man dafür natürlich  
351 erst einmal etwas zahlen muss. Das ist ja nicht umsonst. Und dann entsteht vielleicht  
352 ganz andere, auf Grundlage einer Werteskala, daraus entsteht eine ganz andere Dy-  
353 namik. Wo jeder sich in seiner Rolle wichtig fühlt. Seinen Lebensunterhalt verdienen  
354 kann. Und dementsprechend dann auch auftritt in dem Umfeld. Und der Lebens-  
355 raum, als solches dann wirklich auch mit Leben erfüllt wird.



356 I: Da hätte ich jetzt noch eine Frage dazu. Das Bewusstsein, das Verinnerlichen wieder  
357 auch rüberzubringen, dass dies eine super Geschichte sein kann. Wo muss man da  
358 ansetzen? Sind wir in der Region, was die einheimische Bevölkerung betrifft, wie ist  
359 diese eingestellt? Will die einheimische Bevölkerung überhaupt, das vorhin bespro-  
360 chene, richtig zu vermitteln, rüber zu bringen. Dass vielleicht dann noch mehr Gäste  
361 kommen? Oder sind wir so weit aufgeklärt, dass wir die Rolle so sehen? Oder gehen  
362 wir überhaupt weg vom Tourismus? Ist die Grundeinstellung noch positiv diesbezüg-  
363 lich? Wie sehen sie die Tendenzen bezüglich Bewusstseinsbildung oder Bewusst-  
364 seinshaltung der Einwohner in der Region?

365 IP09: Das ist sicher ein Faktor, aber wir reden ja schon von der Zukunft. Und dem  
366 muss man eigentlich heute begegnen. Wenn in Zukunft wir den Tourismus als unsere  
367 Lebensgrundlage wirtschaftlich sehen, dann müssen wir uns heute, in dem Moment  
368 mit dem Thema auseinandersetzen. Und da gehören jetzt alle Einheimischen dazu,  
369 alle, die in der Region wohnen. Alle die als Gastgeber auftreten in diesem Lebens-  
370 raum und ihren Lebensmittelpunkt hier haben. Und da muss man an der Zukunft bas-  
371 teln. Denn ich glaube, da ist die Wertschöpfung, das Wertschätzten eigentliche drin-  
372 nen. Das ist auch so ein Pingpong. Wertschätzen auf der einen Seite, wir sehen ja  
373 selbst, was in diesen Dörfern passiert. Wie vereinsamen die Menschen eigentlich in  
374 kleinen Dörfern schon sind. Weil man nicht mehr ins Gespräch kommt. Wenig Zeit  
375 hat, wo auch immer diese Zeit eigentlich hinkommt. Man sieht, dass dort auch schon  
376 eine totale Entfremdung stattfindet, eine Beschleunigung, die fast ferngesteuert  
377 wirkt. Saison Zeiten, wo dann fast alles explodiert, wir uns dann zurückziehen müs-  
378 sen. In der in der Zwischensaison müssen wir uns dann erholen von den ganzen Din-  
379 gen und ziehen uns auch zurück? Das ist schon surreal. Was sich da momentan ab-  
380 spielt. Da müssen wir eigentlich die Dinge wieder umkehren, dass ich eine Freude  
381 haben in dem Bereich tätig zu sein. Und vielleicht müssen wir da eigentlich generell  
382 diesen Druck einmal herausnehmen, dass ich eigentlich nur funktionieren muss. Son-  
383 dern dass ich vielleicht einfach einmal nicht funktioniere. Und im Wesentlichen ich  
384 mich auf die Dinge konzentriere, die ich gerne mache. Und jetzt kommen wir wieder  
385 zu diesem Trend Surfen irgendwohin, wo man Dinge übernimmt, Modelle über-  
386 nimmt, die uns völlig fremd sind? Und warum unterscheiden wir uns regional eigent-  
387 lich ganz stark? Weil jeder in seinem Umfeld so gewisse Gewohnheiten hat, welche  
388 von klein auf so verinnerlicht hat, da jeder Ort irgendwo speziell ist. Und ich glaube,  
389 an dem müssen wir eigentlich irgendwo arbeiten und weniger daran, dass man jetzt  
390 jeden Ort pro forma irgendwo ein Bild überstülpt. Damit meine ich konkret, den drau-  
391 ßen, dessen Erwartungen, die man nicht wirklich genau abschätzen können. Viel-  
392 leicht ist da das Digitale, das versucht man ja über das zumindest. Dass man den  
393 Menschen noch gläserner macht. Dass man seine Bedürfnisse erfragt, eruiert und  
394 aufgrund dessen entsprechend reagiert. Das ist wahrscheinlich nochmals eine große  
395 Gefahr, die letztendlich auftritt. Denn dann sind wir ständig am Reagieren. Der

396 Mensch, jedes Individuum und ein jeder hat andere Ansprüche. Und das ist wirklich  
397 die Frage, wie begegnen ich dem. Wichtig ist, dass ich mich selbst damit identifiziere,  
398 was ich vor Ort, mache. Das ist mein Leben. Und ich will mich hier wohlfühlen. Viel-  
399 leicht glücklich sein in dem Umfeld, wie auch immer. Mit einer Familie, was auch im-  
400 mer da dazugehört. Das heißt, das was in meinem Umfeld passiert, soll ein Teil von  
401 mir sein. Mit dem soll ich mich identifizieren. Und ich möchte das gerne tun. Und es  
402 kann nicht sein, wenn von irgendwo wer kommt und sagt, so musst du es tun, dann  
403 funktioniert es, sondern umgekehrt. Wenn man vor Ort so schaut, was machte ich  
404 gerne? Was zeichnet uns aus? Wir haben ein Riesenpotenzial, was schon einmal als  
405 Basis dient. Und wie kann man das eigentlich mit Freude vermitteln? Was sind die  
406 Faktoren, dass wir uns wohlfühlen? Auf der einen Seite, dass ich ein entsprechendes  
407 Einkommen habe, mir mein Leben leisten kann und solche Dinge. Das ist die Grund-  
408 voraussetzung. Und aus dem heraus, denke ich, kann man dann wirklich ganz spezi-  
409 fisch daran arbeiten. Den Menschen, der zu uns kommt, an diesem Glück teilhaben  
410 zu lassen. Und das sind eigentlich die Erfolgsfaktoren, meiner Meinung nach. Alle an-  
411 deren Dinge, okay. Wir leben jetzt einmal in einer schnelllebigen Zeit und es gibt ver-  
412 schiedene Möglichkeiten und neue Formen der Interpretation. An dem kann man  
413 ständig arbeiten und sich selber weiterentwickeln. Aber ganz wesentlich ist, dass wir  
414 wissen, dass wir den Boden unter den Füßen nicht verlieren. Und aus dem unsere  
415 Kraft eigentlich schöpfen. Das ist der Herausforderung,

416 *I:* Diese Herausforderung ist eine große Herausforderung in unserer Region. Man  
417 sieht es überall. Es ist momentan, vielleicht bringt es momentan auch diese spezielle  
418 Zeit. Es ist momentan so, dass das Negative viel leichter zu betiteln und zu bespre-  
419 chen ist. Anstatt überzeugt zu sein, dass man Dinge mit einer Freude macht. Dass  
420 man Dienste wertschätzt, dass man diese Einstellung auch weitergibt und gerne wei-  
421 tergeben möchte. Wir haben vorhin ein Thema schon erwähnt, das haben sie ange-  
422 sprochen, dass wir uns das Ganze noch leisten können. Es ist zum Beispiel, was auch  
423 immer in Verbindung mit dem Tourismus kommt, es wird alles teurer. Verteuerung,  
424 Abwanderung, eigentlich wollen wir gar nicht mehr hier leben, denn wir können uns  
425 das nicht mehr leisten. Ist das Ihrer Meinung nach so, oder ist dies wieder ein Be-  
426 trachtungsgeschichte, dass ich im Allgemeinen nicht zufrieden bin? Ist dies auch eine  
427 Einstellungssache?

428 *IP09:* Da müsste man zum Beispiel die großen Handelsketten endlich einmal hinter-  
429 fragen. Mit welcher Begründung sie In einem Lebensmittelgeschäft in unserer Re-  
430 gion zum Beispiel einen höheren Preis für das Produkt verlangen, welches 100 km  
431 weiter oder 50 km weiter um einiges günstiger ist? Was da der Hintergrund dafür ist?  
432 Aus welcher Intention heraus, man das eigentlich anlegt. Und das ist Faktum. Wir  
433 konsumieren mittlerweile hier weltweit schon die gleichen Marken. Und in dem Zu-  
434 sammenhang ist es die Frage, wie wollen sie das eigentlich rechtfertigen oder was

435 auch immer. Aber letztendlich wir sind im Bereich Tourismus, und wir reden ja viel-  
436 leicht irgendwo über Möglichkeiten oder Notwendigkeiten, denen man begegnen  
437 muss. Aus dem heraus ergeben sie dann vielleicht ganz andere Dinge. Denn sobald  
438 ich in den Bereich der Wertschöpfung hineingehe, wie weit ist es für mich Wert-  
439 schöpfung. Oder für jemanden, der im Servicebereich in einem Hotel beschäftigt ist  
440 usw. Für den ist es genauso Wertschöpfung. Ich bringe Leistung, ich bringe mich sel-  
441 ber ein. Wird das wertgeschätzt und kann ich daraus einen Wert schöpfen. Da müs-  
442 sen Sie aber, ich glaube, noch anders denken. Denn es muss jeder Einzelne in dem  
443 Bereich so viel verdienen, dass er dementsprechend sein Leben hier leben kann, so  
444 wie er sich das wünscht. Auch in dem Umfeld, dass er sich das leisten kann. Es muss  
445 der Hotelier dann auch den Preis fürs Zimmer bekommen, erwirtschaften können. In  
446 Berücksichtigung, dass er alle seine Mitarbeiter entsprechend bezahlen kann, damit  
447 sie sich das leisten kann. Und das müssen wir dem Gast offen vermitteln können, das  
448 Selbstbewusstsein müssen wir haben und aufbringen. Und da gibt es ja Beispiele wie  
449 in der Schweiz und so weiter. Die eigentlich ein ganz anderes Niveau fahren. Im Be-  
450 reich Dienstleistung, Service. Wenn ich es in der Breite betrachte, den Durchschnitt  
451 hernehme, sind in Österreich oder in der Region, was das anbelangt, denke ich auf  
452 sehr hohem Niveau unterwegs. Ob das jetzt Service ist, nicht gleichzeitig Servicequa-  
453 lität, das ist nicht vergleichbar vielleicht mit anderen Faktoren. Aber dort ist der Groß-  
454 teil eigentlich eher bereit, für dasselbe Angebot wesentlich mehr Geld auszugeben.  
455 Und das ist für Region vielleicht wichtig, wo, auf welchen Märkten und in welchen  
456 Bereichen, und wie positioniert wird. Dass ich den Gast eigentlich erreiche, der bereit  
457 ist Geld dafür auszugeben. Dass ich diesen Gast mit unserem Angebot, das wir hier  
458 bieten, auch richtig erreichen kann. Es ist eher so, dass die Ausrichtung von Marke-  
459 ting und Werbung, die nach draußen gehen, eine andere ist. Man sollte mit einer  
460 anderen Botschaft hinausgehen. Es ist davon auszugehen, dass es in Deutschland 80  
461 Millionen Menschen gibt. 30 Millionen oder 40 Millionen davon fahren regelmäßig  
462 auf Urlaub. Sehr viele davon nach Österreich. Und da sollte man sich vielleicht ir-  
463 gendwo ein kleines Kuchenstückchen herausholen. Mit eben diesen Anspruch wir  
464 wollen eigentlich höchste Qualität bieten. Wir bieten euch den Service, wo sie davon  
465 ausgehen können, dass jeder Einzelne, der in den Betrieb mitarbeitet, sich mit dem  
466 Produkt identifiziert. Der kann euch in jedem Bereich und Moment weiterhelfen. Das  
467 ist eine Bereicherung für euch. Alles ist eine Bereicherung für euch aber ihr müsst das  
468 jetzt auch wertschätzen. Und wir müssen die Wertschöpfung haben, dass wir das in  
469 Zukunft auch garantieren können. Und die Wertschöpfung muss in dem Sinne jetzt  
470 mit anderen Maß erfolgen. Es muss um den Schutz von solchen Räumen gehen, Le-  
471 bens- und Naturräume. Wo wir auch entsprechend Vorsorge treffen müssen. Das ge-  
472 hört natürlich auch bewertet und das muss uns im gesamten ein Anliegen sein. Das  
473 Land, die Gemeinde und jedes Unternehmen, da muss man gemeinsam Verantwor-  
474 tung übernehmen. Aber irgendwo wissen wir, dass die Basis für so ein Gelingen im-  
475 mer wieder die finanzielle Voraussetzung ist. Dass man weiß, was man machen kann,

476 was geht sich aus. Und dementsprechend muss man eigentlich die Parameter rund-  
477 herum stellen, dass sich das Rad dreht.

478 *I:* Da haben wir jetzt einen Parameter angesprochen, der wesentlich ist. Die Dienst-  
479 leistung also wieder wertschätzen, was sie ist, dass man dies auch so wieder an den  
480 Gast kommuniziert. Das Angebot dementsprechend gestaltet. Ein Parameter der  
481 diesbezüglich mitspielt, können wir diesen hohen Standard an Service Leistungen,  
482 Dienstleistung überhaupt noch erfüllen. Wie gesagt, es steht immer wieder das  
483 Thema Fachkräftemangel im Raum. Diese Tatsache betrifft unsere Region, einerseits  
484 dass wir von einer Absiedelung Quote betroffen sind. Andererseits der Service Stan-  
485 dard, welchen die Region als Angebots Portfolio rausschickt, kommuniziert, braucht  
486 eigentlich eher immer mehr Personal um ihn zu erfüllen. Aber dieses haben leider  
487 nicht. Wie gesagt Fachkräftemangel ist, nicht jetzt nur spezifisch auf den Tourismus  
488 gesehen, sondern eigentlich in der Region in allen Bereichen und Branchen ein  
489 Thema. Eine Herausforderung, die richtigen Mitarbeiter zu finden.

490 *IP09:* Das ist es nicht erst seit heute so. Dieses Problem ist nicht von heute auf morgen  
491 entstanden, dieses Problem ist hausgemacht.

492 *I:* Ist es hausgemacht?

