

Tourismusmarke Kärnten 2025+

Management-Handbuch



„Wir können der Wandel sein,
den wir im Tourismusland Kärnten wünschen.“

Inhaltsverzeichnis

1	Eine Tourismusmarke für Kärnten	5
2	Tourismus als Teil des Wirtschaftsstandorts Kärnten.....	11
3	Sechs Bausteine der Tourismusmarke Kärnten 2025+.....	14
4	Markenkern.....	15
4.1	Werte und Markencharakter: Kärnten innovativ erneuern	16
4.2	„It’s my Life!“ Claim und Haltung der innovativen Erneuerung	18
4.3	Leistungskern: Smart spezialisierte Reiseerfahrungen	19
4.4	„Soulful“ -das Lebensgefühl der Marke	24
4.5	Ästhetik – das kommunikative Markenerlebnis.....	25
5	Austauschpartner und Zielgruppen der Tourismusmarke Kärnten	27
6	Zukunftserzählung zum Tourismusland Kärnten 2030.....	30
7	Ergebnisse der Evaluierung der Markenumsetzung 2010–2018	42
8	Die Basisqualitäten des Kärntner Tourismus von heute	46
9	Empfehlungen für die Angebotsgestaltung	50
10	Milieusteckbrief Liberal-Intellektuelles Milieu.....	55

Herausgeber:

Kärnten Werbung Marketing und Innovationsmanagement GmbH

Geschäftsführer Christian Kresse

Projektleitung Madeleine Durner

Völkermarkter Ring 21 - 23, 9020 Klagenfurt

Auftragnehmer:

inventschmidt.com

Mag. Franz Schmidt

Tristangasse 24, 9020 Klagenfurt

Standortmarke und Tourismusmarke Kärnten

Die einstimmig von der Kärntner Landesregierung beschlossene Wirtschaftsstandortmarken-Strategie Kärnten stellt für die Tourismusmarke den verbindlichen Bezugsrahmen dar. Auf diese Weise wurde eine integrative, auf Synergien abzielende, identitätsförderliche Gesamtperspektive gesichert. Die hier vorgestellten Gestaltungsvorschläge stellen Empfehlungen für Tourismusedwicklung und Tourismuspolitik dar.

Wir bedanken uns.



Wir danken den Vertretern der Tourismuswirtschaft für ihre Mitwirkung und insbesondere für ihre Ausdauer in dem über zwei Jahre laufenden Prozess.

Ein Handbuch

Das ist ein Managementhandbuch für die Tourismusmarke Kärnten. Es handelt sich hierbei um keine Motivationschrift oder Werbebroschüre. Das Dokument versucht, die Hintergründe soweit zu beleuchten, dass die Anwendung der darin enthaltenen Instrumente handwerklich effizient und wirksam im Ergebnis erfolgen kann.

Geistiges Eigentum

Wir danken für Ihre Wertschätzung geistigen Eigentums. Die in den folgenden Ausführungen enthaltenen Konzepte und Schaubilder sind geistiges Eigentum von Mag. Franz Schmidt und seiner Partner. Sie dürfen auch nicht in Teilen ohne Zustimmung außerhalb des Auftragsgegenstandes, auf welche Art auch immer, verwertet werden. Mit der Abgeltung des Honorars erhält der Auftraggeber das räumlich und zeitlich uneingeschränkte Nutzungsrecht. Die Abbildung von Grafiken hat mit dem Quellnachweis „© inventschmidt.com“ zu erfolgen. Es gilt das Österr. Urheberrecht i. d. g. F.

Lesbarkeit

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Dokument nur die männliche Form verwendet. Die weibliche wie die geschlechtsneutrale Form sind selbstverständlich immer miteingeschlossen.

1 Eine Tourismusmarke für Kärnten

1.1 Man schrieb das Jahr 2010

Das Reiseland Kärnten stellt eine Marke dar, es ruft bei vielen Menschen ein positives Gefühl, ja sogar ein positives Vorurteil hervor. Und dies bereits seit den Anfängen des Tourismus im Land. Wenn wir darüber hinaus feststellen, dass das Reiseland Kärnten eine Marke ist, dann sprechen wir die Instrumente an, mit denen der Tourismus Einfluss nehmen kann auf dieses positive Vorurteil und die Vorteile, die damit verbunden sind (u. a. Qualitätsversprechen, Orientierungshilfe, Wiedererkennungswert). Denken wir an die (Marken-) Brandzeichen der Ziegelbrennereien im alten Ägypten, so waren dies die ersten Absendermarken, die wir heute kennen. Die Marke hatte damals ihr Areal markiert, ihren Geltungsbereich und damit ihre Herkunft. Das machen Tourismusmarken heute grundsätzlich nicht anders.

Seit 2010 ist die Tourismusmarke Kärnten allerdings mehr als nur ein Absender-Logo, mehr als nur ein Kommunikationsinstrument, mehr als nur die Markierung eines „Konsumgutes“. Denn im Unterschied zu Konsumgütern geht es beim Tourismus um Menschen. Menschen kann man nicht „labeln“, Menschen kann man nicht auf ein paar wenige Eigenschaften reduzieren. Marken für „soziale Systeme“, wie den Tourismus, wirken als Identitätskonzepte, die zwischen Gast und Gastgebern aber auch Einheimischen und Mitarbeitern vermitteln: Werte, Haltungen, Sehnsüchte und Ideen über das gelingende Leben werden ausgetauscht. Alle Beteiligten sollten sich für die dabei verhandelten Welt-, Menschen- und Selbstbilder gemeinsam begeistern. Gelingt diese Deckung, entsteht über Wertschätzung Wertschöpfung.

Seit 2010 ändert sich damit auch das Markenmanagement. Einerseits wurden die Grundlagen einer auf Wiedererkennung ausgerichteten Kommunikation geschaffen, vom Logosystem bis zum Claim „Lust am Leben“. Andererseits wurden mit dem Marken-Erlebnisdreiklang die besonderen, für Kärnten typischen, Leistungsansprüche an die Erlebnisse sowie die Ansprüche an die Urlaubsatmosphäre mit dem Urlaubsgefühl „gelassen, entspannt, lustvoll zu genießen“ erarbeitet. Diese Qualitäten für den Tourismus in Kärnten, für Gastgeber wie für Gäste, verbindlich festgeschrieben, wurden in eine wertebasierende Haltung eingebettet. Letztere sichert die Glaubwürdigkeit des Tuns.

1.2 Wir schreiben das Jahr 2020

Heute und in diesem Handbuch geht es um die Aktualisierung der Tourismusmarke Kärnten. Eine ökologisch, wirtschaftlich, technologisch und sozial veränderte Welt hat auch die Träume der Menschen von einem gelingenden Leben beeinflusst. Und damit ihre Reisesehnsüchte. Marken entfalten ihre Kraft nur, wenn sie jene Träume glaubwürdig ansprechen können, die zu Reiseentscheidungen führen. Dabei kann ein Reiseland aber nicht wie ein Konsumgut beliebig verändert oder gar vom Markt genommen und durch ein neues Produkt ersetzt werden. Um zu verstehen, was gemeint ist, hilft es, sich Kärnten als Reiseland mit Körper und Seele vorzustellen. Der „Körper“ umfasst das materielle Angebot, den Naturraum, die Freizeitangebote, die Beherbergungsbetriebe und die Infrastruktureinrichtungen. Die „Seele“ umfasst das „Geworden-Sein“, die Erfahrungen und Erfolgserlebnisse, die Misserfolge und Hoffnungen der Menschen. Letztere bringen nicht nur die materielle Welt hervor, sondern werden von dieser auch erheblich beeinflusst.

Dieses Handbuch baut daher auf dem „Geworden-Sein“ und damit auf dem Markenkonzept 2010 auf und „aktualisiert“ die Überlegungen von damals. Da dies – wie später noch erläutert wird – mit denselben Methoden wie 2010 erfolgt, kann eine kostenoptimale Kontinuität sichergestellt werden, die aus dem „Geworden-Sein“ ins „Werden“ überleitet. Die Tourismuswirtschaft des Landes kann mit Stolz auf die vergangenen 10 Jahre zurückblicken, denn es ist ihr gelungen, die Tourismusmarke Kärnten bei ihren Gästen noch werthaltiger zu machen (siehe Ergebnisse der Evaluierung).