493 *IP09:* Also da müsste man eine ganz eigene Betrachtung anstellen. Es ist eine allge-  
494 mein gesellschaftliche Entwicklung. Mit Politik im Allgemeinen, Bildungspolitik über  
495 diese unterschiedlichen Dinge müsste man reden. Und generell das thematisieren,  
496 was macht es aus, was eigentlich wichtig ist und was nicht. Und ich glaube, wir haben  
497 da fast ein Wohlstands Problem. Dass wir die Werte in eine ganz andere Richtung,  
498 die Priorität der Werte in eine ganze andere Richtung verschoben haben. Das ist viel-  
499 leicht auch eine generelle Entwicklung der Zeit geschuldet. Aber selbst jetzt. Es gibt  
500 ja Entwicklungen und man kommt zu einer Erkenntnis, dass das vielleicht so nicht  
501 richtig ist. Da muss man den Mut haben, dass man in eine andere Richtung geht. Was  
502 will man eigentlich? Natürlich, denke ich, wenn man ständig hört, oder davon aus-  
503 geht, von einer Kurve, die ständig noch oben geht. Dass man da unter Zugzwang  
504 kommt. Man kann sich es scheinbar eigentlich nicht leisten, dass man da irgendwie  
505 vielleicht in eine andere Richtung geht, die weniger bedeutet. Aber das heißt ja nicht  
506 weniger mit der Wertschöpfung, dass diese weniger werden wird. Sondern dass we-  
507 niger wird, denke ich, könnte dazu beitragen, dass die Wertschöpfung eine höhere  
508 wird. Also dort muss man fokussieren. Und was das Thema jetzt ist Image-Problem.  
509 Wir haben eingangs gesprochen, muss ich jetzt gerade denken, du machst ja jetzt  
510 einen Master in dem speziellen Gebiet. Was ja schon bald einmal Grundvorausset-  
511 zung ist, dass man eigentlich ein Studium vielleicht hat. Oder dort schon spezielle  
512 Fachrichtungen im Vorfeld eingeschlagen hat, dass man das überhaupt erfüllen kann.  
513 Das zeigt ja schon einmal, dass man dort vielleicht gewisse Entwicklungen, dass man

514 diese überdenken muss. Aber auch wenn man generell das Bild nach außen transpor-  
515 tiert, du bist als Mensch eigentlich nur jemand, wenn du einen Dokortitel hast oder  
516 was auch immer. Oder wenn du möchtest 10 Jahre studiert hast. Wenn dies das wich-  
517 tige ist, dann verstehe es okay. Oder dass vermittelt wird, wenn du jetzt 15 oder 10  
518 Jahre studiert hast. Du steigst mit einem ganz anderen Lohnniveau zum Beispiel das  
519 Doppelte ein. Ob das jetzt im Hotel Management ist, oder wo auch immer. Wenn das  
520 kommuniziert wird, oder da so Bilder entstehen, dann brauche ich mir meine Finger  
521 oder meine Hände nicht mehr schmutzig machen. Sondern ich starte da eigentlich in  
522 der Führungsetage. Das bringt wahnsinnig viel Geld vom ersten Moment an. Und ich  
523 verstehe es schon, dass sich viele dann denken, ich tu mir das gar nicht an, einen  
524 Lehrberuf zu erlernen, als Koch, als Kellner, als Verkäufer, als Zimmermann, als Elekt-  
525 riker, als Dachdecker, als Tischler, oder sonst was mache. Das ist ja dann nicht State  
526 of the Art, sondern heute muss ich in der Gesellschaft eine gewisse Anerkennung  
527 haben. Und da muss ich sagen können, dass diese Universität besuchte, dass dies und  
528 das gemacht habe, diese Ausbildung habe. Es geht mehr um diese Sache. Es geht  
529 nicht mehr darum, was in mein Leben an Lebenserfahrung gesammelt habe, oder  
530 letztendlich um Dinge, an denen ich mich erfreuen kann, was ich mit eigenen Händen  
531 erschaffen habe. Weil ich in eine, Handwerksbetrieb tätig bin. Ich habe zum Beispiel  
532 ein Haus gebaut. Ich habe die Zügel in der Hand gehabt, ich habe den Dachstuhl drauf  
533 gebaut, oder die Küche eingebaut. Und das erfordert, denke ich schon jetzt diese  
534 Fachkompetenz, dass das überhaupt passt, dass das funktioniert. Und das kannst du  
535 in jedem Berufsbereich so fortsetzen. Da geht es eher um das Werk. Wie wichtig ist  
536 eigentlich das, oder mir selber? Oder wie wichtig wird es für mich in Zukunft sein?  
537 Dass ist mich eigentlich als Mensch wahrnehme. Mir geht es oft so, wenn ich vor dem  
538 PC sitze, in diesen digitalen Welten arbeite. Aber am liebsten würde ich nur zeichnen,  
539 was hier entsteht, denke ich, was unbewusst natürlich entsteht. Und dann kommt es  
540 zu diesen Faktoren. Wenn ich dann meiner Tochter und meinem Schwiegersohn am  
541 Bau helfen kann, da habe ich ganz eine andere Befriedigung. Wenn ich das mache,  
542 als wenn ich nur in der digitalen Welt irgendwelche Dinge erschaffen habe. Da fühle  
543 ich mich körperlich befriedigt und das sind schon wesentliche Faktoren. Das ist wich-  
544 tige in der Entwicklung der Menschen, dass sie eigentlich immer das Gefühl haben,  
545 zum Beispiel Ich selber bin wichtig als Mensch. Ich kann mich auch entsprechend ver-  
546 wirklichen. Ich erschaffe Dinge, die kann man angreifen, die kann man spüren, dass  
547 das schon wesentliche Dinge, die man berücksichtigen muss. Natürlich ist mir auch  
548 wichtig, dass es heute in diesem System, die wirtschaftlichen oder gewisse Grund-  
549 kenntnisse einfach geben muss. Wenn ich als Unternehmer tätig bin, dass diese Basis  
550 vorhanden sein muss. Dass ich wirtschaften kann, dass ich diese Dinge in einer spe-  
551 ziellen Schule vermittelt bekommen. Ja, das ist schon wichtig, aber das betrifft, denke  
552 ich, nicht alle. Man kann nicht davon ausgehen, dass alle irgendwann einmal selbst-  
553 ständig als solches und selbstverantwortlich sein wollen. Es wird eigentlich immer

554 wahrscheinlich irgendwo Unternehmen geben, Firmen geben, die von Haus aus Kom-  
555 petenz und Erfahrung haben, vermitteln können in der Praxis. Die wird es immer ge-  
556 ben.

557 *I*: Aber an welcher Stelle, wo glauben sie, muss man da ansetzen? Dass das Bewusst-  
558 sein wieder, das Selbstbewusstsein wieder steigt und verinnerlicht wird? Denn der  
559 Strom ist schon so, speziell auch in Verbindung mit den Elternhäusern, dass der Lehr-  
560 beruf nicht hochgeachtet wird. Das ist speziell in unserer Region sehr stark ausge-  
561 prägt, Schule ist besser als Lehre, das kann man fast so niederschreiben. Wo muss  
562 man ansetzen, dass man dieses Bewusstsein speziell vielleicht bei jüngeren Leuten,  
563 oder die jetzt vor der Qual der Wahl stehen, wieder stärkt. Bei den Jugendlichen, die  
564 vielleicht sich noch nicht entschieden haben, was sie nach der Pflichtschule machen  
565 wollen?

566 *IP09*: Da spielen verschiedene Faktoren mit. Und auch gesellschaftliche Faktoren  
567 nehme ich jetzt bewusst her. Wir wissen, dass in anderen Systemen, in anderen Län-  
568 dern es ganz anders zugeht. Wo es diese Freiheit sich zu entscheiden nicht gibt, wie  
569 wir entscheiden können. Es ist ja schon ein Privileg. Auch einer gewissen Gesell-  
570 schaftsentwicklung eines Systems geschuldet, dass wir diese Möglichkeiten haben.  
571 So geht es unseren Kindern in dem Maße sehr gut, es gibt einer Vielzahl von Möglich-  
572 keiten an verschiedenen Ausbildungen. Aber letztendlich wissen wir in dem Stadium  
573 noch nicht, was die Kinder in Zukunft glücklich machen wird. Man kann wohl davon  
574 ausgehen, dass es wichtig ist, dass ich ein Verständnis für Wirtschaft habe, rechnen  
575 kann, lesen kann. Richtig lesen, schreiben diese Dinge, dass dies funktioniert, dass  
576 das verinnerlicht ist. Sprachen zum Beispiel als solches, und da haben wir auch die  
577 Möglichkeiten. Aber man darf parallel einfach nicht vergessen, dass unsere Gesell-  
578 schaft eigentlich andere Dinge auch braucht, damit sie funktioniert. Es braucht Stra-  
579 ßen, Autos oder Geschäfte wo man Lebensmittel kaufen kann. Es braucht Handwer-  
580 ker, die Produkte erzeugen. Das sind Dinge, es braucht alle diese Faktoren auch. Das  
581 macht, so denke ich, die Gesellschaft aus. Das formt uns und das schafft Betätigung,  
582 Beschäftigung und so weiter. Und diesen muss man vielleicht einmal vordergründig  
583 betrachten. Es ist klar mit dieser Globalisierung, mit voranschreiten der Globalisie-  
584 rung und dem Auslagern von gewissen Dingen, ändert sich das. Und das passiert ja  
585 eigentlich nur aus dem wirtschaftlichen Prinzip der Optimierung, dass ich solche  
586 Wege eigentlich gehe. Und profitieren von diesen Entwicklungen, das tun eigentlich  
587 eher große Einheiten und weniger die kleinen Einheiten. Auch das ist ein Thema,  
588 welches ich in diesem Zusammenhang ganz stark hinterfragen muss. Wie sollten sich  
589 nationale Systeme, wie es auch Österreich ist, zum Beispiel das Gesundheitssystem,  
590 wie sollen sich die am Leben erhalten, wenn die Wertschöpfung im Land eigentlich  
591 nicht mehr passiert? Wenn heute große Dinge vermehrt ausgelagert werden? Wenn  
592 immer mehr Beschäftigungslose im Land sind und gleichzeitig ein System am Leben

593 erhalten sollen. Wie kann das funktionieren? Das wäre mal grundsätzlich wichtig un-  
594 ter dem Gesichtspunkt zu betrachten.

595 *I:* Das wäre dann schon ein Thema für eine Folgeforschung.

596 *IP09:* Das könnte man schon vom großen auf das Kleine herunterbrechen. Was das  
597 Land betrifft, dann der Ort selber, der funktioniert von diesem Austausch. Früher war  
598 das so, da war der Horizont eigentlich noch nicht so groß, da hat es irgendwo in der  
599 Region aufgehört. Aber was war da wichtig? Freunde, Familie, Freunde, diese ge-  
600 meinsame Freizeit, die mein Leben lebenswert macht. Das Leben selber war wichtig.

601 *I:* Aber ich glaube, wenn ich da jetzt ganz kurz mal unterbrechen darf, dass wir auf  
602 dem Weg jetzt wieder sind. Wenn man nicht nur die Jugend hernimmt, das Freizeit  
603 Bewusstsein hat sie extrem wieder verstärkt. Das ist zurzeit ein großes Thema in der  
604 Arbeitsplatzwahl und Arbeitszeitenwahl und so weiter. Ich glaube schon, dass wir  
605 wieder dorthin zurück gehen. Dass das Freizeit Bewusstsein, das weiß ein jeder Ar-  
606 beitnehmer und Arbeitgeber, wichtig ist. Und dass wir uns darauf einstellen müssen,  
607 wenn dies funktioniert und ich als Arbeitnehmer meine Freizeit mit einbringen kann,  
608 so wie es mir auch passt, mir meine Arbeit dann auch Spaß macht. Gleichzeitig ist das  
609 große Problem, dass teilweise vielleicht auch der Arbeitgeber noch nicht so weit ist,  
610 weil er es auch nicht so kennt. Weil aber auch die Strukturen Großteils noch so sind.  
611 Es muss jetzt die 40 oder 50-Stunden-Woche gearbeitet werden. Wie es schon immer  
612 war. Ich glaube schon, dass dies ein Punkt ist, wo man die Strukturen ein bisschen  
613 öffnen muss, von der Seite her. Dass diesbezüglich doch viel zu machen wäre?

614 *IP09:* Ich glaube, da gibt es Riesenpotenzial.

615 *I:* Ja, ist so.

616 *IP09:* In Wahrheit ist es wahrscheinlich so, dass viele Unternehmer diesen Stress ha-  
617 ben und optimiert eigentlich in dem Bereich fahren. Weil es eben bei uns auch in  
618 Österreich so ist, dass Lohnnebenkosten und all diese Dinge enorm hoch sind. Und  
619 ich stehe in diesem Wettbewerb der stattfindet, einfach enorm unter Druck. Von  
620 überall, von Europa, es ist ein ganz großer Markt. Der Markt ist groß und mit Internet  
621 stehen wir vor ganz anderen Herausforderungen. Wir sind diesbezüglich Systemen  
622 ausgesetzt, wo wir kaum einen Einfluss darauf ausüben können? Das wird von weni-  
623 gen Großen dominiert. Und da jetzt heraus zu kommen, das wird sicherlich eine Chal-  
624 lenge sein. Arbeitszeit, Flexibilität und all diese Dinge, ich weiß jetzt nicht, ob das jetzt  
625 das Heilmittel ist. Dass man den Menschen wieder für Arbeit begeistert. Ich glaube,  
626 es ist eher, dass man die Leidenschaft anregen muss, und dass es Bedeutung hat, was  
627 ich mache. Ich glaube, dass das vordergründig ist, dass das erfüllend ist. Es geht je-  
628 dem wahrscheinlich auch um das, wie weit erfüllt mich das, was ich tue. Und ich bin  
629 überzeugt, dass wir mittlerweile so weit sind, dass die Mehrheit der Menschen Dinge

630 tut, die sie wahrscheinlich gar nicht tun wollen. Aber das war schon immer so. Früher  
631 hat es das sicher auch gegeben, da hat man den elterlichen Betrieb übernehmen  
632 müssen, auch wenn man das vielleicht nicht selbst wollte. Früher war das nicht so  
633 das Thema, das war generell das älteste Kind in der Familie. Das war automatisiert.  
634 Jetzt ist es schon mehr so, dass es schon sehr liberal ist. Es wird gefragt, ob du willst.  
635 Wenn du nicht willst, gibt es auch andere Möglichkeiten, dann wird der Betrieb ver-  
636 kauft. Das hat sich gegenwärtig ganz komisch entwickelt. Und das Substanzielle hat  
637 jetzt keinen Wert mehr? Was eigentlich über Generationen vielleicht irgendwo auf-  
638 gebaut worden ist. Die Rolle, die damit in einer Gemeinschaft, denke ich, damit erfüllt  
639 wird? Es hat nun nur mehr alles einen wirtschaftlichen Sinn, und muss eigentlich der  
640 Ökonomie irgendwo entsprechen. Alles andere ist nicht mehr so wichtig. Und das  
641 sieht man, selbst in einem kleinen Ort, wie weit wir uns da schon auseinanderdividie-  
642 ren. Mit solchen Ansätzen, nicht mit solchen Bestrebungen, wo sich alles nur mehr  
643 nach Zahlen orientiert. Es ist wichtig, aber ich glaube, dass die Grundvoraussetzung,  
644 das letztendlich Zahlen funktionieren, da muss die Ebene passen, muss das Produkt  
645 passen. Da müssen die Menschen, die in dem Umfeld beschäftigt sind passen. Der  
646 Austausch der Menschen untereinander muss funktionieren. Dann ergeben sie auch  
647 die richtigen Zahlen. Wenn du mit Geschäftspartnern eigentlich redest, wenn wir auf-  
648 einander zugehen und wir gemeinsam an etwas arbeiten. Wir mit Freude an dem  
649 arbeiten und dasselbe Ziel verfolgen. Die Wertschätzung gegenseitig da ist, dann  
650 spielt der Preis als solches keine Rolle mehr. Wenn ein jeder das Gefühl hat, das ist  
651 wichtig was er tut, das ist richtig und das ist besonders, was wir machen. Ich weiß  
652 schon, dass dies in der Situation schon vielleicht ein bisschen weltfremd klingt. Aber  
653 wir spüren in dieser Zeit speziell, wenn man mit jungen Menschen mit gewissen Bil-  
654 dungshintergrund zu tun hat, die ein Unternehmen, ein Hotel zum Beispiel, oder was  
655 auch immer übernehmen, die aus dem Bereich kommen. Die treten so selbstbewusst  
656 auf, dass sie glauben, sie kennen alles und sie wissen über alles Bescheid. Und wenn  
657 sie es nicht wissen, dann Googlen sie es. Und dem sind wir in Wirklichkeit ausgesetzt.  
658 Dass da schon eine Erwartungshaltung das ist, oder Vorgaben da sind, wo wir eigent-  
659 lich wissen, dass das nicht stimmen kann, dass das nicht aufgeht. Aber die sind ein-  
660 fach da. Das sind Dinge, die sich eingeschlichen haben, die sich entwickelt haben auf-  
661 grund von verschiedenen Möglichkeiten. Aber auch vordergründig deswegen, weil  
662 diese Wertschätzung, dieser Respekt, diese Empathie Fähigkeit, dass die uns eigent-  
663 lich immer mehr verloren geht und dass man eigentlich das nicht anerkennt. Dass es  
664 Fachkräfte, Fachleute gibt, Spezialisten, die sich eigentlich nur mit einer Sache ausei-  
665 nandersetzt. Witzig in dem Zusammenhang, weil jeder von Spezialisierung spricht,  
666 aber das wird genau von denen dann ignoriert. Und das führt dann eigentlich zu die-  
667 sen Spaltungen. Und das führt so weit, dass Spezialisten, ob das jetzt Handwerker  
668 sind, oder wer auch immer, dass diese dann eigentlich nur mehr machen, damit es  
669 wirtschaftlich funktioniert. Aber sie machen es nicht mehr aus einer Freude. Und da  
670 sehe ich irgendwo schon eine gewisse Gefahr darin. Und da ist es am Land oder in



671 kleinen Strukturen, dass das dort so Fuß fasst. Wo jeder jeden kennt. Wo alles von-  
672 einander abhängig ist, dass es dort so auseinanderdriftet. Das ist sehr schade. Das  
673 sehe ich als problematisch an, denn wenn das funktioniert, stellen Sie die Fragen alle  
674 nicht. Denn dann helfen alle zusammen. Wenn man glaubt, das ist gut, dann finden  
675 sich immer 3, 4 Leute und dann hilft man zusammen, und es wird gemacht. Und das  
676 ist eben das, dass es bei allem irgendwo ein Kalkül gibt. Dass eigentlich ständig ir-  
677 gendwo in dieser Abwägung gehandelt wird. Ist es richtig, ist es falsch? Mache ich da  
678 einen Fehler? Wird es jetzt wirklich gut ankommen. Wie auch immer? Da passiert  
679 jetzt irgendwas. Um jetzt nochmals zurück zukommen auf den Tourismus und die  
680 Pandemie, das beschleunigt jetzt dieses Denken, philosophieren, nachdenken, sich  
681 zurückziehen. Wie auch immer, nach neuen alternativen Lösungen suchen. Vielleicht  
682 passiert diesbezüglich jetzt irgendwas. Ich würde es mir eigentlich wünschen, dass  
683 man sich mehr um Details kümmert. Um kleine Strukturen, die notwendig sind, damit  
684 das große funktioniert. Dass es da vielleicht einen Ansatz gibt, dass man da bewusste  
685 Dinge hinterfragt. Und ich denke, dass das durchaus eine große Gruppe betrifft, die  
686 sich damit beschäftigen. Es ist schon klar, dass sich Systeme durchzusetzen und sich  
687 nicht so schnell verändern können. Es soll ja von der Basis herkommen. Dann schließt  
688 sich der Bogen wieder, wenn ich das in Richtung Tourismus und Zukunft sehe. Dann  
689 sehe ich da große Chancen für uns, für unsere Region, dass wir uns da positionieren  
690 und zwar so, dass es den Anforderungen und dem Denken, in die Zukunft Denken  
691 eigentlich entspricht. Vorhin habe ich das wahrscheinlich nicht ganz konkret so zum  
692 Ausdruck gebracht. Aber der Markt ist riesengroß und es gibt Segmente und es gibt  
693 Gäste, die in ihrer Freizeit ganz andere Dinge machen wollen. Der eine will die Aktion  
694 haben, sich mit großen Freundesgruppen treffen, will sich ausblenden. Solche Dinge  
695 und solche Szenen wird es immer geben, und es wird sicher solche Plätze geben, aber  
696 man muss eben diese Plätze nicht überall schaffen.

697 *I:* Man muss und soll ja jetzt nicht alle Gruppen, alle Segmente bedienen können auf  
698 engstem Raum. Das kann ja nicht funktionieren.

699 *IP09:* Das kann dort funktionieren, wo das Umfeld auch passt. Da spielt es keine Rolle,  
700 wenn Lärm und andere Dinge sind, da ist das egal. Da ist ohnehin alles laut. Aber ich  
701 kann nicht, dort wo es still ist, wo vorwiegend mein Angebot auf Gäste anzielt, die  
702 ihre Ruhe haben wollen. Ich kann dort dann nicht Aktion Angebote schaffen. Das  
703 wäre ein Widerspruch, da werden wir dann unglaubwürdig. Wenn ich mir da die Pros-  
704 pekte oder Webseiten von Regionen anschau, die alle Zielgruppen bedienen wollen,  
705 das kann nicht funktionieren. Also dort wäre es vielleicht ganz gut, wenn man sich so  
706 reduziert, schwerpunktmäßig orientiert. Und das kann dann schon funktionieren.

707 *I:* Da haben wir jetzt alles abgedeckt, da brauche ich ergänzende nicht mehr nachfra-  
708 gen. Ich habe weitaus mehr Informationen von ihnen erhalten, als vorgesehen. Ich  
709 muss meine Agenden noch erweitern mit so vielen Informationen. Eine spezielle

710 Frage zum Schluss hätte ich noch an sie. Haben mir irgendwas vergessen, was sie  
711 unbedingt noch hinzu fügen möchten in Bezug auf das Thema. Aspekte vielleicht,  
712 über die wir noch nicht gesprochen haben?

713 *IP09*: Da haben wir über vieles noch nicht gesprochen.

714 *I*: Ja, das ist wohl wahr. Da könnten wir noch Abende damit füllen. Aber sagen wir  
715 einmal reduziert auf die letzte Stunde. Bezugnehmend auf die Basis des richtigen An-  
716 gebots, die Menschen wieder begeistern zu können. Als Basis der letzten Stunde  
717 wurde jetzt herausgearbeitet und eigentlich ganz logisch klingt, dass wir uns auf das  
718 Wesentliche wieder besinnen und konzentrieren. Was haben wir hier? Was steht uns  
719 zur Verfügung? Diese Basis zu schätzen, wie wir leben, von dem was wir leben, und  
720 das auch so nach Außen transportieren. Dies auch so an unsere Gäste zu kommuni-  
721 zieren, dass es auch für uns wieder ein gutes Gefühl ist, dass es passt. Dann müsste  
722 es eigentlich funktionieren?

723 *IP09*: Ein Ansatz kann sicher der sein, dass man viel behutsamer denkt, über sich hin-  
724 ausdenkt. Und ob das jetzt der Unternehmer ist, was auch immer, ich bewege mich  
725 in einem gewissen Umfeld. Und treffen verschiedene Interessen von Menschengrup-  
726 pen aufeinander. Und das ist eigentlich, dass diese Grenzen weich werden, dass die  
727 fast verschwimmen. Und das Miteinander eigentlich die Möglichkeit gibt, dass man  
728 eher Hand in Hand und mit einem respektvolleren Umgang miteinander und gemein-  
729 sam entscheidet. Es ist einfach an der Zeit, dass man in einer Gemeinschaft auch ge-  
730 meinsam sich mit einer Zukunft beschäftigt. So wie es seit jeher in großen Unterneh-  
731 men die Organisationen vorgeben. Dass sie wirklich mittlerweile erkennen, dass der  
732 Mitarbeiter das wichtigste Gut des Unternehmens ist. Das ist auch so, die das ent-  
733 sprechend wertschätzen und die den Mitarbeiter immer mehr einbinden. Ich kenne  
734 das von einigen Betrieben, wo wirklich jeder einzelne das Gefühl hat, er ist ein Teil  
735 davon, ein wichtiger Teil des Ganzen. Und das Gefühl wird ihm vermittelt. Das eröff-  
736 net uns die Zukunft letztendlich, dass man Dinge nicht nur passieren lässt. Sondern,  
737 dass wir zulassen und Vertrauen in die Dinge haben, dass wir uns mehr zumuten, dass  
738 wir selbstbewusster auftreten als solches, das gilt für jeden. Denn alles andere, sich  
739 eigentlich nur immer wieder an dem zu orientieren, was jetzt Sicherheit vordergrün-  
740 dig ist, was regulativ ist oder wie auch immer. Oder Studien, die es gibt über irgend-  
741 was, dass man sagt, dass man sich in diesem Korsett drinnen bewegt. Ist es wichtiger,  
742 sich aus dem Wissen, Grundwissen, eine Basis in diesen Erfahrungen irgendwie se-  
743 hen. Und aus diesen Erfahrungen, ob negativ oder positiv eingestellt, sich selbst et-  
744 was Neues zuzumuten. Und nicht ständig irgendwo in der Angst sich befinden, ich  
745 könnte einen Fehler machen. Sondern probieren und machen, denn alles andere  
746 schränkt uns in der Entwicklung völlig ein. Das sehen ich auch vordergründig, wenn  
747 es um Konzepte geht, im kulturellen Bereich, veranstaltungstechnisch, oder heute

748 ein Budget aufstellt. Was von jedem eigentlich gefordert wird bis hin zur letzten Zeile.

749 Wo ist dann die Entscheidungsgrundlage?

750 *I:* Die Entscheidungsgrundlage ist leider fast immer die letzte Zeile.

751 *IP09:* Das was vom Vertrag rauskommt, und weniger das, was mit dem erreicht wird.

752 Und wenn ich das jetzt umlege, wenn es dann so ist, dass das, was der Tischler, der

753 Zimmerer oder der Maler in seiner Arbeit leistet, dass es schön ist, wenn das nicht

754 geschätzt wird, sondern nur der Preis stimmen muss, dann wird es problematisch.

755 Dann entwickeln sich diese Dinge völlig anders, dann ist es völlig verständlich, dass

756 wir keine Mitarbeiter mehr bekommen. Dass wir Mitarbeiter nur mehr von Märkten

757 bekommen, die keine Arbeit mehr haben und die bereit sind alles zu tun. Ja und das

758 ist dann wirklich die Frage, ob wir in so einer inszenierten Welt irgendwie leben wol-

759 len. Es gibt solche Regionen in der Welt, wo der Einheimische als solcher gar nicht

760 mehr arbeitet. Und die Dienstleistung insgesamt als solches eigentlich vergeben wird

761 an irgendjemanden. Gerade wenn man Saudi-Arabien oder Abu Dhabi hernimmt, wo

762 kein Einheimischer dort arbeitet, natürlich sind dort ganz andere Voraussetzungen.

763 Aber das sollte eigentlich nicht das Ziel sein. Denn der Lebensraum und Erholungs-

764 raum lebt von der Interaktion von dem Gefühl, was davon ausgeht. Da gehört jeder

765 einzelne Mensch eigentlich dazu.

766 *I:* Das nehme ich als schönes Schlusswort mit, da gehört ein jeder Mensch dazu.

767 Danke vielmals.

768 *IP09:* Danke für das Interview.