Der Weg ist auch 2020 noch nicht zu Ende. Für die nächsten Jahre hat die Tourismusmarke drei besondere Ambitionen:

1. Den Tourismus in Kärnten innovativ erneuern!
2. Die Wertschöpfung durch smart-spezialisierte Produkte steigern!
3. Eine seelenvoll-beherzte Urlaubsatmosphäre erzeugen!

Kärnten wird mit diesen drei Ambitionen dann erfolgreich sein, wenn die Seele der Tourismusmarke ein Band zwischen den Gastgebern, Mitarbeitern, Gästen und Einheimischen knüpfen kann, welches sie als lustvolle Gestalter, verantwortlich für das gemeinsam gelingende Leben, verbindet.

Kärnten, it's my Life!

1.3 Die Rolle von Marken im Marketing-Mix

Die Tourismusmarke ist Teil des Tourismus-Management-Systems:



Die Marke stellt ein Identitätskonzept dar, das mit Werten und Sehnsüchten eine Brücke baut zwischen den Austauschpartnern. Sie erzeugt Resonanz und Bedeutung, weil sie Antwort gibt, auf ein sinnvermittelndes

WARUM: Was ist im Leben wichtig und welchen Beitrag können Tourismus, Reisen und die damit verbundene Entfaltung von Talenten leisten? Bei Gästen ist die Marke verantwortlich für die Reiseabsichten, also die Liste jener Reiseziele und Reiseformen, die für die nächsten Reiseentscheidungen relevant sind („Evoked Set“). Jeder Markenkontakt über 365 Tage im Jahr – und nicht nur, aber ganz besonders auch während einer Kärnten-Reise - kann die Position von Kärnten als Reiseziel in dieser Liste beeinflussen. Positiv wie negativ. Deshalb ist es wichtig, dass man sich der Wirkkraft der Marke bewusst ist.

Unter Erlebnisleistungen subsumieren wir Angebote zur Erzielung von Wertschöpfung sowie alle geplanten, zielgerichteten Aspekte der touristischen Leistungserstellung und der dafür erforderlichen Schaffung der Infra- und Suprastrukturen, Kompetenzen und anderer Ressourcen. Wie wir ausführen werden, bildet die Strategie zur Entwicklung von Angeboten und der Leistungserbringung zur Marke die zweite Seite ein und derselben Medaille. In der Zukunftserzählung werden Impulse für die zukünftigen Qualitäten der Leistungsstruktur thematisiert. Die konkrete Erlebnisleistung muss das Markenversprechen einhalten, nur dann lädt sich die Marke auf, und die Markensymbole (Logo, Claim) erhalten emotionale Bedeutung – mehr als nur die reine Herkunftskennzeichnung.

Drittens brauchen wir das Marketing:

Das richtige Produkt mit dem richtigen Preis, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort für ausgewählte Zielgruppen am Markt zu platzieren bedeutet, dass

1. die Erwartungen, gespeist aus seinem Reisestil und dem davon geprägten, permanent aktualisierten Evoked Set, sich mit
2. den sozialen Möglichkeiten zu reisen (verfügbare Urlaubstage, Abkömmlichkeit vom Arbeitsplatz, Passung zum sozialen Umfeld und den Reisefreiheiten) sowie mit
3. der Kaufkraft decken, um sich die intendierte Reise leisten zu können.
Erst jetzt wird die Marke reiserelevant wertschöpfend!

1.5 Evaluierung Tourismusmarke 2010–2018

Für die Evaluierung wurden die bei der Erstellung der Tourismusmarke im Jahr 2010 eingesetzten Instrumente in einer sehr schlanken Form adaptiert. Dabei wurde auf die Vergleichbarkeit der Daten geachtet, um Veränderungen gut sichtbar machen zu können. Die Fragen an die Evaluierung lauteten:

1. Wie gut ist es dem Tourismussystem des Landes gelungen, Ziele und Markenpositionierung zu erreichen?
2. In welchen Bereichen konnte die Marke ihre Glaubwürdigkeit bestätigen?
3. Welche Handlungsbedarfe ergeben sich auf Basis dieser Ergebnisse?

Die Evaluierung baute dabei auf drei Säulen auf: der externen Fachexpertise (Deskresearch, Literaturanalyse), der internen Erfahrungsbewertung (Teilnehmer in den Workshops) und der Außensicht in Fokusgruppen potenzieller Kärnten-Urlauber. Grosso Modo erbrachte die Evaluierung sehr positive Ergebnisse für Inhalt und Umsetzung der Tourismusmarke Kärnten.

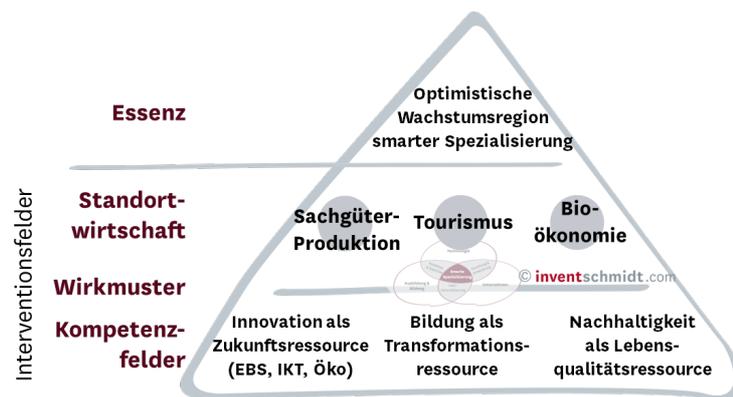
Zur Steigerung der Wettbewerbsstärke der Tourismusmarke Kärnten haben sich daraus drei Handlungsfelder ergeben:

1. Absicherung der gesellschaftlichen Relevanz der Marke, denn der Bezugsrahmen der Reisesehnsüchte hat sich in den vergangenen fast 10 Jahre ebenso wie die Welt geändert.
2. Verbreiterung der Marken-Ressourcen-Basis am Wirtschaftsstandort, damit nicht nur der Tourismus in einen Imagewandel investiert. Die Entwicklung der Standortmarke stellte sich als sehr förderlicher Aspekt heraus.
3. Weiterentwicklung und Vermarktung der Umsatzträger und Markenerfahrungsangebote, um die Wertschöpfungsbasis zu verbessern. Hier sind vor allem die Tourismusorganisationen, Beherbergungs- und Gastronomie-Betriebe sowie die Freizeitinfrastrukturbetreiber gefordert. Je stärker sich diese engagieren, umso größer wird für sie der Markennutzen sein. Gleichzeitig stärken sie damit „ihre“ Tourismusmarke Kärnten.

Diese Erkenntnisse flossen in die Aktualisierung der Tourismusmarke ebenso ein, wie die Inhalte der Standortmarkenstrategie Kärnten. Die Ergebnisse der Evaluierung befinden sich im Anhang dieses Konzepts.

2 Tourismus als Teil des Wirtschaftsstandorts Kärnten

Der Tourismus ist in Kärnten gemeinsam mit der Sachgüterproduktion und der Bioökonomie eine der drei zentralen Säulen der Standortwirtschaft. Im Leistungskern einer Standortmarke wird festgelegt, in welchen Bereichen und wie der Nutzen für die Austauschpartner des Wirtschaftsstandorts erbracht wird. Wertschätzung für die Marke, der Aufbau von Zukunftspotenzialen und Wertschöpfung für die Betriebe, sind die erhofften Wirkungen. Alle Bemühungen sind auf eine „optimistische Wachstumsregion smarter Spezialisierung“ ausgerichtet. In dieser Essenz wird der technische Leistungsanspruch formuliert, der über das Wirkmuster der „Smarten Spezialisierung“, das Ergebnis des Zusammenwirkens der Standortwirtschaft mit den zentralen Kompetenzfeldern ausmacht:



Konkret bedeutet dies für die Standortentwicklung, dass jede der drei wertschöpfungsstarken Branchen (Sachgüterproduktion, Tourismus und Bioökonomie) durch die kreative und innovationsorientierte Entwicklung mit jenen drei Kompetenzfeldern verbunden werden sollen, die das spezifische „Smarte Spezialisierungs-Wirkmuster“ von Kärnten ausmachen.

Für den Tourismus bedeutet das „Wirkmuster“, dass sich die zukünftige Entwicklung, aber auch die damit markenrelevanten Ansprüche, an den drei Kompetenzfeldern Innovation (EBS, IKT, ÖKO), Bildung und Nachhaltigkeit zu orientieren haben, sowie möglichst synergetische Vernetzungen mit den Institutionen des Standorts und seiner Netzwerke genutzt werden sollten.