## ExpertInneninterview IP10,

geführt am 16.12.2021, Gesprächsdauer: 01:15:42

1 I: Eine Tourismus Region wie es die Tourismus Region oder jetzt neu die Erlebnisre-  
2 gion Schladming Dachstein ist, ist ein komplexes System. Die Entwicklung dieses Sys-  
3 tems ist von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängig. Die Wertschöpfung des  
4 Tourismus in einer alpinen Region ist vielfältig. Diese befindet sich aber auch im stän-  
5 digen Wandel. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren wie ökonomische Aspekte, natürli-  
6 che Gegebenheiten, soziale Rahmenbedingungen wirken auf diese ein. Verstärkt hat  
7 sich meines Erachtens das Bewusstsein, dass es wichtig ist, Veränderungen frühzeitig  
8 zu erkennen und auf sie bestmöglich vorbereitet zu sein. Der Begriff Resilienz hat  
9 längst Einzug in den alltäglichen Sprachgebrauch gehalten. Supply Chain Resilienz be-  
10 schreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, mit Störungen und Veränderungen um-  
11 zugehen. Diese Fähigkeit hat zum Ziel, die Funktionen innerhalb des Systems bzw.  
12 das System Beziehungen aufrechtzuerhalten. Gelingt es durch gezielte Maßnahmen  
13 eine resiliente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette zu erreichen, erhöhen sich  
14 dadurch auch die Erfolgsaussichten für eine nachhaltige Entwicklung einer Region.  
15 Um wichtiges Regionalwissen von Experten und Expertinnen in die Analyse einbezie-  
16 hen zu können, darf ich Ihnen nun einige Fragen zum Tourismus bzw. zur Erlebnis  
17 Region Schladming Dachstein in Bezug auf die Veränderung der Wertschöpfungs-  
18 kette im Tourismus und deren Auswirkungen stellen? Wie bereits erwähnt, werden  
19 wir starten mit einer kurzen Analyse der Region, sprich wir klären jetzt die Grundla-  
20 gen, die Grundvoraussetzungen, die hier in der Region Schladming Dachstein vorhan-  
21 den sind bzw. generiert worden sind. Dazu wäre meine erste Frage. Was hat Ihrer  
22 Meinung nach dazu beigetragen, dass sich die Erlebnisregion Schladming Dachstein  
23 zu einer der führenden Regionen im Alpenraum etabliert hat?

24 IP10: Das ist natürlich schon sehr nahe mit dem Wintersport, mit Seilbahnwirtschaft,  
25 mit dem frühzeitigen Erkennen, das der Wintertourismus ein Zug ist, der vieles mit  
26 sich zieht. Und uns die Lokomotive sein kann. Und deshalb hat die Region natürlich  
27 relativ früh ein sehr gutes Standing im Tourismus gehabt.

28 I: Über den Wintertourismus hinaus, fällt ihnen da noch was dazu ein?

29 IP10: Wenn wir jetzt nur den Beginn des Tourismus bisschen außer Acht lassen, dann  
30 war es zur damaligen Zeit wie der Wintertourismus ja richtig gestartet ist, hat sich  
31 hier kaum jemand vorstellen können, dass das im Sommer auch was wird. Der Som-  
32 mer hat damals ja so funktioniert, dass es die Sommerfrische gegeben hat und die  
33 Menschen jeden Sommer hier verbracht haben. Aber das waren halt wirklich Zahlen  
34 zu Beginn, die waren ausschließlich in der Ramsau. Und da muss ich jetzt ausholen,  
35 weil wir ja die Region als Ganzes sehen. In der Ramsau hat es sehr früh, ich glaube

36 sogar um die Jahrhundertwende schon, einen ganz starken Sommertourismus gege-  
37 ben. Weil dort tatsächlich bzw. während Jahrhundertwende, ein bisschen danach in  
38 den 10er Jahren, wo die Leute, die wirklich tatsächlich in der Natur ihre Freizeit ver-  
39 bracht haben. Natürlich die, die sie sich das leisten konnten. Also ich möchte wieder  
40 gerne ein bisschen herausnehmen. Den Sommertourismus gibt es schon lange. Der  
41 hat aber wirtschaftlich jetzt nicht wirklich einen großen Einfluss gehabt. Außer da-  
42 mals halt in der Ramsau, aber in der restlichen Region war es nicht so stark. Und jetzt  
43 natürlich hat sich das so verändert, dass wir mittlerweile den Sommer forcieren. Und  
44 das natürlich einen wichtigen Einfluss auf die wirtschaftlichen Zahlen bei uns und in  
45 der Region hat, definitiv.

46 *I:* Das wäre jetzt die Entwicklung vom Tourismus in der Region. Wie schaut es mit der  
47 Grundvoraussetzung unserer Region aus? Warum war zum Beispiel, wie sie vorhin  
48 erwähnt haben, der Ort Ramsau eine Destination, wo man gerne hingefahren ist?

49 *IP10:* Na ja, also man muss natürlich im professionellen Tourismus das anders sehen.  
50 Man kann natürlich nicht vorne anstellen, weil die Landschaft so schön ist. Das ist  
51 jetzt im Tourismus Marketing wirklich kein Argument mehr. Weil, Gott sei Dank, ha-  
52 ben wir diesen unglaublich schönen Planeten und es gibt da viele, viele schöne Plätze.  
53 Aber trotzdem war es damals so, dass solche hochalpinen oder alpinen Destinationen  
54 für viele Menschen aus dem Osten, sprich wer war damals unterwegs? Das waren die  
55 Hauptstädter, das heißt die Wiener und vielleicht auch noch die Grazer, diese haben  
56 den konträren landschaftlichen Ausblick natürlich sehr genossen. Ich glaube, dass das  
57 sehr viel damit zu tun hat, weil die Landschaft auch anders ist, weil sie total interes-  
58 sant und schön ist, die Natur eine Besonderheit ist. Und natürlich zur damaligen Zeit  
59 sicherlich auch die Qualität, was heute natürlich auch noch ein wichtiger Faktor ist,  
60 die Qualität, die Luftqualität, dieser Erholungs- dieser Gesundheitsaspekt der Men-  
61 schen zählt. Eigentlich muss man dazu sagen, es gibt ja Luftkurorte, die wir ja bei uns  
62 in der Region haben. Und die haben sich ja damals schon als Hintergrund gehabt,  
63 dass es angenehm war und getan hat, wenn man sich 14 Tage bis drei Wochen hier  
64 aufgehalten hat. Bevor man dann wieder in die stickige Stadt zurückgefahren ist.

65 *I:* Das bringt mich dann gleich zu meiner nächsten Frage. Was ist für Sie die Beson-  
66 derheit der Region, ganz persönlich gesehen?

67 *IP10:* Persönlich? Also für mich. Für mich ist es wirklich so, dass ich das so schätzt.  
68 Also wirklich meine persönliche Meinung. Das Ennstal ist so interessant, weil es eine  
69 gewisse Breite hat, dieses Tal. Also du bist eigentlich im normalen Alltagsleben, in  
70 einer Ebene, wo sich alles abspielt. Wo du keine Einschränkungen hast, bzw. wenn  
71 du in der Früh aufstehst, du schaust gegen keine Mauer. Gegen eine steile Böschung,  
72 sondern die natürliche Breite ist da. Und gleichzeitig bist du im Handumdrehen im  
73 Sommer wie im Winter in der schönsten Berglandschaft und in der in der schönsten  
74 Wandergegend, Skifahrgegend und Bergsteigergegend, die du haben kannst. Und das

75 ist der Unterschied, meiner Meinung nach eben, zu den westlichen Bundesländern.  
76 Weil da auch wirklich die Täler schmaler sind, nicht so gut erreichbar sind. Wird zwar  
77 bei uns auch kritisiert, dass das Ennstal schlecht erreichbar ist. Aber wenn man sich  
78 wirklich mit westlichen Bundesländern vergleicht, sagen wir mal so, sind wir absolut  
79 top aufgestellt. Und das ist meine persönliche Erfahrung. Ich bin hier so gerne, beruf-  
80 lich natürlich, aber auch privat. Weil es einfach so viele Möglichkeiten gibt. Man kann  
81 am Enns Boden laufen gehen, kann 20 km total eben laufen, oder vielleicht mit einem  
82 Höhenunterschied von 25 Meter. Oder ich kann sofort hoch raufstarten, quasi hinter  
83 der Wohnung. Und ich bin am Kufstein und das ist schon ein richtiger Berg. Und du  
84 hast ein unglaubliches Erlebnis gehabt, das alles im kleinsten Raum.

85 *I:* Alles was Lage, Möglichkeiten und Schönheit betrifft wurde jetzt angesprochen.  
86 Wie schätzen Sie die Rolle des Tourismus in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung  
87 der Region ein?

88 *IP10:* Es ist natürlich maßgeblich. Wir vergessen leider Gottes, oft in unserer kriti-  
89 schen Tourismus Meinungen, die ja auch sehr stark vorhanden sind, was der Touris-  
90 mus auf die Wirtschaft, auf den Handel, auf das Handwerk für Auswirkungen hat.  
91 Also im Ennstal, wenn wir jetzt ganz ehrlich sind, die schöne Lage in dem Tal, die ich  
92 vorhin erwähnt habe, gibt wirtschaftlich jetzt nicht her, dass die Industrie da unbe-  
93 dingt groß Fuß fassen würde. Wenn man den Tourismus jetzt weglassen würde. Es  
94 wäre schwierig. Und man, es gibt ja auch wirklich genaue Zahlen dahinter, die ich  
95 jetzt nicht aus dem Stegreif zitieren möchte, weil ich sie nicht genau im Kopf habe.  
96 Aber wir sind bei einem sehr, sehr hohen Prozentsatz, wo jedes Gewerk aus dem  
97 Tourismus profitiert. Und das ist für die Entwicklung und für den persönlichen Wohl-  
98 stand, für jeden, egal in welchem Bereich er tätig ist, total wichtig.

99 *I:* Dies ist dann fast so, man könnte fast sagen, dass wir hier eigentlich wirtschaftlich  
100 fast in einer Monokultur leben?

101 *IP10:* Ja. Das ist richtig. Das ist, das trifft's sicher. Das hat uns ja jetzt die letzten, die  
102 letzten zwei Jahre gezeigt, dass das schon eine schwierige Geschichte ist. Aber man  
103 muss das so sehen. Gut, dass es uns gezeigt wurde, dass wir da ein bisschen einseitig  
104 unterwegs sind. Hat uns aber auch gezeigt, dass wir nachdenken müssen. Und wenn  
105 wir nachdenken, merken wir, dass es Möglichkeiten gibt, dass man auch einen zu-  
106 sätzlichen Nutzen schafft. Nicht gesondert, das glaube ich nicht. Wir werden jetzt,  
107 uns jetzt nicht entwickeln von einer Tourismus Regionen in eine Industrie Region,  
108 sage ich jetzt einmal ganz blöd. Aber wir werden lernen müssen, dass wir uns so po-  
109 sitionieren, dass das Gewerk, die Unternehmen, die hier tätig sind, mehr eingebun-  
110 den werden. Zum einen in den Tourismus und zum anderen auch Produkte schaffen,  
111 die nicht nur den Tourismus betreffen. Das ist auch ganz klar.

112 I: Das ist jetzt eine optimale Überleitung. Und zwar, sie haben es angesprochen, die  
113 letzten zwei Jahre haben es uns gezeigt. Dass Sachen passieren können, die es vorher  
114 noch nie gegeben hat. Wie schaut es denn aus? Ich habe eingangs erwähnt, der Tou-  
115 rismus ist ein komplexes System, sehr engmaschig. Speziell, wenn man es auf eine  
116 Region beschränkt. Was glauben Sie, welche Faktoren beeinflussen, Ihrer Meinung  
117 nach, die wirtschaftliche Entwicklung einer Region? Gravierend oder wirklich bedeu-  
118 tend, dass sich etwas ändert, oder dass sie die Wertschöpfung ändert? Was fließt ein  
119 in eine Region, oder kann einfließen?

120 IP10: Also für mich kann eine Veränderung nur stattfinden, wenn ein paar maßgebli-  
121 che Dinge vorhanden sind. Das wichtigste ist jedoch die Eisenbahn. Also das ist jetzt  
122 mein Zugang. Ohne diesen Faktor Eisenbahn, das heißt zum einen die Möglichkeit,  
123 dass man Produkte, die man jetzt zum Beispiel im Ennstal produziert, auch sinnhaft  
124 und zielführend ohne großen Lkw-Verkehr aus der Region wegbringen kann. Und zum  
125 anderen natürlich für die Zukunft im Tourismus, wenn wir dableiben. Es wird so sein,  
126 dass die Bahn als Transportmittel für den Urlauber in den nächsten Jahren an Wer-  
127 tigkeit absolut steigen wird. Steigen wird und sehr, sehr wichtig wird und deshalb  
128 glaube ich, ganz egal, welche Region man hernimmt, nicht nur unsere. Wenn du die-  
129 sen Faktor Bahn nicht hast, wird es wahrscheinlich schwierig sein. Weil es schwierig  
130 sein wird, dass du überhaupt irgendwelche Veränderungen in der Wirtschaftlichkeit  
131 vollziehst. Es hilft einfach nichts, wenn du nicht die Chance hast, dass du dich am  
132 internationalen Verkehr anpasst. Und das wird nicht der LKW sein, das kann nur die  
133 Eisenbahn sein. Und deshalb ist meine Antwort auf diese Frage, die Antwort ist die  
134 Eisenbahn.

135 I: Dieser Faktor Eisenbahn, wenn man diesen Faktor weiterdenkt, alles was Klima-  
136 wandel betrifft, da wird sich in Zukunft einiges ändern. Wir sehen es ja jetzt schon, in  
137 Bezug auf politische Maßnahmen, die geplant sind, die weiter so umgesetzt werden.  
138 Wir werden eine Alternative brauchen. Und da ist auf alle Fälle, oder haben wir das  
139 Glück, dass die Eisenbahnlinie durch unser Tal geht und wir auch total gut angebun-  
140 den sind. Wir eigentlich nur mehr dafür sorgen müssen, dass wir in die kleinen Sei-  
141 tentäler eine Verbindung schaffen, die erreichbar machen. Was sicher machbar ist.  
142 Wie sieht es mit natürlichen Faktoren aus, die auf eine Region einwirken? Alles was  
143 ökologisch ist, haben wir da irgendwas zu befürchten? Ist es möglich, dass sich dies  
144 ändert?