Das zugrundeliegende Verständnis von Marken für Gesellschafts- und Wirtschaftsräume geht davon aus, dass diese zwar wie Konsumgütermarken auch, Inhalt von mentalen Bildern und Erwartungshaltungen sein können, dass es allerdings im Unterschied dazu nicht möglich ist, diese wie Konsumgüter oder einzelne Unternehmen zu produzieren | codieren | und kommunizieren, weil ihnen die laufende gesellschaftliche Veränderung inhärent ist.

Marken für Standortwirtschaften sind als prozesshafte, kulturelle Antworten und Identitätsangebote für ihre Austauschpartner zu verstehen. Da Identität ein sich täglich neu aktualisierendes Gefühl von Zuordnung und Abgrenzung darstellt, brauchen Marken wie diese den Diskurs, die Wirklichkeitsverhandlung, um einen Beitrag zur Passung zwischen dem Inneren und Außen leisten zu können.

Die Tourismusmarke und ihre Elemente korrespondieren mit der Standortstrategie und deren Elementen wie zwei Seiten ein und derselben Medaille:



- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Werte, Haltung • Emotionen • Ästhetik • Narrativ | <ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsperspektiven • Kompetenzen • Investitionen • Intention |
|---|---|

Die Standortmarkenstrategie zeigt einen Entwicklungskorridor für den Wirtschaftsstandort Kärnten auf, der dem Tourismus eine prominente Rolle zuordnet. Dieser Entwicklungskorridor wurde der Markenentwicklung für den Tourismus zugrunde gelegt.

Der Tourismus als Teil der Standortwirtschaft ist auch Teil der Zukunftsgeschichte Kärntens 2030. Diese „Realvision“² enthält die folgenden Aspekte:

² Narrativ der Standortmarkenstrategie siehe Anhang.

- Kärnten ist ein neues Wachstumsparadigma der inneren Erneuerung sowie des nachhaltigen und innovationsgetriebenen Umgangs mit den Ressourcen gelungen, welches die Standortwirtschaft nach innen wie nach außen befruchtet. Durch ihre Beiträge werden die Welt und Kärnten jeden Tag ein Stück besser.
- Kärnten wurde zu einem zukunftsorientierten Lebensraum, weil es die Stadt-Land-Differenz produktiv aufgelöst hat. Das Bild der verbundenen Diversität über den Weg der smarten Spezialisierung hat sich durchgesetzt. Der Wörthersee-Zentralraum kommuniziert mit dezentralen Wirtschafts-Hubs in den Talschaften, die als kleinräumige Netzwerkknoten in Kreislaufwirtschaften funktionieren. Innovationen in der strategischen Raum- und Regionalentwicklung haben möglich gemacht, dass der ländliche Raum zu einem hochwertigen Lebensraum werden konnte. Dabei gab es auch Rückzug und Rückbau.
- Kärnten hat mit innovativen Projekten in den Leitbranchen, die Zukunft in die Gegenwart geholt und dabei auf einen eigenständigen, die Ressourcen des Landes in Wert setzenden Weg der Internationalisierung gesetzt.
- Kärnten hat somit erreicht, dass der Tourismus in die Rolle einer wertschöpfungs-starken, kulturellen Transformationskraft gebracht wurde.
- Kärnten hat durch seine sozialen und kulturellen Infrastrukturen sichergestellt, dass es für alle hier lebenden Menschen leicht ist, Talente zu entfalten, dass Ernährungskompetenz zu hochwertigen Ernährungsangeboten geführt hat, dass der aufbereitete Naturraum von gesundheitsorientierten Bewegungsbegeisterten genützt wird, dass Kunst und Kultur zur inspirierenden und reflektierenden Grundversorgung der heterogenen, offenen Gesellschaft gehören und durch multi-modale Binnenmobilität und Services für alle Gesellschaftschichten unaufwändig zugänglich sind.
- Kärnten ist mit seinem wirtschafts- und entfaltungsförderlichen Umfeld und seiner internationalen Einbettung in Verbindung mit einem nachhaltigen, hochwertigen Lebensraum einer der „places to be“ geworden.

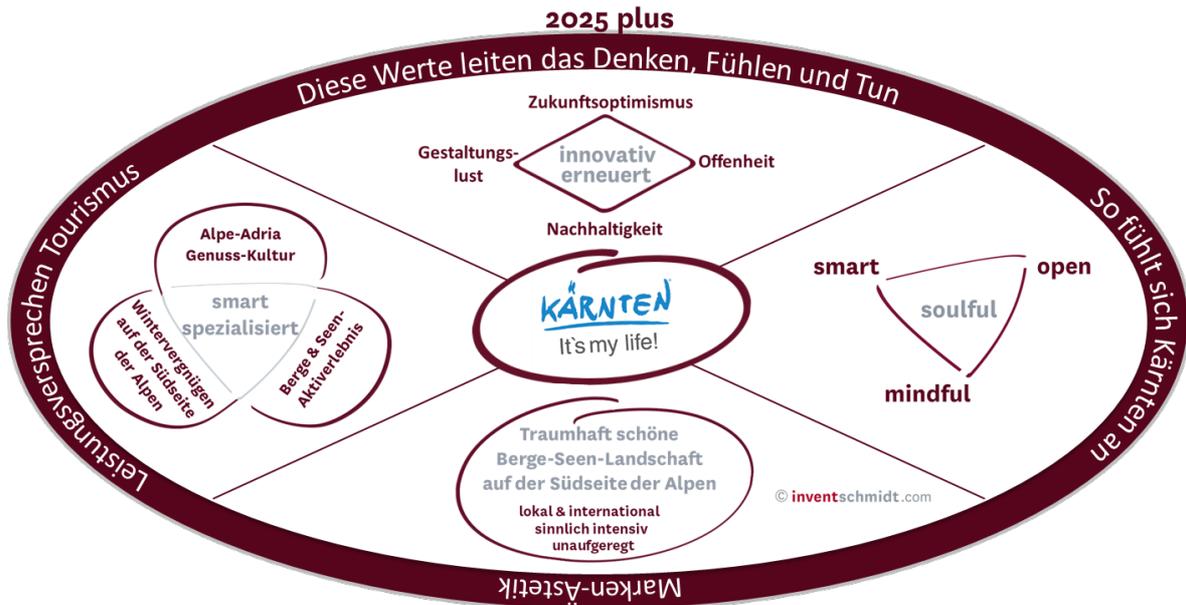
Tourismus als Querschnittsmaterie ist in einen Lebensraum eingebettet, dessen Attraktivität immer mehr über den Erfolg des Tourismus entscheidet. Denn touristische Einrichtungen sind international zunehmend austauschbar bzw. werden auf der ganzen Welt in hoher Qualität angeboten.

3 Sechs Bausteine der Tourismusmarke Kärnten 2025+

Wie bereits bisher, wird die Marke methodisch mit den Gestaltungselementen im Markenkern von ©inventschmidt zusammengefasst. Marken als positive Vorurteile sind die Folge von Vertrauensbestätigungen, die von Menschen erbracht und erfahren werden. Die Rollen ihrer Austauschpartner gleichen sich zunehmend an: Gäste, Gastgeber, Einheimische und Mitarbeiter müssen von denselben Sehnsüchten beseelt sein, wollen sie in einem Ensemble für Urlaubsglück erfolgreich | beglückend | beseelend zusammenwirken. Da Reisen Teil des Lebensstils und Lebensausdrucks sind, verwandelt sich das traditionelle Fluchtprinzip (weg von...) zu einem Sehnsuchtsprinzip (hin zu...). Reisen sind Teil des Lebens und müssen daher zur Entfaltung der Reisenden beitragen können. Dabei geht es allerdings nicht um Ortsveränderung allein, sondern um positive Erfahrungen für alle Beteiligten: Gastgeber, Mitarbeiter oder Einheimische sollen vom Tourismus beseelt sein, weil er das Leben wertvoller macht. In diesem Sinne sind alle Reisende. Konkret unterscheiden wir die folgenden Marken-Gestaltungs-Elemente:

1. **Markencharakter**
Dieser definiert den Wertekorridor und bildet den Rahmen für die Bewusstmachung eines förderlichen Verhaltens im Sinne der Marke.
2. **Claim und Haltung**
Der Marken-Claim ist der verdichtete Appell an die Menschen, sich für die Anliegen der Marke zu engagieren und sie und ihre (Wert-)Haltung in ihren Lebensstil aufzunehmen.
3. **Leistungskern**
Dieser legt die Ressourcen und Leistungsbestandteile fest, die letztendlich zu Wertschöpfung führen. Dabei wird der Versuch unternommen, wesentliche Ressourcen- und Kompetenzen zu verdichten. Die Qualität und Typizität der Leistung ist das Ergebnis des Wirkmusters (→ Standortmarkenstrategie).
4. **Lebensgefühl der Marke**
Jeder Raum erzeugt eine für ihn typische Atmosphäre, die beim Menschen eine Gefühls- und Verhaltensdisposition auslöst.
5. **Markenästhetik**
Marken sind ganzheitliche Kommunikationsinstrumente, deren Ästhetik eine Art „Sendefrequenz“ mit Wiedererkennungskraft braucht.
6. **Zukunftserzählung**
Marken brauchen ein visionäres Bild, ein Ideenkonzept, das sie in konkreten Erfahrungen glaubhaft zugänglich machen.