145 IP10: Ich glaube, dass wir diesbezüglich sehr ausgewogen sind. Dass wir schon noch  
146 zeitgerecht erkannt haben, was ja in vielen Tourismusregionen nicht der Fall ist, das  
147 man die Ökologie schützt. Sprich, für mich als Touristiker ist es ganz klar, dass man  
148 für die zukünftigen Geschichten nur mit den Partnern arbeiten kann. Und die wich-  
149 tigsten Partner sind die Bauern, die Grundstückseigentümer und die Jagd, sage ich  
150 jetzt einmal. Und die Jagd nicht als Spaßfaktor oder sonstiges, sondern wirklich, die

151 Jagd als pflegende und betreuende Institution für die Ökologie. Und da sind wir so-  
152 weit, dass wir sehr wohl bemüht sind, wirklich die Weichen zu stellen und Gespräche  
153 zu führen. Und jetzt wieder zurück in meiner Aussage. Und da glaube ich, dass wir  
154 den Vorteil haben, dass es schon immer Rücksicht gegeben hat im Ennstal. Also da  
155 wurde schon gesprochen. Meistens war es so, dass wenn man wieder ein bisschen  
156 weiter in die Vergangenheit gehen, dass die Menschen, die touristisch interessiert  
157 waren, teilweise ja auch Grundstückseigentümer waren. Die dann teilweise Jagd ge-  
158 habt haben und Waldbesitz gehabt haben. Und auch Privatzimmer vermietet haben.  
159 Deshalb waren es durch diese Kleinstrukturen leichter. Es wurde besprochen und ge-  
160 schaut, wo zum Beispiel Wanderwege durchführten und wo nicht. Nicht durch jedes  
161 Habitat durch, denn das passt nicht. Und jetzt müssen wir uns einfach daran erinnern,  
162 dass das in der Gründung im Ennstal sicher schon ein Thema war. Dass wir das jetzt  
163 weiterführen, und weiter drauf schauen, dass das in Zukunft funktioniert. Dann ist  
164 diese Ökologie, dieses System, diese Mischung, die das ist, Tourismus, Wirtschaft,  
165 Landschaft, Landwirtschaft glaube ich ganz gut. Also zukunftsicher, oder zumindest  
166 zukunftsorientiert, eigentlich massiv zukunftsorientiert.

167 *I:* Das bringt mich gleich zum nächsten, die Landwirtschaft. Wir leben von dem, dass  
168 bei uns natürliche Gegebenheiten vorhanden sind, wie sie sind. Dass wir diese auch  
169 schützen und mit Bedacht nutzen. Das traue ich mich zu behaupten.

170 *IP10:* Ja, das stimmt, definitiv.

171 *I:* Jetzt ist die Sache so, speziell die letzten zwei Jahre haben uns gezeigt, dass ein  
172 Punkt ganz massiv zugenommen hat bzw. die Pandemie dafür auch ein Motor war  
173 bzw. der Antrieb war, alles was das Thema Digitalisierung betrifft. Wie gesagt, Digi-  
174 talisierung, hat aufgrund der Pandemie noch einmal richtig einen Booster bekom-  
175 men. Es war zwar davor natürlich auch schon da, wir haben natürlich alle damit ge-  
176 lebt, weil wir einfach vom Tourismus leben. Ohne Digitalisierung gehts nicht mehr.  
177 Aber es wurde auch im privaten Bereich, in der Bildung, in vielen Bereichen wo man  
178 hinschaut, auf einmal hat sein müssen. Was glauben Sie, wie weit bleibt dieser Stand?  
179 Wird der noch wichtiger oder besinnt man sich trotzdem wieder, wie wir es gewohnt  
180 sind und waren, auf den persönlichen Kontakt mit dem Gast?

181 *IP10:* Dass die Digitalisierung einen höheren Stellenwert oder noch einen höheren  
182 Stellenwert bekommen wird, als sie jetzt schon hat, das glaube ich schon. Jetzt  
183 kommt aber das aber. Ich glaube aber auch, dass uns die letzten zwei Jahre gezeigt  
184 haben, und vielleicht geht es auch noch weitere zwei Jahre in diesem Distanzdenken,  
185 man passte ein bisschen auf. Aber der Mensch hat ein gewisses Sozialverhalten. Im  
186 Grunde ist er ein Herdentier und jetzt gehe ich wieder in die Vergangenheit. Aber  
187 warum ist der Gast gekommen, warum kommt der Gast nach Österreich? Da nehme  
188 ich jetzt ganz Österreich dazu. Weil Österreich eine Art hat, mit dem Gast umzuge-  
189 hen. Also wenn wir jetzt nicht die ganz extrem negativen Fälle hernehmen. Aber für



190 die Zukunft wird es wirklich so sein, dass die Mentalität des Österreichers, dieses zu-  
191 sammenführende, dieses sich freuen, die Menschlichkeit wieder wichtig wird. Und  
192 die wird noch wichtiger werden. Denn was jetzt passiert ist, zwei Jahre lang, dieses  
193 gezwungene Abstandhalten, hat natürlich für die nächsten Jahre zur Folge, dass nicht  
194 mehr der Katalog aufgeschlagen werden wird, wo ist das teuerste Hotel und wie weit  
195 ist es bis zum Strand oder in unserem Fall, wie weit ist es bis zur Skipiste? Wird na-  
196 türlich weiterhin sein, aber hauptsächlich wird es in der Planung viel mehr bedacht,  
197 wie viel Platz haben wir für uns. Das heißt, wo hat man so wenig Kontakt wie möglich  
198 mit den Menschen um uns herum? Aber, wo habe ich den Kontakt, den ich gerne  
199 hätte? Diese Gemütlichkeit, die wir im österreichischen Tourismus ja immer wieder  
200 forciert und gehabt haben. Dass man es wieder nutzen kann, wenn man das will. Das  
201 das heißt für mich, Digitalisierung ist wichtig in allen Bereichen, wie im Marketing, in  
202 der Arbeit vor Ort und in der Nachbearbeitung. Da sage ich jetzt, wird es wichtig sein  
203 und wird es noch viel wichtiger werden, wie es jetzt schon ist. Aber jetzt für die  
204 Menschlichkeit und für das Sozialverhalten, wird es eine gewisse freiwillige Reduk-  
205 tion in diesem Bereich geben. Denn die Leute wollen nicht nur digital verkehren.  
206 Denn ich kenne es auch von mir, zum Beispiel bei Zoom Meeting, man ist flexibel,  
207 kann überall teilnehmen. Aber der menschliche Kontakt in einer Sitzung und das wirk-  
208 liche Spüren, ist jetzt wichtig und wird sehr wichtig werden.

209 *I:* Das bringt mich jetzt gleich zum nächsten Thema. Mit der Digitalisierung geht dann  
210 Hand in Hand die Globalisierung. Wir sind eine relativ kleine Region flächenmäßig  
211 gesehen. Da gibt es größere Metropolen, das brauchen wir jetzt nicht irgendwie ver-  
212 gleichen. Wie schaut's aus? Sind wir vielleicht aufgrund von der Digitalisierung, oder  
213 überhaupt ihr Fachbereich, alles was Marketing betrifft. Sind wir so aufgestellt mit  
214 der Marke Erlebnis Region Schladming Dachstein, dass wir uns stark genug positio-  
215 nieren können?

216 *IP10:* Wir sind ja jetzt durch diese Zusammenführung, durch die Neugründung, sind  
217 wir der drittgrößte Tourismusverband von Österreich. Das ist jetzt einmal ein State-  
218 ment. Sagt natürlich noch nicht alles aus. Aber es ist einfach so, dass wir, wie man ja  
219 in der Historie nachschauen kann, wir immer wieder Auszeichnungen für die Marke  
220 Schladming Dachstein bekommen haben. Auch schon bevor wir jetzt der drittgrößte  
221 Verband geworden sind. Natürlich auch, dass wir gewisse Bekanntheit haben, dass  
222 man marketingtechnisch gut aufgestellt ist. Das heißt aber auch, wer sind die Mitbe-  
223 werber, wie stehen die da? Wie weit können wir gemeinschaftlich diese Marke, die  
224 gute Marke, den Namen, das gute Angebot, usw. wie weit können wir uns gemein-  
225 schaftlich international positionieren? Weil da ist mein Zugang schon der, der Gast,  
226 der nimmt die Marke wahr. Das heißt, ich glaube, da gibt es sich auch Statistiken  
227 darüber. Ich glaube, dass viele Deutsche nicht nach Österreich in den Urlaub fahren,  
228 sondern noch Tirol. Also das ist einfach so, weil die Marke so stark ist. Wenn die Gäste  
229 zu uns herkommen, das haben wir schon vorher gewusst, bevor wir Schladming

230 Dachstein geworden sind. Sie fahren nach Schladming. Und ich sehe das ganz und gar  
231 nicht negativ. Das ist tatsächlich Marketing. Da hat man was geleistet, das muss man  
232 zusammenbringen und das muss man jetzt auch sammeln. Und da geht es jetzt bei  
233 mir um das, dass man diese starken Marken in Österreich, die starken Tourismus  
234 Marken in Österreich so aufstellt, dass man die Kraft bekommt, sich am internatio-  
235 nalen Markt zu präsentieren. Denn wenn der schöne Wanderweg, den die Tirol Wer-  
236 bung in China eingeblendet in Schladming Dachstein ist, ist das auch völlig egal. Also  
237 wir bewerben uns in Wahrheit dann doch gemeinschaftlich und wir müssen unsere  
238 Werte nach außen hin so aufstellen, dass der Gast sagt, ich fahre jetzt dorthin, weil  
239 dort gibt es das. Und da sehe ich die Kraft. Wir sind ein Mitbewerber, wir kämpfen  
240 um den Gast. Aber ich glaube, wenn man die Internationalität, also die wirkliche,  
241 diese Übersee Geschichten, wenn wir uns da positionieren wollen, dann können wir  
242 das nur gemeinschaftlich machen. Und wie ich vorhin bereits gesagt habe, wir sind  
243 mit der Marke Schladming Dachstein gut aufgestellt und können im Konzert der Gro-  
244 ßen mitspielen. Meiner Meinung nach, das glaube ich.

245 *I:* Jetzt haben sie vorhin eigentlich die Hauptzielgruppe, die wir in der Region haben,  
246 unsere Nachbarn, schon angesprochen. Auch da ändert sich etwas, nicht nur bei un-  
247 seren Nachbarn natürlich, allgemein. Der Demografische Wandel, die Bevölkerung  
248 wird älter und vor allen Dingen sie wird fitter, älter. Wie gesagt ist dies eine Tatsache,  
249 dass man fit und Großteils auch gut situiert in die Pension geht. In dem Zeitalter sind  
250 wir zurzeit. Was glauben Sie, sind wir gerüstet, speziell für diese Zielgruppe auch?  
251 Oder haben wir da noch Potenzial nach oben?

252 *IP10:* Wir haben da auf jeden Fall Potenzial nach oben. Wir sind leider Gottes in der  
253 Region noch nicht so weit, dass die Wertschätzung dort ist, wo sie hingehört. Wir  
254 verkaufen uns leider eine Spur zu billig. Das hat aber einen Ursprung. Und zwar, der  
255 Skitourismus, der Wintertourismus, wie er bis jetzt gewesen ist, ich sage bewusst,  
256 der gewesen ist, der hat funktioniert. Die Leute sind gekommen, wir haben gewusst,  
257 es folgt der Schnee, wir sperren auf. Die Gäste gehen Skifahren, sie kommen von der  
258 Piste retour, sie haben ihre Interessen, ob Après-Ski, Essen gehen oder was auch im-  
259 mer. Das ist relativ leicht zu handeln und vielmehr muss man diesbezüglich nicht ma-  
260 chen. Da darf man aber die Geschichte nicht vergessen. Früher war es so, dass es  
261 diesen Skikurs gab, der verpflichtet war. Die genauen Voraussetzungen weiß ich jetzt  
262 nicht mehr. Aber es war halt, die Kinder in der Hauptschule sind zweimal in den Ski-  
263 kurs gefahren. Und ein jeder Jugendlicher hat Skifahren gelernt, also zumindest in  
264 seiner Qualität. Man hat so ganz klar die Verbindung zum Skisport gehabt. Dieses  
265 gemeinschaftliche Erleben und in dem Fall war es den Wintersport zu erleben in allen  
266 Facetten, über die Schneeballschlacht, vom Rodeln bis hin natürlich zum Skifahren.  
267 Das bleibt in Erinnerung in irgendeiner Art und Weise. Das war ein schönes Gefühl,  
268 das war super. Also ganz klar, der Österreicher hat eine Bindung zum Schnee und zu  
269 den Skiern. Das haben wir nicht mehr. Das ist weg. Das ist Fakt. Folge dessen, es wird

270 über kurz oder lang dieses selbstverständliche Skifahren, der selbstverständliche Ski  
271 Gast, der wird schneller weg sein, als es viele Kollegen glauben. Ich glaube, denn wir  
272 merken es jetzt schon. Es ist, ich kann es nicht in Zahlen fassen, bzw. Statistiken gibt  
273 es keine dazu. Aber wir haben wirklich schon unglaublich viele Leute, vor allem bei  
274 den Tagesskigästen verloren. Denn der Tagesskigast interessiert das Skifahren nicht  
275 mehr. Der fährt nur her, weil es rundherum Halligalli gibt. Après-Ski ist ihm wichtig.  
276 Und warum erwähnt ich das? Weil genau dieser Gast fährt dann auch zum Beispiel  
277 an den Neusiedlersee, wenn das Programm, das Rundherum dort passt. Diesem Gast  
278 ist das Skifahren egal. Das heißt, sprich, das ist nicht der Gast, den wir in Zukunft  
279 haben werden. Der Gast, der hierherfährt, der wegen dem Skifahren herkommt, der  
280 seinen Skiurlaub plant. Und der vier Tage Skifahren geht oder wie viele auch immer.  
281 Der wird uns auch lange bleiben, aber es sind immer weniger. Und diese Halligalli  
282 Geschichte ändert sich, wechselt in andere Regionen und Destinationen, wie zum  
283 Beispiel Neusiedlersee, Wörthersee usw. Ich kenne viele Touristiker aus den Berei-  
284 chen, die schon sehr, sehr klug und engagiert sind und auch wissen werden, wie sie  
285 den Gast in diese Regionen bringen. Und deshalb sage ich, nein, wir sind nicht gerüs-  
286 tet für diese Situation, in der wir sind. Weil wir das passende Angebot noch nicht  
287 haben für diese Zielgruppe, dass das passt. Der reifere Gast muss sagen, da muss ich  
288 unbedingt hinfahren. Und das haben wir noch nicht. Aber wir wissen, dass wir in  
289 diese Richtung was tun müssen.

290 *I:* Da stellt sich jetzt sicher vieles um, da kommen Änderungen auf uns zu. Es ist ja oft  
291 schon gut, dass man realisiert, dass es nicht so weiter gehen kann, wie man es ge-  
292 wohnt sind. Daraufhin noch eine Frage, haben sie diesbezüglich noch was im Hinter-  
293 kopf? Nennen wir es vielleicht auch Trends. Legen sie zurzeit ihr Augenmerk in ihrem  
294 Wirkungsbereich speziell auf irgendwelche Trends? Die uns in Zukunft vielleicht er-  
295 reichen, oder überraschen können?