4 Markenkern



Hintergrund

Marken sind ganzheitliche Gestaltsysteme. Damit sie erfolgreich sind, orientieren wir uns an den Wahrnehmungskanälen des menschlichen Gehirns. Dieses kennt die Ästhetik – alle sinnliche Wahrnehmung kommt auf diesem Kanal zu uns. Unser Gehirn kennt unterschiedliche „Verarbeitungsformen“ für diese sinnlichen Eindrücke. Einige von diesen werden emotional und logisch bewertet, sodass ihr Bedeutungsgehalt entscheidungsrelevant aufbereitet wird.

Die zentrale Verdichtung erfolgt in der Essenz, einer Kernaussage, die hier bereits als Claim reformuliert ist.

Lust am Leben

Ein Claim verdichtet das Markenversprechen, um es nach innen wie nach außen wirksamer kommunizieren zu können. Klima- und Corona-Krise und deren Folgen haben aus der Formel „lustvoll leben und gelassen genießen“ – verdichtet in „Lust am Leben“ – eine zu starke Vereinfachung des Lebens gemacht. Ein gelingendes Leben braucht verantwortliche Gestalter, bewusste Genießer und wertschätzende Partner. Auch auf Reisen.

Die Tourismusmarke Kärnten 2025+ setzt weiterhin auf das zentrale Asset der Berge-Seen-Landschaft auf der Südseite der Alpen. Allerdings haben sich die Werte in der Gesellschaft verschoben. Mit dem Klimawandel wurden die Menschen verunsichert, ob das Wachstum mit einem nahezu ungebremsten Ressourcenverbrauch weitergeführt werden kann. Es wurde zunehmend bewusst, dass die Ressourcen der Erde endlich sind.

Marken müssen für solche Entwicklungen über ein Sensorium verfügen, denn sie sind von einer „meaningful relatedness“, einer sinnbasierenden Beziehung zu den Menschen abhängig. Lust am Leben verliert dann an Strahlkraft, wenn das Leben für die Menschen scheinbar an Unbeschwertheit verliert und eine verantwortliche Haltung das Lebensgefühl prägt. Achtsamkeit, Beherrtheit und Beseeltheit sind Qualitäten, die besonders beim Image und den Ressourcen von Kärnten als Tourismusland von höherer Bedeutung sind. Gleichzeitig steht Kärnten im internationalen Wettbewerb. In diesem zu bestehen bedeutet, in Wissen, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Innovationskraft zu investieren. Denn darin liegt die Quelle der Wertschöpfung.

Am Ende jedoch landen wir, wie so oft, beim „Gmüt“, bei der seelenvollen Begegnung mit Menschen und der Welt, die das Land in die Herzen der Menschen bringt. Denn: „It's my life!“

4.1 Werte und Markencharakter: Kärnten innovativ erneuern

Hintergrund

Eine Marke kann man sich als fiktive Person vorstellen, die sich in ihrem Selbstbild auf jene Eigenschaften konzentriert, die sie für die Bewältigung ihrer Herausforderungen besonders geeignet erscheinen lassen, und die durch ausdauerndes Tun das Fremdbild prägen werden. Innerhalb dieser Eigenschaften der Person haben Werte die größte Bedeutung, da sie den Charakter prägen und damit auch die Art, wie die Person wahrgenommen wird (Ästhetik, Leistungen, Gefühle).

Was die Marke für Außenstehende besonders interessant macht, ist, was sie sich vornimmt, für welche Ideen und Herausforderungen sie steht, und ob diese Ideen auch für andere so attraktiv sind, dass sie diese auch in ihr Leben aufnehmen.

Die Bedeutung von Werten liegt darin, dass zentrale Aspekte der Lebensmotivationen zu einem Charakter verdichtet werden können, um das Handeln zu beeinflussen. Damit sie das wirksam tun, müssen sie konkretisiert werden. Ein Wert ist also nichts Absolutes, sondern eine Ressource für ein wünschbares Verhalten.

Werte prägen in Summe einen Marken-Charakter. Dieser nimmt Stellung gesellschaftlich relevanten Fragen und erzeugt dann Glaubwürdigkeit für die Marke, wenn diese Werte auch in der Haltung der Menschen zum Ausdruck kommen.

Mehr zu den Werten der Marke finden Sie in der Standort-Markenstrategie Kärnten.



Den Tourismus in Kärnten innovativ zu erneuern, ist die zentrale Herausforderung, der sich die Marke stellt. Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, was es bedeutet, wenn der Tourismus zum Stillstand kommt. Mit zunehmender Krisenerfahrung wurde allerdings evident, dass es kein Zurück zur „alten Normalität“ des ressourcen-intensiven Wachstums geben kann. Es ist nicht möglich, dauerhaft mehr Ressourcen zu verbrauchen als verfügbar sind. Damit sind nicht nur die natürlichen Ressourcen gemeint, sondern auch das, was ein gelingendes Leben ausmacht. Das Stichwort lautet: „intelligente Prosperität“. Immer mehr Menschen möchten nicht mehr nur Konsumenten ihres Lebens sein. Das betrifft auch das Reisen. Dieses ist zu einem wesentlichen Teil des Lebens geworden. Es ist nicht mehr Flucht vom Alltag, sondern Ausdruck des Lebens selbst. Gäste haben ein feines Gespür dafür entwickelt, ob Menschen mit ihrer Mitwelt und vor allem auch mit sich selbst verantwortungsvoll umgehen. Kärnten nimmt sich vor, den Tourismus inhaltlich zu erneuern. Dieses Vorhaben kann gelingen, weil sich Kärnten, unsere fiktive Person, stellvertretend für die Unternehmer und Mitarbeiter, durch folgende Charakterzüge auszeichnet:

Gestaltungslust

Unternehmerisches Denken, Leistungsorientierung und verantwortungsvolle Wertschätzung sind jene Basisqualitäten, die es ermöglichen, innovative Angebote als Antworten auf die Sehnsüchte der Menschen zu entwickeln. Natürlich werden weiterhin die herausragenden landschaftlichen Qualitäten Kärntens als Wettbewerbsvorteil genutzt. Wertschöpfung hängt allerdings vor allem von einzigartigen Erfahrungsangeboten ab.

Zukunftsoptimismus

prägt den Tourismus im Land. Kärnten verfügt über ein großes Entfaltungspotenzial. Nicht nur was den Naturraum anlangt, sondern auch die Menschen.

Quelle der positiven Perspektiven sind vor allem die Rahmenbedingungen für die Entfaltung der Talente der Gastgeber und Mitarbeiter und damit letztendlich der Gäste des Landes. Sie erzeugen eine optimistische Stimmung. Kooperation und Vernetzung mit anderen Branchen (z. B. im Bereich der Ernährung) und Kompetenzträgern aus Bildung | Technologie | Digitalisierung | Nachhaltigkeit tragen darüber hinaus dazu bei, optimistisch, selbstwirksam und erfolgsorientiert zu arbeiten.

Offenheit

verstärkt dann die Chancen eines Landes, wenn sie auf einen festen Stand trifft. Je unsicherer man sich seiner selbst ist, umso zurückhaltender ist man im Umgang mit dem Anderen. Gerade in Zeiten der COVID-19-Pandemie bietet das Nahe eine verführerische Scheinsicherheit. Die Herausforderungen, mit denen wir zurzeit konfrontiert sind, können allerdings nicht im Alleingang, sondern nur durch internationale Zusammenarbeit in und mit Europa und seinen Bürgern bewältigt werden.

Abgesehen davon verlöre Kärnten seine Attraktivität als Reiseland, denn die westliche Welt zeichnet sich heute durch den größten Wohlstand und die höchste Bildung der Menschen aus. Deren internationale Reiseerfahrung wird zur Messlatte der gebotenen Qualität. Offenheit bestimmt auch die Haltung gegenüber den Menschen in Kärnten, denn alle, die sich im Land aufhalten, sind eigentlich „Kärntner auf Zeit“. Sie alle machen Kärnten interessanter, bunter sowie lebenswerter und damit als Reisedestination attraktiver.

Nachhaltigkeit

Permanentes Wachstum mit endlichen Ressourcen kann sich nur ausgehen, wenn wir intelligent, innovativ und kreativ vorgehen. Nachhaltigkeit hat zwei Adressatengruppen: Einerseits sind die Unternehmer aufgefordert, im betrieblichen Alltag umweltverantwortlich zu handeln. Das betrifft die Wahl der Baustoffe und des Designs, die Herkunft und Produktion der Vorprodukte, die Verbrauchsgüter und auch die Erkenntnis, dass Konsum auch Ersatzhandeln bedeutet. Andererseits sind die öffentliche Hand und die Infrastrukturanbieter gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Ressourcenverbrauch reduzieren (Stichwort: Multimodale Mobilität). Das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen sichert dann einen zukunftsfähigen, hochwertigen Lebensraum, wenn man sektorübergreifend, End-to-End-Lösungen entwickelt.

4.2 „It’s my Life!“

Claim und Haltung der innovativen Erneuerung

Hintergrund

Standortmarken sind kulturelle Prozesse, die darauf ausgelegt sind, das Verhalten von Menschen durch das Schaffen von Verhältnissen zu beeinflussen. Im Unterschied zu Konsumgütern geht es bei Standorten um sozio-technisch-ökonomische Verbundsysteme, für deren Werden das (überbetriebliche, branchen- und sektorübergreifende) Zusammenwirken der zentrale Erfolgsfaktor ist.

Der Claim blickt zunächst auf die Erfolge und Misserfolge bisher und das Verhalten der Akteure, um darauf aufbauend ein Erfolgsmuster für die Zukunft zu vereinbaren. Wenn man sein Denken und Fühlen nicht reflektiert, arbeitet man quasi mit einem alten „Betriebssystem“ an der Zukunft. Ist dieses alte „Skript“ nicht mehr wirksam, darf man sich nicht wundern, wenn man immer nur das bekommt, was man bisher schon hatte.

Der Claim labelt diese Zukunftserfolgsformel wie ein Motto: Er soll den Menschen ein motivierendes Beteiligungsangebot machen.

Nicht jede Standortmarke braucht einen Claim. Wenn die Marke, wie für Kärnten, maßgeblich vom Verhalten der Menschen abhängig ist, kann der Markenappell mit einem Claim verstärkt werden.

Kärntens Wirtschaftsgeschichte ist geprägt von unvoreilhaften Rahmenbedingungen, die in der Vergangenheit die Wirkung mancher Zukunftsinvestition zunichte gemacht haben. Dabei konnte man mitunter auch den Eindruck gewinnen, dass sich manche im Land diesem Schicksal zu leichtfertig fügten. Für die nächsten Jahre geht es darum, dass die Verantwortungsträger und Unternehmer im Land Kärnten innovativ und kooperativ erneuern – mit Gestaltungslust, Zukunftsoptimismus, Offenheit und Nachhaltigkeit. Mit diesen Intentionen und Werten kann es glücken, die Zukunft zu gestalten. Die Verantwortung für das Gelingen des eigenen Lebens und den Erfolg im eigenen Verantwortungsbereich kann nicht delegiert werden. Und weil Zukunft kein Geschenk, sondern eine Errungenschaft ist, sind Verantwortungsträger und Unternehmer Kärntens die Adressaten des Claims. Sie sind aufgerufen, Kärnten gemeinsam in die Zukunft zu führen. Aufeinander abgestimmt und jeder in seinem Verantwortungsbereich und mit seinen Möglichkeiten. Es geht um die Rolle jedes Einzelnen, ob als ressortverantwortlicher Politiker, CEO einer Standortgesellschaft, Destinationsorganisationen, Unternehmer oder Mitarbeiter – denn in Wirklichkeit geht es auch um das Gelingen ihres eigenen Lebens.

It’s my Life! ist die Aufforderung, für das eigene Leben und damit das Land Kärnten in Verantwortung zu treten – indem der Tourismus in Kärnten innovativ erneuert wird – und indem nicht als Passagier passiv über scheinbar schon ewig unvoreilhafte Umstände geklagt wird. Die Verantwortungsträger und Unternehmer sind als emanzipierte, beseelte Gestalter mit Herzblut in die Pflicht genommen.

4.3 Leistungskern: Smart spezialisierte Reiseerfahrungen

4.3.1 Erlebnisdreiklang

Hintergrund

Unter dem Erlebnisdreiklang verstehen wir jene zentralen Ressourcen, die durch die Aufbereitung von Erlebnis-Angeboten wertschöpfend gemacht werden können.

Es verbinden sich darin Ressourcen (das, was das Land hat und ihm zur Verfügung steht) mit Kompetenzen (der Art und Weise, wie das Land diese Ressourcen aufbereitet), um daraus Nutzen für den Gast zu ermöglichen.

Der Erlebnisdreiklang bildet eine Klammer für das Marketing, welches dann allerdings auf Sehnsüchte und Ansprüche von spezifischen Zielgruppen, deren Reise- und Kommunikationsgewohnheiten abgestimmt und konkretisiert wird.

Mit dem Erlebnisdreiklang sollen Impulse für die Angebots- und Produktentwicklung gesetzt werden. Bereits die Marktforschung für das Markenkonzept 2010 hat bestätigt, dass Kärnten über besondere, differenzierende Potenziale verfügt: Hier seien die landschaftlich pittoresk eingebetteten Seen, das milde Klima auf der Südseite der Alpen, oder der Zugang zu kultureller Vielfalt im Alpen-Adria-Raum erwähnt. Die Evaluierung der Markenarbeit seit damals hat bestätigt, dass es gelungen ist, das Image der Tourismusmarke mit diesen positiven Eigenschaften aufzuladen. Dies ist das Ergebnis der Einbettung der Urlaubsaktivitäten in diese strategischen Ressourcen. Konkret bedeutet dies, dass die durch „smarte Spezialisierung“ geprägte Angebots- und Produktentwicklung diese Ressourcen in Wert setzen soll. Daher gilt heute noch viel mehr: Radfahren oder Wandern wird in Kärnten zum Berge-Seen-Aktiverlebnis, Skifahren oder Winterwandern zum Wintervergnügen auf der Südseite der Alpen und Kulinarik, Kunst und Kultur erhalten die Qualitäten des Drei-Kulturen-Raums zugeschrieben.



Der Erlebnisdreiklang bedeutet daher mehr als nur die autonome Nahmarktnachfrage. Er ist darüber hinaus als Instrument zu verstehen, mithilfe dessen die Nachfragepotenziale für alle Jahreszeiten abgeschöpft werden können. Die Hauptaktivitäten des Gastes auf Reisen erhalten damit eine spezifische, kärntentypische Einbettung.

4.3.2 Angebots-, Produkt-, Destinationsentwicklung

Hintergrund

„Vom Angebot zur Erfahrung“, so könnte man die Entwicklung touristischer Leistungen für Gäste in den letzten Jahren beschreiben. Theoretisch könnte man sogar behaupten, der Gast selbst sei das Produkt einer Reise, denn alles, was er erlebt, verändert ihn. Während die Anfänge der Tourismusentwicklung von der Schaffung von Einrichtungen (Betten, Bergbahnen, Bäder) und deren Anreicherung mit Services geprägt waren, wurde der Gast in den 1980er-Jahren des letzten Jahrhunderts zum „Co-Produzenten“ von Urlaubsglück. Heute wissen wir, dass Anbieter lediglich indirekt und mit drei Instrumenten (Story, Location, Timeline) auf das Erlebnis Einfluss nehmen können (Stichwort „Experience-Design“). Der Gast selbst entscheidet, was für ihn so besonders ist, dass er es in Erinnerung behält. Das gilt nicht nur für den Augenblick des Erlebens, sondern auch für ganze Reiseprodukte: Der Gast „aktiviert“ die Wertschöpfungskette jedes Produkts selbst, zumeist sogar „just-in-time“ vor Ort.