296 *IP10:* Also wir werden ganz klar am Sommer arbeiten müssen. Und zwar ist da ganz,  
297 ganz wichtig, dass wir das Radfahren im Auge. Ich habe einige Meetings haben dür-  
298 fen, weil wir natürlich auch wissen, dass man da was tun müssen. Wir haben schon  
299 begonnen zu planen und uns darauf einzustellen, dass das kommt. Und da durfte ich  
300 bei einigen Meetings dabei sein. Und wenn man die Zahlen hört, was da am Rad  
301 Markt passiert. Da sind wir dann wieder in der Zukunft, bei dem fitten älteren Ur-  
302 laubsgast. Das dürfen wir nicht übersehen, denn da muss der Fokus hingehen. Ist  
303 aber auch wieder nicht so einfach, weil du natürlich, wenn du Mountainbike Stre-  
304 cken, Bike Strecken errichtest, ist es ein Eingriff in die Natur. Das heißt, dann habe  
305 ich wieder meine Grundstücksbesitzer und Eigentümer, die man ganz intensiv ins  
306 Boot holen muss und mit ihnen das ausdiskutieren muss. Die Jagd ist wichtig, denn  
307 es ist leider so, dass durch diese Radgeschichte, sprich jeder durchschnittlich fitte E-  
308 Biker relativ hoch auf den Berg hinauffahren kann. Und leider Gottes, der im Hinter-  
309 kopf nicht hat, welchen Schaden er teilweise anrichtet, wenn es ums Wild geht. Weil

310 die Wildtiere nicht zur Ruhe kommen und somit auch ein massiver Eingriff in deren  
311 Lebensraum ist. Eigentlich ist es unsere Aufgabe, wir müssen auf den Trend reagie-  
312 ren. Es ist kein Trend, das ist so relevant, ist Thema und es wird bleiben. Radfahren  
313 ist gekommen, um zu bleiben, habe ich gehört. Es ist ganz spannend. Und da ist un-  
314 sere ganz große Aufgabe darauf zu reagieren. Richtig darauf zu reagieren. Und dieses  
315 große Thema leiten, die Gäste leiten, das ist unsere Riesenherausforderung. Das hört  
316 sich einfach an, ist in Wahrheit sehr schwierig. Aber das hat die Wichtigkeit bei uns  
317 in der Region, dass wir das gut lösen. Weil es zwei Seiten gibt. Wir haben auf der  
318 einen Seite die Wirtschaftlichkeit, wo die Vermieter fordern, die schwachen Zeiten  
319 zu beleben. Auf der anderen Seite gibt es auch diese, die den Tourismus eher kritisch  
320 sehen. Die sagen ihr schickt uns tausende Leute am Tag auf den Dachstein. Ja, und  
321 beide Seiten haben Recht. Wir haben wirklich noch Zeiten, die wir unbedingt fördern  
322 müssen, wo wir als Touristiker für die Wirtschaftlichkeit was tun müssen. Und es gibt  
323 aber auch Zeiten, in denen wir richtig gut gefüllt. Da muss ich aber dazu sagen, wenn  
324 wir die Tage im Jahr zusammenzählen, wie viele das sind, dann relativiert sich das.  
325 Aber ja, er hat trotzdem recht. Aus seiner Sicht, dass man da was tun muss. Man  
326 muss die Trends früh genug erkennen. Das heißt Trend, Radfahren. Was tun wir da-  
327 mit, wenn der Gast kommt? Es ist egal, was sein Ziel ist, warum er in die Region  
328 kommt. Wir haben eine super Tolle Lage, das Skigebiet liegt Richtung Süden auf den  
329 Schattenseiten. Das heißt, du kannst in Wahrheit im März noch supertoll Ski fahren,  
330 ohne Probleme. Und wir haben auf der Nordseite des Tals sie Sonnenseite, da kann  
331 man im März schon problemlos biken. Und das sind alles Tatsachen, die muss man  
332 berücksichtigen in der Planung. Wie geht es weiter? Wenn der Gast zum Schifahren  
333 herkommt, dann vielleicht auch sein Rad schon mit dabei. Der geht am Vormittag  
334 Schifahren, weil der Schnee passt, nur nachmittags nimmt er sein Bike und fährt in  
335 die andere Richtung, in die Ramsau. Das muss man im Kopf behalten. Und das ist der  
336 massive Unterschied, wie man bis jetzt Tourismus gemacht hat, und wie wir ihn in  
337 Zukunft machen müssen.

338 /: Dies bringt mich jetzt gleich zum nächsten großen Thema. Wir haben vorhin über  
339 Faktoren gesprochen, welche den Tourismus beeinflussen, die Region beeinflussen,  
340 wie auch die Wertschöpfung beeinflussen. Und natürlich, alle Faktoren, die irgendet-  
341 was beeinflussen, ziehen auch Folgen nach sich oder bergen Risiken, aber bieten auch  
342 Chancen. Ich möchte jetzt gleich anschließen an die geografischen Gegebenheiten  
343 der Region. Wir können beide Seiten des Tales nutzen. Zur gleichen Zeit auch auf  
344 verschiedene Arten. Wie schaut es da ihrer Meinung nach aus? Mir sind eine typische  
345 zwei Saisonen Region. Sommer wie Winter, der Sommer ist im Kommen und die Sai-  
346 sonzeiten verlängern sich. Die ursprünglichen Reisezeiten im Winter vom Dezember  
347 bis März danach waren drei Monate Ruhe, und dann ging es wieder weiter von Juli  
348 bis September, das ist ja zum Glück nicht mehr so. Es verlängert sich. Was sind für sie

349 die gravierendsten Auswirkungen was die besprochenen Faktoren beeinflussen kön-  
350 nen in der Region. Seien es jetzt positive wie auch negativen Auswirkungen, was fällt  
351 ihnen dazu ein?

352 *IP10*: Also das heißt, diese Verlängerung der Saison, oder wie?

353 *I*: Allgemein, was Ihnen dazu jetzt einfällt? Was sich aufgrund von Faktoren ändern  
354 kann oder wird?

355 *IP10*: Ein positiver Einfluss ist der, dass man durch die Saison Verlängerung in beide  
356 Richtungen, in den Winter genauso wie in den Sommer, dass wir dadurch eine ge-  
357 wisse Leitungs-Möglichkeit haben. Wenn wir es schaffen, dass der Gast, der in der  
358 Hochsaison wie im August kommt, dass wir dem ein Angebot für Oktober schaffen,  
359 dass genauso gut ist und alle Erwartungen erfüllt. Und wir haben sogar dann bessere  
360 Ersatzprogramme, wenn das Wetter nicht passt. Wenn wir das schaffen, dann hast  
361 du den Gast nicht verloren, sondern hast ihn dort, in diese Zeit hingeleitet wo genü-  
362 gend Platz ist und vor allem er sich wohlfühlt. Da sind wir dann wieder, wenn wir  
363 nochmals zurück gehen, in Bezug auf die Gästeschicht. Wir haben ja natürlich dieses  
364 klassische Schulferien Urlaubssystem bei uns. Das ist massiv bei uns natürlich durch  
365 die Ferien, also ein Ferien abhängiges Urlaub System. Und durch diese Verlängerun-  
366 gen der Saisonen und durch die Veränderung des Gastes oder die mögliche Verände-  
367 rung der Gäste habe ich diesbezüglich eine Chance da entgegen zu wirken. Ich kann  
368 durchaus natürlich für alle Seiten etwas Gutes tun, für den Gast, wie für den Grund-  
369 stückseigentümern und den Einheimischen, der das dann nicht so wahrnimmt, weil  
370 das Dorf nicht total voll ist. Wenn ich 1000 Leute auf längere Zeit wo hinschicke, fällt  
371 das nicht so auf, aber wenn ich 1000 Leute in drei Tagen wo hinschicke, dann ist das  
372 eine Katastrophe. Nur so schlecht ist es auch nicht. Aber das ist einmal der Nachteil.  
373 Der Nachteil, naja den sehe ich gerade nicht wirklich. Nachteile einer Saison Verlän-  
374 gerung, eines Erweiterns auf eine Ganzjahres Destination sehe ich nicht, das ist nicht  
375 da. Ich habe jetzt versucht im Kopf das Personal zu sehen. Also das ist im Gegenteil,  
376 das wäre kein Nachteil. Dann ist es natürlich möglich, die Menschen über eine Jah-  
377 resstelle das ganze Jahr hindurch zu beschäftigen. Sie wollen über das ganze Jahr wis-  
378 sen, wie der Ablauf ist und eine gewisse Sicherheit haben. Der Mensch ist ein Ge-  
379 wohnheitstier. Der möchte gerne 365 Tage im Jahr dasselbe machen, zumindest wis-  
380 sen, dass es funktioniert. Und da haben wir natürlich, wenn man eine Ganzjahres  
381 Destination ist, wieder den Vorteil, dass man vielleicht in einem Dienstverhältnis über  
382 12 Monate ist. Und dieses Dienstverhältnis nicht saisonal bedingt abhängig ist. Also  
383 ich sehe jetzt da eigentlich nur Vorteile in der Entwicklung und eigentlich keine Nach-  
384 teile.

385 *I*: Dies wäre jetzt das Optimum bzw. die optimale Entwicklung, wenn wir es schaffen,  
386 unsere Region zu einer Ganzjahres Destination hin zu entwickeln. Leider sind wir aber

387 noch nicht soweit. Wie gesagt, wir haben es angesprochen, wir sind noch sehr Zwei-  
388 saisonen lastig. Diesbezüglich möchte ich jetzt darauf eingehen, alles was das Thema  
389 Fachkräfte und Arbeitsverhältnisse betrifft. Der Großteil der Arbeitnehmer, die mit  
390 dem Tourismus zu tun haben, mit der Branche Tourismus, jetzt nicht nur speziell die  
391 Bereiche Hotellerie und Gastronomie. Natürlich sind die die erste Linie, aber es ist  
392 auch der Handel, das Handwerk und so weiter, alle Branchen sind natürlich sehr von  
393 den Saisonzeiten abhängig. Leider ist es noch immer so, dass viele Betriebe in den  
394 alten Strukturen gefangen sind bzw. die Tradition auch in diesem Wege sehr pflegen.  
395 Drei Monate Vollgas arbeiten und dann wieder frei. Das funktioniert jetzt aber nicht  
396 mehr, das ist eine Tatsache. Wir möchten es jetzt nicht nur als Work Life Balance  
397 bezeichnen, es ist einfach auch ein menschliches Bedürfnis. Die Freizeit ist und wird  
398 immer wichtiger. Keiner will diese alten Systeme als Arbeitnehmer noch mittragen.  
399 Oder nur die wenigsten, die diese kompakten Arbeitszeiten für sich nutzen, und sich  
400 die danach folgende lange Freizeit wieder anders gestalten. Aber generell, sind das  
401 eher die Ausnahmen. Jetzt ist es natürlich so, dass nicht nur der Fachkräftemangel  
402 auch bei uns vorhanden ist. Es ist ja so, dass der Tourismus mit verantwortlich ist,  
403 dass wir ziemlich ein hohes Niveau haben, auch ein hohes Preisniveau in allen Belan-  
404 gen. Was glauben Sie, ist da nur der Tourismus für diese Entwicklung verantwortlich?  
405 Verteuerung, Absiedelung, Bauboom usw. welches alle Schlagworte sind. Diese  
406 Schlagworte leider in letzter Zeit praktisch fast ohne Luft holen dem Tourismus auf-  
407 gedrängt wurden. Dass der Tourismus die Grundlage für diese Entwicklung ist.

408 *IP10:* Also ich habe da meinen persönlichen Zugang. Nein, der Tourismus ist null  
409 schuld. Wenn der Tourismus es nicht ist, wenn irgendetwas anders interessant in der  
410 Region wäre, zum Beispiel weit hergeholt, eine Goldmine. Dann würde auf die glei-  
411 che Weise reagiert, wie es jetzt ist. Dass jeder, der kann, sein Eigentum um den bes-  
412 ten Preis verkauft. Und das ist in ganz Österreich so und nicht nur in Österreich so,  
413 sondern es ist wahrscheinlich überall so. Es gibt Menschen, die haben Geld und die  
414 sind nicht blöd. Und es ist natürlich, dass von diesen das Ziel ist, dass sie das Geld  
415 dort investieren, wo es nicht weniger wert wird. Vielleicht sogar mehr wird oder zu-  
416 mindest den Wert behält. In Zeiten wies diesen, wo es für Spareinlagen auf der Bank  
417 keine Zinsen gibt, will ein jeder sein Kapital schützen. Und das hat ganz klar zur Folge,  
418 dass eine Nachfrage da ist. Und natürlich wo ist das Kapital am längsten haltbar, in  
419 Grund und Boden. Und natürlich der Grund und Boden, der dort ist, für was ist. Jetzt  
420 muss es nicht der Tourismus sein, wie es bei uns so ist. Der Tourismus macht bei uns  
421 am meisten Sinn. Und dann gibt es diejenigen, und das ist ja unser Problem der Zeit.  
422 Wir leben, wir haben jetzt echt diese Möglichkeit und unsere Kinder, also meine Kin-  
423 der noch mehr, denn das sind jetzt drei Generationen. Es ist jetzt die dritte Genera-  
424 tion, die nur profitiert. Finanziell gesehen, alle anderen Dinge betrachten wir nicht,  
425 wohl aber finanziell gesehen. Da waren die Großeltern, die haben alles aufgebaut.