Mit dem Bild von „Körper und Seele“ wurde das Reiseland Kärnten eingangs verglichen. Der Körper umfasst die „Struktur“, also die Einrichtungen – Suprastruktur, Freizeitinfrastruktur, etc., unter der Seele wird das soziokulturelle Gewebe verstanden, welches alle Beteiligten sinnstiftend im Hintergrund verbindet. Erst die Passung auf der zweiten Ebene der Haltungen, Werte und Sehnsüchte, eröffnet die Chance für eine tiefe Beziehung zwischen dem Gast und Kärnten.

Allerdings sind es die Strukturen, die über das Geschäftsvolumen, die Wertschöpfung und damit den Wohlstandsbeitrag des Tourismus für Kärnten bestimmen. Daraus leiten sich drei Entwicklungsbedarfe ab:

1. Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von verbundwirtschaftlich vernetzten Wertschöpfungsräumen im Rahmen der tourismusstrategischen Standortentwicklung, die durch „smarte Spezialisierung“ zu internationaler Strahlkraft geführt werden;
2. Schaffung von wettbewerbsfähigen Angebots-Strukturen (Betten, Infrastruktur) und ganzheitliche Einbettung in einen hochwertigen Lebensraum (Mobilität, Kultur, etc.). Eine Region kann viele Gäste besitzen, aber keine Region darf von Gästen dominiert werden → von der „Destination“ zum „Lebensraum“;
3. Verdichtung der vorhandenen und Gestaltung neuer Erlebnisangebote entsprechend den Anforderungen des „Experience-Design“, um hochwertige Erfahrungsangebote im Sinne der Marke zu schaffen;

Der Marken-Erlebnis-Dreiklang bildet für alle drei Handlungsfelder den inhaltlichen Bezugsrahmen und macht sie für die Tourismusmarke Kärnten anschlussfähig. Sein Kern der „smarten Spezialisierung“ sowie die Einbettung des Tourismus in den Lebensraum stellen deshalb zentrale Erfolgsvoraussetzungen dar, weil damit einerseits internationale Attraktivität und andererseits die regionale Anbindung des Tourismus sichergestellt werden können – siehe dazu die folgenden Ausführungen.

4.3.3 Innovationsorientierte, smarte Spezialisierung

Hintergrund

Die Europäische Union definiert "Smarte Spezialisierung" wie folgt (<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-design>):

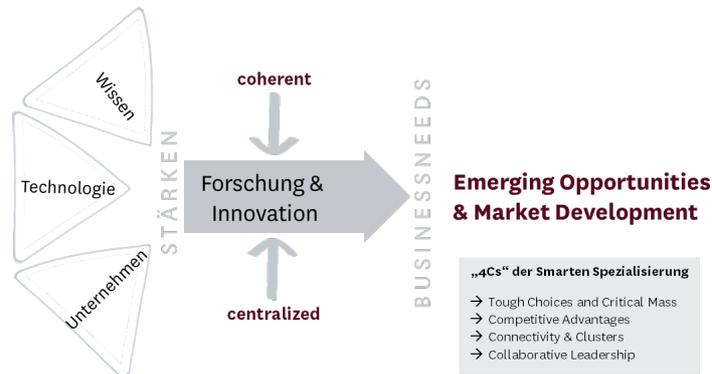
1. Developing and matching research and innovation own strengths with business needs,
2. to address emerging opportunities and market developments in a coherent manner,
3. while avoiding duplication and fragmentation of efforts.

Bei der sogenannten „smarten Spezialisierung“ geht es um mutige Entscheidungen, die Sicherung einer kritischen Masse, das Anstreben eines Wettbewerbsvorteils, die Vernetzung in der Leistungsstruktur, die Sicherung der Anschlussfähigkeit und ein kollaboratives Leadership. Das bedeutet, dass es innerhalb des „Ökosystems Tourismus“ für Betriebe, überbetriebliche Wertschöpfungsketten und Regionen als Verbundwirtschaften nicht darum geht, gegen den Anderen im Markenverbund zu gewinnen, sondern mit dem Anderen langfristig und nachhaltig im Spiel zu bleiben. Der Binnenwettbewerb soll so zur Produktivkraft werden. Wenn der Nachbarbetrieb der beste Mitbewerber ist, wird eine Dynamik eintreten, die auch Synergien eröffnet, sofern diese durch Intermediäre gefördert werden (Regionsorganisationen, Förderstellen, etc.).

Dieses neue Denken setzt auf eine Kollaborationskultur, also echte Zusammenarbeit und nicht nur (aber auch) auf Kooperation.

Da Tourismus eine Querschnittsmaterie ist, die von unterschiedlichen Ressourcen, Branchen und Sektoren abhängig ist, kann er nur als ganzheitlich-integrative Plattform für deren Kompetenzen agieren und reüssieren.

Das strategische Wirkmuster der Standortstrategie knüpft an die Förderstrategien der Europäischen Union an und wertet die Ressourcen und Stärken eines Wirtschaftsraums durch Forschung und Innovation so auf, dass sich neue Geschäfts- und Marktmöglichkeiten eröffnen:



Betrachtet man das Tourismusland Kärnten, so kann dieses als Summe seiner „smart-spezialisierten“ Wertschöpfungs-Inseln rund um und verbunden mit dem Zentralraum verstanden werden:



Die Zukunft entsteht, indem Erlebnismodule, Reiseprodukte, Areale/Räume und ganze Regionen im Sinne der „smarten Spezialisierung“ ganzheitlich auf Wertschöpfungsträger ausgerichtet werden. Beispiel einer Vitalinsel Maria Wörth:

- Inhaltlich und räumlich spezialisierte Insel mit Kern-, Komplementär- und Atmosphäre-Leistung
- Gesundheitsorientierte Nachfrage über 345 Tage Schwerpunkt „Burnout“, komplementär „Wellvital“
- Evidenzbasierend = Kompetenzen und Wirkung
- International vernetzt (Kompetenzpartner, Absatzpartner)
- Nachhaltig, digitalisiert, wissensbasiert
- Anbieter entdecken ganzheitlichen Lebensstil auch für das eigene Leben

- Ausflugstourismus zu Kirche/Karner über gesonderte Brücke in der Ostbucht von Maria Wörth, Parkhaus außerhalb des Ortskerns, etc.)

4.3.4 Von der Tourismusregion zum ganzheitlich integrierten Lebensraum

Hintergrund

Die integrative Betrachtung des Tourismus als Teil des Lebensraums bedeutet den Abschied von allem, was „nur für Gäste“ gedacht ist. Das ist erster Linie eine Frage der Wertschätzung gegenüber den Menschen, die hier immer leben. Freizeit- und Urlaubsverhalten werden sich immer ähnlicher.

Zweitens, und vor allem, ist es eine Frage der Haltung und Sehnsüchte der Gastgeber selbst. Geht es um das Primat des Geldes, kann dies á la longue zu einer Leere und den Verlust des Sinns für und der Freude an Gastgeberschaft führen. Selbst der Kärntner „Schmäh“ wird immer weniger als solcher wahrgenommen.

Eine hochwertige Lebenswelt ist also eine Frage der Lebensumstände für alle dort lebenden Menschen. Darin eingeschlossen, sind insbesondere auch die Mitarbeiter der Branche.

Im Zentrum stehen die Bedingungen für ein gelingendes Leben, in einem Raum mit seinen sozialen, kulturellen, technischen und ökonomischen Infrastrukturen und der gleichberechtigte Zugang für alle.

Das wird in Zukunft immer stärker die Attraktivität einer Tourismusregion ausmachen. Gastgeber, Infrastrukturanbieter, die Branche insgesamt, aber auch Kommunen und das Land sollten sich dieser Verantwortung nicht entziehen. Nicht für sich und das eigene Leben, nicht für die Bürger und nicht für die Mitarbeiter sowie die Gäste, und damit für das Geschäft und die Lebensqualität in der Region.

Was ist das Entscheidende, das aus der Sicht des Gastes einen reise-entscheidenden Unterschied macht? Hotels, Restaurants, Freizeitinfrastrukturen und Dienstleistungen werden weltweit qualitativ immer hochwertiger und austauschbarer. Ob das der Infinity-Pool ist, die Saunalandschaft, die Aufstiegshilfen für Skifahrer, das Design-to-Cost-Hotel, die Steakhäuser oder die Bars – sie alle sind Teil von Wertschöpfungsketten, die erst in ihrem kulturellen Ideen-Verbund an internationaler Alleinstellung und damit Einflusskraft auf die Reiseentscheidung gewinnen. Es ist die Kultur, die den Unterschied macht. Menschen, die sich für La Palma entscheiden, haben ebenso spezifische Sehnsüchte wie Reisende, die Kitzbühel, den Arlberg, den Attersee, den Neusiedlersee oder den Wörthersee besuchen möchten.

„Einrichtungen sind nicht alles, aber ohne Einrichtungen ist alles nichts“ – muss man natürlich hinzufügen. Ohne Betten keine Nächtigungen, ohne Infrastruktur keine Frequenzen. Daher steht auch Kärnten vor der Herausforderung, auf regionaler Ebene und bei ausreichenden Voraussetzungen nachhaltige Entwicklungen auszulösen, die Lebensräume mit hoher Lebensqualität ermöglichen. Ganzheitlich integrative Slow Food-Dörfer erfordern im Sinne der smarten Spezialisierung beispielsweise, dass die Nachhaltigkeitsansprüche der Standortmarke Kärnten für das Kerngeschäft (Betriebe), die Entwicklung des ländlichen Raums und die End-to-End-Problemlösungsqualität (Statt „stolz auf bio“ besser „innovative, ganzheitliche Ernährung“ sichern) in der Entwicklung und Bewirtschaftung zusammenwirken müssen (von der Raumordnung über die soziale und kulturelle Infrastruktur bis zur Mobilität, zur Bildung etc.). Andererseits könnte man daraus die Forderung ableiten, dass Kinderangebote entwicklungspsychologisch und nachhaltig integrativ gedacht und nicht primär nach konsumistischen Gesichtspunkten gestaltet werden. Dann würde man vermutlich bunte Familien-Freizeit-Parks als Fremdkörper wahrnehmen oder diese als innovative Mobility-Parks ausgestalten (vgl. www.erlebnisarena.at).

Oder es würden Naturspielplätze an deren Stelle treten, die die freie Kreativität des Kindes anregen und fördern (wie sie viele der Erwachsenen aus ihrer eigenen Kindheit mitunter noch kennen). Der Tourismus ist in diesem Punkt Entwicklungsnehmer und angewiesen auf das vernetzte Zusammenwirken der unterschiedlichen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche.

4.4 „Soulful“ -das Lebensgefühl der Marke

Hintergrund

Jeder Raum, jeder Ort, jede Region – überall, wo wir uns aufhalten, wird eine bestimmte Gefühlsdisposition erzeugt. Räume wie Gebäude, Landschaften oder Städte sprechen zu uns und evozieren eine Emotion, die manchmal sogar zu einem Lebensgefühl wird.

Dieses Gefühl erzeugt eine Art „impliziter Handlungsbereitschaft“. Man fühlt sich von der Atmosphäre angesteckt. Es steigt die Achtsamkeit. Der Autopilot des Alltags schaltet sich aus. Man beginnt, neugierig zu browsen.

Jetzt ist man bereit, in die Lebenswelt einzusteigen und sich dem Leben auszusetzen. Jetzt fühlt man sich lebendig.

Soulful

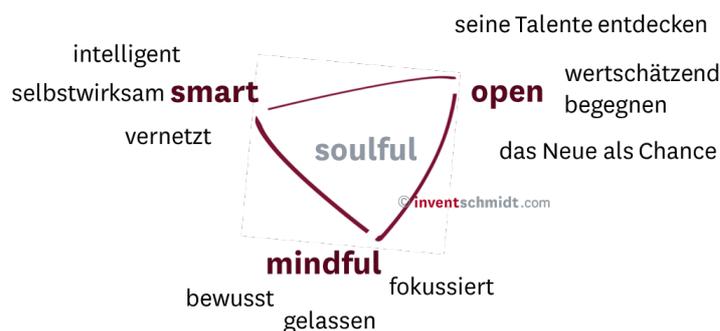
Die Standortmarke Kärnten bildet mit einer „lustvoll-aktiven“ Atmosphäre den Rahmen für die Tourismusmarke. Hier konnte der zentrale Gefühls- und Atmosphäre-Anspruch durch die Fokusgruppen-Ergebnisse weiter konkretisiert werden. Die Gemütslage des Landes, seine Lieder voller Hoffnung und Traurigkeit, seine vielschichtige Dialogizität, wie wir sie in Sprache und Literatur finden, prägen die beseelte, beherzte Atmosphäre, die sich nicht einem Schicksal ergibt, sondern als Passion in der Gastgeberschaft erlebt wird.

Auf Reisen, wie im Leben überhaupt, machen uns drei Erfahrungen besonders lebendig:

1. In die Welt eintauchen (Menschen, Objekte, Räume), Beziehung und Resonanz herstellen, entdecken und beseelt genießen.
2. Sich in der Welt herausfordern (Performance, Kreativität, Abenteuer, Sex, etc.), Flow erleben, seine Excellence ausleben und Neues schaffen.
3. Sich in der Welt finden (Spiritualität, Rückzug, Orientierung), seinen Platz und innere Ruhe finden, in der Natur, in der Kunst, in sich ruhen.

Diese drei Quellen der Lebendigkeit erschließen sich uns mit einer bestimmten Haltung und in einer bestimmten Atmosphäre.

Die Marke Kärnten vertritt die Haltung einer selbstverantwortlichen, vernetzten, offenen und achtsamen Haltung. Und sie tut dies in einer bestimmten Gefühls-Tonalität: beseelt und beherzt – kurz „soulful“. In den Fokusgruppen wurden jene Erlebnisleistungen besonders geschätzt, die von achtsamer Annäherung (z. B. Slow Trails oder Yoga), abseits von Massenlogistik (z.B. von Großskigebieten) und mit dem intensiven Genuss regionaler Kultur (z. B. Slow Food) verbunden waren. Der Modus, in dem man in Kärnten „in die Welt eintaucht“, „sich in der Welt herausfordert“ und „sich in der Welt findet“, ist beseelt, beherzt – soulful.



Dieses Lebensgefühl der Marke wird zum Qualitätsmaßstab in der Entwicklung von Erlebnis- und Erfahrungsangeboten, und zwar für die konkrete Situation, z. B., wenn die Geschichten und Einbegleitungen von Speisen erzählt werden, oder wenn der Gast innovative Service-Designs erlebt. Die dabei erzeugte Atmosphäre soll seine Neugierde unterstützen und ihn beseelt berührt: als Gast, Gastgeber und Mitarbeiter beim Tun.

4.5 Ästhetik – das kommunikative Markenerlebnis

Hintergrund

Marken „kommunizieren“ ganzheitlich, sagt man. Es geht also nicht nur um klassische Kommunikation in Medien, sondern vor allem auch um Kommunikation im Raum, bei der Reise vor Ort, in der Begegnung mit den Menschen. Und es bestätigt sich die berühmte Paradoxie von Paul Watzlawick, „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Man kommuniziert immer Botschaften, bewusst und unbewusst und dabei ist man immer „authentisch“. Man ist immer diejenige Person, als die man sich darstellt. Für ein nicht passendes Bild oder einen unüberlegten Text gibt es keine Ausrede. Auch Plastikmöbel (→ Wertigkeit), nicht regions-typische Pflanzen (→ Regionalität), ein ungepflegtes Ambiente (→ Wertschätzung), Gebäude ohne Gestaltungsidee, lieblos servierte, billige Speisen und Getränke, sind Botschaften, die sagen, wer wir sind, was uns Bedeutung gibt und für uns Sinn stiftet, sowie was wir von denen halten, die zu uns kommen.

Der Anspruch an die Gestaltung unseres Lebensumfeldes ist in der realen wie in der virtuellen Welt immer sichtbar. Er wirkt immer als Botschafter.

Jede Botschaft ist umso wirksamer, je mehr sie den Intentionen der Marke entspricht, sich glaubwürdig im Erleben bestätigt und in ihrer „Signalqualität“ eine hohe Wiedererkennung aufweist. Gelingen alle drei Qualitäten, generieren die Markenzeichen, mit denen wir die Leistungen verbinden (Logo, Claim) jenen Mehrwert, der über den reinen Zeichenvorrat (Buchstaben, Grafiken) hinaus beim Betrachter die Bedeutung der Marke für ihn enthält.