426 Dann wurden die Eltern, die haben das Vorhandene, und jetzt bin ich der, der eigent-  
427 lich das Vorhandene optimal noch verwerten kann. Man verdient relativ gut, man  
428 kann das, was man von den Eltern bekommen hat noch aufwerten und ausschmü-  
429 cken. Und in Wahrheit sind meine Kinder jetzt diejenigen, die nur mehr damit verdie-  
430 nen können bzw. mit ganz wenig Aufwand noch mehr perfektionieren können. Und  
431 wir haben dann die Situation, dass wir in der Region natürlich auch Menschen haben,  
432 das hat nicht nur mit dem Ennstal zu tun, das wissen wir. Dass der Trend da ist, dass  
433 die Leute in die Städte abwandern, das ist automatisch so, das ist bitte nicht den  
434 Tourismus geschuldet ist, sondern es passiert. Wir haben einen hohen Anteil von sehr  
435 klugen Köpfen im Ennstal. Die Jugend ist unglaublich gescheit und deshalb gehen  
436 auch unglaublich viele studieren. Und wenn man im Ennstal ist und studieren will,  
437 dann muss man entweder nach Salzburg oder nach Graz gehen. Und wie wir alle wis-  
438 sen, dann ist es ja nicht nur studieren, sondern dann kommt der Job. Du kannst ja  
439 nicht, zum Beispiel irgendwelche Flugtechnik Geschichten studieren und dann glaubt  
440 irgendwer, dass du wieder nach Haus zurückkommst und dann hier arbeiten wirst.  
441 Das wird nicht funktionieren. Jetzt haben wir diese Konstellation, wir haben Men-  
442 schen, die wandern ab, weil sie sich beruflich weiterbilden und nicht im Tourismus  
443 sich weiterbilden. Auch wenn sie Tourismus studieren, dann werden sie lange nicht  
444 nach Hause kommen, weil sie auf der ganzen Welt unterwegs sind. Weil sie auch  
445 Fachkräfte sind, gut ausgebildet sind und Erfahrungen in ihrem Beruf schöpfen möch-  
446 ten. So, und jetzt haben wir die Situation, jetzt haben wir viele Ortschaften, die su-  
447 pertoll hergerichtet sind. Die Ortssubstanz ist einwandfrei, die Häuser sind hergerich-  
448 tet, es schaut alles einwandfrei aus. Aber jetzt kommt dann nach der Ausbildung nie-  
449 mand mehr zurück nach Hause, weil die letzte Generation einfach weg ist. Weil die  
450 vorige Generation vielleicht schon weggezogen ist. Diese kommt vielleicht noch ab  
451 und zu nach Hause, aber die letzte kommt nicht mehr, da sie ihr zu Hause wo anders  
452 hat und keinen Bezug mehr zur Region hat. Und dann muss irgendwas mit dieser Lie-  
453 genschaft mit diesem Haus passieren. Und was wird dieser Erbe oder Eigentümer  
454 dann machen? Der wird nicht sagen, oder den Bürgermeister fragen, wenn er Bedürf-  
455 tige in der Gemeinde hat, ich stelle mein Haus zur Verfügung zu dem Preis der für  
456 diese Menschen möglich ist. Das wird nicht passieren. Diese wollen natürlich klarer-  
457 weise, wenn sie abschließen mit der Region, wenn sie gehen müssen, weil sie einfach  
458 ihren Lebensmittelpunkt woanders haben, dann wollen sie natürlich das Maximum  
459 herausholen. Das würden wir aber alle so machen. Und so funktioniert es bei uns mit  
460 den Immobilien. Ja, und dann ist es natürlich so, dass es Menschen gibt, die sich mit  
461 dem intensiv befassen. Die natürlich auch viel Geld damit verdienen wollen. Weil sie  
462 wissen wie es funktioniert. Aber das ist nicht das Hauptproblem, die sind nicht das  
463 Hauptproblem. Das Problem ist einfach und ganz klar. Irgendwann wird die Immo-  
464 bilie, das Haus verkauft werden. Und ein jeder, der sich jetzt aufregt, ob es ein Bauer  
465 ist, ein Hausbesitzer oder was auch immer. Ein Jeder wird in die gleiche Situation

466 kommen, wenn er es erlebt. Also das Problem können wir nicht lösen. Um diese  
467 Situation jetzt auch auf den Tourismus umzumünzen, der Tourismus ist nicht schuld.

468 *I:* Um dieses Thema jetzt nochmals kurz aufgreifen zu dürfen. Wir sind infrastrukturmäßig und auch bevölkerungsmäßig nicht so groß oder gut aufgestellt, dass man Höher Bildende Schulen oder ein Studium in der Region im Bezirk absolvieren kann.  
469  
470 Wenn man studieren will muss man die Region verlassen, man muss gehen. Und  
471 wenn man jetzt nicht zu Hause damit, wie soll ich sagen, vielleicht beglückt wird, dass  
472 man in den elterlichen Betrieb einsteigen darf. Dann ist die Situation meistens so,  
473 oder es kann dann sein, dass sich nach der Ausbildung, nach dem Studium der Lebensmittelpunkt aus der Region wegverlagert. Der Lebensmittelpunkt ist dann dort,  
474 wo man Arbeit findet, meistens auch dann Familie gründet. Jetzt ist aber die Situation folgende, gehen wir wieder zurück, speziell was die Bereiche Hotellerie, Gastronomie betrifft. Wir stehen vor der Wintersaison, das große Schreien. Wir haben kein Personal. Ist es teilweise vielleicht sogar ein selber gemachtes Problem, oder ist es ein Problem, welches jetzt neben der ganzen Pandemie auch noch dazu kommt? Wie ist denn ihre Meinung dazu?  
475  
476  
477  
478  
479  
480  
481

482 *IP10:* Also es sind mehrere Faktoren, die da zusammenspielen. Da gibt es zwei große  
483 Dinge, die das negativ beeinflussen. Das erste Negative ist die Geschichte des Tourismus. Das heißt, wir sind jetzt wieder beim Image, bei den Strukturen. Saisonale Betriebe, zehn Stunden am Tag arbeiten und mehr, dafür geht die Saison ja nur drei  
484 Monate. Also Arbeitszeiten, Personalunterkunft usw., also das heißt, der Umgang mit  
485 dem Personal. Der Umgang mit dem Personal im Tourismus in den letzten Jahren, in  
486 der Vergangenheit, der hat natürlich einen schlechten Ruf produziert. Deshalb ist die  
487 Gastronomie, die Hotellerie und überhaupt der ganze Tourismus in der Wertschätzung natürlich unglaublich gesunken. Und da ist der zweite Punkt, der meiner Meinung nach, das Problem ist. Es hat bis jetzt kein einziger Mensch jemals daran gedacht, das zu ändern. Wir haben es bis heute nicht geschafft. Und das ist eine Aufgabe gerade in der Region und des neuen Verbandes. Tue Gutes und sprich darüber.  
488  
489 Das heißt, wir müssen den Leuten erklären, was tut der Tourismus, was ist der Tourismus? Wie funktioniert der Tourismus? Welche Arbeitszeiten hat man. Was hängt da alles mit zusammen? Dieses Wissen muss vermittelt werden. Und nicht irgendwann einmal eine Sitzung einberufen und das zum Thema machen. Sondern da muss man in die Schulen gehen, vielleicht sogar im Kindergarten gehen, mit diesen Themen, also mit wirklichen altersgerechten Themen. Den Tourismus dort bewerben, ich meine das wirklich so. Den muss man bewerben, damit man gegen diese negativen  
490  
491 Argumentationen vorbeugt. Und das ist so wichtig für die Zukunft. Für mich hat die  
492 totale Priorität im Tourismus, in unseren Tätigkeiten, in der Region, im Tourismus.  
493 Und wenn wir es auf die nächsten fünf Jahre rechnen, dann sind wir ohnehin schon  
494 spät dran. Also da müssen wir wirklich jetzt ansetzen. Und wenn wir das schaffen, idealerweise in den nächsten fünf Jahren, dass die Kinder das Bewusstsein haben,  
495  
496  
497  
498  
499  
500  
501  
502  
503  
504  
505



506 dass der Tourismus in der Region positiv ist. Wenn wir das schaffen, dann sind wir  
507 Könige, weil dann werden wir einiges an Mitarbeitern aus der Region wieder für den  
508 Tourismus dazugewinnen. Gleichzeitig müssen wir es aber auch schaffen, ganz at-  
509 traktive Arbeitsplätze für Menschen schaffen, die mittlerweile aus dem Ausland kom-  
510 men. Und dass man für die Arbeitnehmer ein modernes Arbeitsumfeld schafft. Work  
511 live Balance, ganz egal, wie man es nennen will, dass dies Hand in Hand geht mit einer  
512 positiven Tourismusgesinnung.

513 *I:* Da hake ich diesbezüglich jetzt noch einmal gerne nach. Wer ist denn da am Hebel?  
514 Wer muss denn da ansetzen, dass man die Wertschätzung, sprich die Wertigkeit ei-  
515 nes Berufes in der Region, dass man dies wieder in Verbindung mit dem Tourismus  
516 nach vorne bringen?

517 *IP10:* Meiner Meinung nach, immer noch, ist natürlich jeder Unternehmer selber  
518 auch verantwortlich. Ganz klar. Aber nicht, wenn es, wie ich es angesprochen habe,  
519 um die Schulen gehen. Dass man das vorbereitet. Ich glaube, es ist sehr wohl die  
520 größte Aufgabe der touristischen Institutionen. Sprich Tourismusverbände, ich  
521 glaube, dass dieser Bereich dort hingehört. Der gehört dahin, mit allem was dazuge-  
522 hört. Mit Seminaren für die Betriebe selber, damit man das Thema schärft, damit der  
523 weiß, wie er damit umgeht. Damit er auch weiß, was er falsch macht. Denn viele wis-  
524 sen es gar nicht, dass sie es falsch machen. Das ist ja so. Und das heißt Schulung in  
525 die Richtung Unternehmer, Schulung und Verbreitung der positiven Gesinnung Rich-  
526 tung Schulen. Und da ist die touristische Institution des Tourismus, die Region bzw.  
527 der Tourismusverband gefordert.

528 *I:* Wir haben es bereits erwähnt, dass wir aufgrund der geringen Einwohnerdichte das  
529 Potenzial oder die Nachfrage an Arbeitskräften in der Region nicht alle bewerkstelli-  
530 gen oder schaffen können. Wir sind angewiesen auf Arbeitskräfte aus allen Himmels-  
531 richtungen, woher sie auch kommen. Wir müssen Maßnahmen setzen, wir müssen  
532 diese Mitarbeiter finden und bewerben, dass sie zu uns kommen. Die Wertschätzung  
533 der Branche steigern, dass der Tourismus was Schönes ist. Da sind wir uns einig. Jetzt  
534 gibt es noch Handlungspotenziale, die in der Region vielleicht noch nicht ganz ausge-  
535 reift sind. Ich kann mich auch täuschen. Fällt Ihnen hierzu etwas in Bezug auf Koope-  
536 rationen ein? Dadurch könnte man vielleicht speziell das Fachkräftemangel Problem,  
537 oder diese Thematik in Griff bekommen?

538 *IP10:* Ja, ich glaube, es ist schwierig. Dass man da ein Projekt oder Produkt findet,  
539 welches passend wäre für dieses Problem. Das muss wachsen, es muss passieren. Ich  
540 war immer schon ein großer Fan von Personalaustausch. Also das ist wirklich so ein  
541 Punkt, wo man sagt, der gehört dazu, zum Beispiel in der Lehrlingsausbildung. Das  
542 zum Beispiel ein Lehrling in einem Kaffeehaus in Graz einmal den Einblick in einen  
543 Hotelbetrieb in der Region Schladming-Dachstein bekommt, für kurze Zeit. Oder  
544 auch, warum soll man das Ganze auch nicht umlegen auf andere Gewerke nicht nur

545 im Tourismus. Warum soll der Lehrling, der in der Oststeiermark als Dachdecker tätig  
546 ist, diesen Beruf auch nicht im Ennstal kennenlernen? Was ist mein Gedanke dabei?  
547 Dass es das Bewusstsein stärkt, mein Beruf, der ist nicht überall immer gleich. Son-  
548 dern dass man dem Lehrling wirklich zeigt, du lernst einen Beruf. Vielleicht ist die  
549 Firma ja nicht ideal, wo du bist, weil sie ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben.  
550 Aber der Beruf ist der ideale Beruf für dich, und das kannst du nur in unterschiedli-  
551 chen Betrieben herausfinden. Dass man das Bewusstsein der Menschen stärkt, dass  
552 sie den richtigen Weg gegangen sind. Ich habe das noch nie angedacht. Berufsaus-  
553 tausch, ich glaub, auch wenn man abstrakt denkt, dass es Sinn macht. Und das auf  
554 alle Berufe umgelegt. Wie zum Beispiel im Service, in der Küche, im Handel, am Bau  
555 usw. einfach etwas anders zu sehen, dort aktiv mitzuarbeiten, soweit es möglich ist.  
556 Und die Chance hast du ja als Lehrling sonst nicht. Vielleicht ist der Beruf ja optimal,  
557 aber das Umfeld passt nicht und du weißt von vorne herein, dass du nach Lehrab-  
558 schluss nicht in deinem Beruf tätig sein wirst. Aber nicht, weil der Beruf nicht der  
559 richtige ist, sondern weil das Umfeld nicht gut war. Und leider hast du ja keine Ver-  
560 gleichsmöglichkeiten. Das Beruf Verlassen hat ja nicht zur Folge, dass es dann besser  
561 geht, wenn ich nicht weiß woran es lag. Genauso ist es aber wie man es vielleicht ein  
562 bisschen optimieren könnte. (...) (IP10 unterbricht kurz das Interview, seine Sekretä-  
563 rin benötigt Hilfe) (...)

564 *IP10:* Ja, als Touristiker müssen wir natürlich auch abwägen, dass wir das regionsdif-  
565 ferenziert austauschen. Das heißt nicht vom Betrieb XX in Schladming zum Betrieb XY  
566 in Schladming, sondern da müssen wir schon größere Wege gehen, überregional.

567 *I:* Sprich da brauchen wir natürlich die Grundvoraussetzungen, Rahmenbedingungen.  
568 Da ist natürlich auch die Politik gefragt. Wenn man jetzt den Kollektivvertrag zum  
569 Beispiel anschaut, oder auch die Forderungen der Sozialpartner, da ist schon noch  
570 Luft nach oben, das braucht man gar nicht erwähnen. Es ist halt der einfachste Weg  
571 und es ist auch ein gesellschaftliches Problem. Nach dem Motto irgendwer wird  
572 schon irgendwas irgendwann einmal machen. Das ist leider unser Ansatz in vielen  
573 Bereichen, die Grundeinstellung, dass irgendwer schon was machen wird. Und wa-  
574 rum soll ich das tun.

575 *IP10:* Ganz genau.

576 *I:* Jetzt haben wir, wie gesagt, drüber geredet, wie es in der Region aussieht. Welche  
577 Faktoren einwirken können auf den Tourismus, auf die Wertschöpfung, auf die Wert-  
578 schätzung. Welche Auswirkungen daraus resultieren und was man auch tun könnte.  
579 Meine nächste Frage wäre jetzt an sie. Haben wir irgendetwas, irgendeinen groben  
580 Bereich vergessen, den sie unbedingt in Verbindung mit den Themen ansprechen  
581 möchten? Dass man sich zukunftsfähig macht? Dass man die Resilienz fördert? Dem-  
582 entsprechend Maßnahmen setzt, dass man solchen Auswirkungen entgegenwirken  
583 kann?

584 *IP10*: Ich glaube, vergessen haben wir nichts. Es ist, weil wir es gerade angesprochen  
585 haben, die Politik. Die muss das Thema aufgreifen, sich damit beschäftigen. Und da  
586 sind wir jetzt beim größten Problem, das wir haben, das muss schon relevant werden,  
587 auch in den Schulen relevant werden. Der Beruf als solcher muss relevant werden.  
588 Wenn jetzt alle in die Schule gehen würden, auch Jugendliche, die das Talent bzw.  
589 das Zeug dazu nicht haben, aber die Eltern bestehen darauf, dass sie ins Gymnasium  
590 gehen müssen und danach studieren gehen müssen. Wenn wir von dem Modus nicht  
591 wegkommen. Und es ist schwierig, denn man will ja nur das Beste für die Kinder. Es  
592 ist ganz klar, jeder will die beste Ausbildung für sein Kind, seine Kinder. Und für die  
593 beste Ausbildung dazu braucht es die beste Schulbildung. Aber wenn man, die Wert-  
594 schätzung eines Berufs auch offen weitergibt. Erwachsene, Eltern, wer auch immer  
595 den Jugendlichen, den Kindern das übermitteln können, dass sie mit Leidenschaft ih-  
596 ren Beruf nach gehen. Weil sie den Beruf gerne machen, weil der Beruf Spaß macht,  
597 weil man mit einem Beruf auch alle Chancen hat. Und in Wahrheit wir Menschen  
598 funktionieren so, wir sind Kopierer, wir sind Nachmacher. Wir lernen von den älteren.  
599 Gott sei Dank ist es so. Wenn die Eltern ihren Beruf leben, mit ihrem Beruf zufrieden  
600 sind, ihren Kindern zeigen wie toll der Beruf ist, ganz egal in welchem Bereich. Wenn  
601 die Kinder nie zu hören bekommen, dass der Beruf nicht gut ist und das Arbeiten  
602 generell nicht Spaß macht, dann wird auch die Jugend den Eltern nacheifern. Dann  
603 ist das Bewusstsein zur Arbeit eine andere, dann wollen auch die Jugendlichen einen  
604 Beruf erlernen, einer Arbeit nach gehen und das so schnell wie möglich. Und das fehlt  
605 leider, da gibt es noch viel auf zu holen. In diesem Bereich ist die Politik gefordert,  
606 sind auch die Schulen gefordert. Die Schule muss erklären, was ist ein Beruf. Ich  
607 glaube, aber ich lasse mich gerne eines Besseren belehren, aber ich glaube, dass die  
608 Kinder nicht einmal wissen, um was es da geht. Was ist ein Beruf? Das erste Mal be-  
609 fassen sie sich mit Beruf, wenn sie dann am Ende der Schulzeit, der Pflichtschulzeit  
610 sind. Wenn dann alle auf sie einwirken. So, und jetzt entscheidest du dich für etwas.  
611 Jetzt musst du arbeiten gehen, jetzt musst du einen Beruf erlernen. Was willst du  
612 jetzt machen? Am besten gar nichts, denn dann muss man auch nicht arbeiten, nicht  
613 aufstehen, usw.! Und das ist nicht der richtige Weg. Man muss es bis dorthin schon  
614 geschafft haben, dass man den Kindern in den letzten vier Jahren der Schulzeit die  
615 Chance gibt, dass sie über ihre Zukunft Gedanken machen können. Ich weiß, das ist  
616 ein bisschen viel zu weit hergeholt. Aber das ist meine Vorstellung, wie ich mir vor-  
617 stellen könnte, dass man da eingreifen kann und dass man die Probleme angehen  
618 kann. Vielleicht bin ich diesbezüglich auch zu blauäugig, das ist schon möglich. Ich  
619 weiß es nicht, aber mir hat auch noch niemand gesagt, wie es besser gehen könnte.  
620 Und deshalb glaube ich, dass man dort den Hebel ansetzen muss, und ich sehe es  
621 auch nicht so schwer das Ganze. Ich muss ganz ehrlich sagen, es ist, glaube ich, teil-  
622 weise schon selbst gemacht und so weiter. Wie viel sinnlose Zeit, ich nehme jetzt  
623 meinen Sohn als Beispiel, der ist lange zur Schule gegangen. Wieviel sinnlose Zeit er

624 dort teilweise verbracht hat. Ich glaube, es ist schon möglich, dass man halt Gegen-  
625 stände in der Richtung verändert. Den Stoff auch der jetzigen Situation besser an-  
626 passt, nicht nur wie früher den Atlas aktualisiert hat, oder Namen der Politiker geän-  
627 dert hat, obwohl das momentan schwierig ist. Und da sollte man sich wohl damit  
628 befassen, dass alles ein bisschen realer wird. Ein bisschen weg von dieser Traumwelt.  
629 Und das kenne ich auch aus erster Hand und das soll bitte nicht irgendwie fremden-  
630 feindlich oder sonstiges sein. Aber ich habe gute Bekannte die in Wien beruflich tätig  
631 sind als Lehrer. Die unterrichten in den Schulen, wo es dann halt ins Berufsleben geht.  
632 Da sind die Kinder definitiv der Meinung, nach der Schule gehen wir zum AMS. Die  
633 wissen genau, wieviel Sozialförderung ihnen zu steht. Die befassen sich mit dem  
634 mehr, als mit ihrer eigenen Zukunft. Das ist ihr Zukunft Ausblick. Das ist ihr Plan, das  
635 ist leider die Mehrheit, das ist die Generation. Generation ist übertrieben, aber in  
636 einer Generation wo es wirklich oft vorkommt. Und da läuft was falsch, läuft alles  
637 falsch.

638 *I:* Und da sind wir wieder beim Thema der Wertschätzung, wo angesetzt gehört. Die  
639 Wertschätzung, sei es jetzt zum Beruf, sei es wo auch immer. Die eigene Wertschät-  
640 zung zum eigenen Tun, dass man die vielleicht wieder bekommt. Ganz egal in welche  
641 Richtung. Und genau da mit allen Hebeln ansetzen. Sei es in Bezug auf Bildung, Aus-  
642 bildung bis hin zu sozialen und politischen Rahmenbedingungen. Dass wieder harmo-  
643 niert bzw. nach einem Konzept ausgerichtet ist. Auf alle Fälle was zu machen ist. Und  
644 dann ist auch der Fachkräftemangel nicht mehr so präsent, der teilweise schon selbst  
645 gemacht ist.

646 *IP10:* Ja, ich bin ja der Meinung. Ich tue es echt ungern, aber mir fällt nichts besseres  
647 ein. Ich verwende den Satz echt ungern. Aber der Leidensdruck, der ist nicht groß  
648 genug momentan. Was total falsch ist, und mag das generell nicht. Wer will, dass  
649 jemand leidet, niemand! Aber wir wissen das heute sehr wohl, wenn man gezwungen  
650 wird, dass man lebensverändernde Maßnahmen setzen muss, dann tut man es. Wir  
651 haben leider Gottes ein Totalversagen in der Politik. Ein Totalversagen in jede Rich-  
652 tung, sei es bildungspolitisch, das ist zurzeit überhaupt kein Thema. Es sind damit ja  
653 keine Wahlen zu gewinnen. Gesundheitspolitisch sehen wir leider aktuell wo die  
654 Reise hingeht. Da stehen die Chancen so schlecht, dass sie diesbezüglich was ändern  
655 wird. Und das Ergebnis wird leider sein, dass es wieder Leidensdruck geben wird.  
656 Aber halt diesen nicht freiwilligen Leidensdruck.

657 *I:* Da sind wir jetzt beim Ausblick in die Zukunft, es wird in die Richtung gehen, wie es  
658 scheint. Wir werden sehen, wir werden es erleben. Dann frage ich sie jetzt noch  
659 abschließend. Was wünschen Sie sich von der Zukunft?

660 *IP10:* Also ich wünsche mir von der Zukunft jetzt einmal ganz banal und ohne Wertig-  
661 keit irgendwas anzuführen. Ich wünsche mir, dass es nicht schlechter wird als es jetzt  
662 ist. Es ist leider Gottes meine Angst. Meine persönliche Angst, dass wir jetzt leider

663 Gottes in irgendeinen Leidensdruck gezwungen werden. Ich hoffe nicht, dass es so  
664 weit kommt. Ich würde mir wünschen, dass die Leute mehr nachdenken. Sich mehr  
665 strukturierter durch das Leben begeben. Das heißt, das hört sich abstrakt an in mein  
666 Denken. Es wäre so, dass es funktionieren kann. Denn Menschen kommen auf die  
667 Welt und Menschen werden erwachsen. Und wenn auf dem Weg Möglichkeiten pas-  
668 sieren, dass Informationen, welche gut sind. In der Schule eine vernünftige Vorberei-  
669 tung fürs Berufsleben geboten wird. Im Berufsleben vernünftige Rahmenbedingun-  
670 gen vorhanden sind, dann ist so viel positiver Einfluss schon vorhanden. Heute ist es  
671 so, ich sehe es jeden Tag bei den Schulkindern, dass sie sich hauptsächlich mit dem  
672 Handy beschäftigen. Das Netz, das Handy beeinflusst sie dermaßen und es gibt kei-  
673 nen Gegenpol. Das heißt, niemand sagt, es wird nicht gelebt. Niemand sagt, gut  
674 schau dir das im Internet an, dass du auch weißt, dass es diese Sachen gibt. Aber das  
675 Leben spielt sich hier ab, das sind die wichtigen Dinge im Leben. Der Instagram Ac-  
676 count mit einem Filter ist nicht die Lösung. Und Influencer ist eine Krankheit gewe-  
677 sen. Und jetzt ist es ein Berufswunsch. Und das sind Dinge, die tun mir weh. Das ist  
678 meine Zukunftsangst, die aber lösbar ist. Das ist lösbar. Aber wir müssen langsam  
679 anfangen. Und das ist genauso wie in dem Gesundheitsthema, was uns mittlerweile  
680 schon zwei Jahre beschäftigt. Wenn sich die Menschen nicht auf die Medien verlas-  
681 sen würden, sondern realistisch denken. Ja, es gibt die Seite A und die ist klar defi-  
682 niert. Und ja, es gibt die Seite B. Und dann wäre es auch kein Problem, wenn zwei mit  
683 unterschiedlicher Meinung und Einstellung ins Gespräch kommen. Jeder würde seine  
684 Haltung begründen, zum Beispiel pro oder contra Covid Impfung. Jeder würde erklä-  
685 ren warum er dafür oder dagegen ist. Und damit wäre das Thema erledigt. Aber Sie  
686 haben beide Möglichkeiten gehabt, dass sie sich ausdrücken und sie haben beide In-  
687 formationen und Argumentationsgründe gehabt. Und das, was jetzt passiert, ist sehr  
688 schlecht. Die Politik ist einfach schlecht für uns Menschen. Und das fängt in den Ge-  
689 sundheitsthemen an und geht bis in die Arbeitsbeziehung zurück. Wir sind einfach  
690 nicht gut aufgestellt. Die politischen Voraussetzungen, die Politiker schaffen es nicht.  
691 Es war immer so. Aber jetzt ist mir das wie Schuppen von den Augen gefallen. Bleiben  
692 wir kurz beim Gesundheitsthema. Wenn ich für die Menschen etwas tun will, dann  
693 habe ich eine Taskforce als Gesundheitsminister, der sie damit beschäftigt. Welche  
694 Möglichkeiten habe ich, wenn meine Bevölkerung jetzt krank geworden ist? Wie  
695 kann ich denn diese Menschen über diese Krisenzeit bringen? Welche Empfehlungen  
696 kann ich aussprechen? Welche Verhaltensweisen gibt es bei einer Ansteckung, wel-  
697 che Maßnahmen müssen bei welchem Verlauf gesetzt werden, dass ich einen Auf-  
698 enthalt auf der Intensivstation vermeiden kann. Dann habe ich den Menschen ge-  
699 schützt, das Gesundheitssystem geschützt. Und auch diese politische Irritation fällt  
700 weg. Weil die Bevölkerung die richtigen und vor allem notwendigen Informationen  
701 hat. Wie zum Beispiel die Vorgehensweise nach einer positiven Testung ist, dass die  
702 Bevölkerung auf eine eindeutige Anweisung des Gesundheitsministeriums zurück-

703 greifen kann. Das wären zum Beispiel Möglichkeiten, dass man einen schweren Ver-  
704 lauf eventuell verhindert. Das ist eine positive Stimmung. Den Leuten geht's gut. Das-  
705 selbe ist auch im Arbeitsleben. Wenn die Leute wissen, dass es nicht schlecht ist,  
706 wenn man nicht Matura macht. Sondern auch ein Beruf eine tolle Geschichte ist und  
707 auch dort Möglichkeiten hat als Mitarbeiter in einem Betrieb oder als Selbständiger.  
708 Und diesbezüglich gibt es nichts. Und das ist auch ein bisschen meine Zukunftsangst,  
709 dass sich keiner darum kümmert. Du hast das im Verlauf des Interviews auch schon  
710 erwähnt. Es wird sich vielleicht irgendwer, irgendwie, irgendwann darum kümmern.  
711 Nur ich weiß nicht, wer das sein könnte. Auf die ich gesetzt habe, dass sie es vielleicht  
712 endlich schaffen und tun, die haben komplett versagt. In jeder Hinsicht. Ob sie selber  
713 schuld daran waren, oder in diese Schuld getrieben wurden, ich weiß es nicht. Auf  
714 jeden Fall, das ist ich meine Angst. Dass die ganze positive Energie, die man hat, wenn  
715 man in einem wunderbaren Land in einer wunderbaren Region leben kann, in einer  
716 wunderbaren Zeit leben darf, verschwindet. Und wir machen es uns schlecht, dass es  
717 immer schlechter werden wird und immer schlecht sein wird. Das ist schade.

718 *I:* Wie gesagt, wir hoffen nicht, dass alles so schlecht wird bzw. bleibt. Dass die Ände-  
719 rung wieder kommen wird, gehen wir einmal davon aus. Bleiben wir diesbezüglich  
720 positiv eingestellt.

721 *IP10:* Ja natürlich.

722 *I:* Weil wir hier leben, und es ja fein ist. Ich darf ganz lieben Dank sagen für die Zeit,  
723 für die Offenheit, für die ganz tollen Einblicke. Ich wünsche jetzt bewusst nicht Ge-  
724 sundheit. Ich wünsche einen guten Winter, eine erfolgreiche Wintersaison.

725 *IP10:* Genau, danke.

726 *I:* Danke.