Alles ist Kommunikation. Nicht nur die Werbung vor und nach der Reise, mit der die Gäste für Kärnten gewonnen werden wollen. Während des Aufenthalts begegnet der Gast Menschen, Gebäuden, Plätzen, Speisen etc. und nimmt selbst die feinsten Unterschiede wahr, denn sein Autopilot des Alltags ist im Urlaub ausgeschaltet – er ist neugieriger, achtsamer und empfänglicher für Botschaften, denn er will intensiv erleben.

Eine Marke ist daher umso wirksamer, je eigenständiger und klarer die „Frequenz“ ist, in der gesendet wird. Wenn selbst Gebäude zu uns sprechen, bedeutet dies, dass Marken ganzheitlich als Kommunikations-Instrument zu verstehen und zu gestalten sind. In der Frequenz müssen sich die Haltung des Markencharakters, die Essenz des Claims, die Qualitäten des Leistungskerns und die beabsichtigte Gefühlswelt ausdrücken.

Im Zentrum des Erscheinungsbildes Kärntens steht die „traumhaft schöne Berge-Seen-Landschaft auf der Südseite der Alpen“, die das Image Kärntens als Urlaubs-, Natur-Aktiv-, Rückzugs- und Wohlfühl-land mit hoher Umwelt- und Lebensqualität maßgeblich prägt.



Die sinnliche Intensität Kärntens, vom berühmten „Licht des Südens“ bis hin zur vielschichten Landschaftskomposition wird eingebettet in ein international reflektiertes, lokales Vokabular und eine unaufgeregte, unpräzise und entspannte Sprache.

1. Lokal und international

Kärnten bettet sich und seinen nachhaltig intakten Lebensraum in der Welt ein. Wenn Kärnten in der Welt zuhause ist, kann es sich nicht nur den internationalen Konventionen entsprechend verhalten, sondern nimmt internationale Impulse auf und überträgt sie in eigenständiger Gestaltungsqualität in ihre Welt. Das ist mehr als nur ein „Think global, act local“, denn es geht um Gestaltungsexpertise – ob im öffentlichen Raum, im Industriedesign oder im Social Design. Regionalität ist ein zentrales Element dieser Aneignung. Dabei geht nicht um Argumentationen einer Welt, die sich romantisch verklärt als gute alte Zeit präsentiert, in der die Welt noch in Ordnung war. Regionalität ist die Fähigkeit, sich internationale kulturelle Errungenschaften anzueignen und diese mit Kreativität und Kompetenz in das Eigene zu bringen.

2. Sinnlich intensiv

Eine der bedeutendsten Imagekomponenten des Landes ist die „vielfältige Berge-Seen-Landschaft auf der Südseite der Alpen“. Menschen projizieren in dieses Bild Sonne und emotionale Wärme (vgl. „Licht des Südens“, Nötscher Kreis), Kontaktfreudigkeit und eine Vielfalt an Möglichkeiten, den hochwertigen Natur- und Landschaftsraum zu genießen. Daher braucht die Kommunikation eine sinnliche Intensität, ob im Wording oder in der Bildsprache.

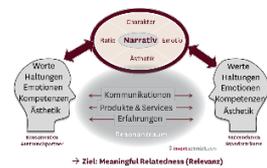
3. Unaufgeregt

Besonders in der narzisstischen Zeit von heute geht es für den Tourismus in Kärnten darum, ohne histrionisch überzeichnete, oberflächliche Geselligkeit oder überzogene Selbstliebe auszukommen. Unaufgeregte Klarheit bedeutet für Kärnten, faktenbasierend, wahrhaftig, den Dingen auf den Grund gehend und in der Tradition der Aufklärung zu kommunizieren, d. h. auf die Qualitäten des zweiten Blicks zu setzen, in dem sich die Besonderheit der Dinge erschließt.

5 Austauschpartner und Zielgruppen der Tourismusmarke Kärnten

Hintergrund

Marken bauen Brücken zwischen ihren Austauschpartnern, indem sie die zentralen Aspekte von Lebensstilen in Deckung bringen. Erfolg wäre dann gegeben, wenn die passenden Austauschpartner zueinander finden. Denn dann entstehen Wertschätzung und Wertschöpfung:



Jeder Betrieb und jede Region hat dann die Gäste, Mitarbeiter und Unternehmen mit der höchsten Zufriedenheit, beim Arbeiten, Investieren, bzw. Urlauben und in der Freizeit. Damit dieses „Matching“ gelingt, nützen Marken die Erkenntnisse der Soziologie, die beginnend mit dem Buch „Die feinen Unterschiede“ besser verstehbar machen, warum sich gewisse Menschen von gewissen Marken angezogen fühlen. Diese „Milieutheorie“ hilft uns nicht nur, besser zu verstehen, sondern auch zu entscheiden, in welcher Welt die Menschen Tourismus betreiben möchten und welche Gäste darin am besten zufriedengestellt werden können.

In diese Milieuanalysen fließen auch Konsum- und Verhaltens-trends ein, die ihren Ursprung nicht in längerfristig stabilen Wertewelten, sondern in kurzfristigen Veränderungen haben. Die Segmentierungsentscheidung durch Milieuauswahl bildet die Grundlage für das Marketing und die Anpassung der Markt-leistungen an Zielgruppen.

Der Markencharakter legt fest, welche Werte der Tourismusmarke Kärnten besonders wichtig sind, welche ihre Haltung sowie ihr Verhalten bestimmen, dabei den Gefühlen und dem Denken entsprechen und sie damit glaubwürdig machen. Damit wurde die Entscheidung getroffen, was die Lebens-, Arbeits- und Urlaubs-qualität im Sinne der Marke besonders ausmachen soll: Zukunfts-Optimismus, Gestaltungslust, Offenheit und Nachhaltigkeit prägen jenes Milieu ganz besonders, das in Österreich als „postmateriell“ und in Deutschland als „liberal-intellektuell“ bezeichnet wird.³ Es ist ein Leitmilieu. Das bedeutet, dass sich die Mitte der Gesellschaft an diesem Lebensstil stark orientiert.

Die Gesellschaft befindet sich in einem permanenten Wandel. Dieser führt auch zu einer Veränderung der Werte und Sehnsüchte der Menschen, auch bei den „Postmateriellen“ bzw. „Liberal-Intellektuellen“. Die Sozialforschung hat gezeigt, dass sich diese heute stark an der „Zukunftselite“ der „Digitalen Avantgarde“ orientieren. Ihr Lebensstil unterscheidet sich in einem fundamental bedeutsamen Aspekt von den bisherigen Eliten: Während die einen das Erreichte bewahren und Angst vor Verlust haben, sehen die Zukunftseliten das Leben als Spiel und die Welt als Bühne. Es verläuft eine Grenze durch die Gesellschaft, die sich beispielhaft mit den zwei Kernaussagen beschreiben lässt:



Dies führt zur Übernahme von Lebensstilaspekten, die nun auch in der Ausrichtung der Tourismusmarke von Bedeutung sind. Wir leben in einer Zeit vieler Wirklichkeiten, die Chancen und

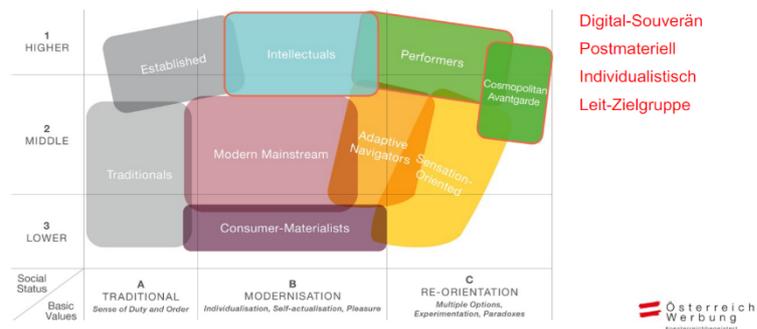
³ Ein Steckbrief befindet sich im Anhang. Dieses Milieu stellte schon bisher die Kernzielgruppe der Tourismusmarke Kärnten dar, auch wenn natürlich weitere Gäste ins Land kamen und kommen, die nicht dieser Kernzielgruppe angehören.

Gefahren bieten. Die dynamische Weiterentwicklung der Segmentierung soll das Umsatzpotenzial der Marke zukunftsfähig vergrößern.

Die Tourismusmarke 2025+ wendet sich wie die Marke „Urlaub in Österreich“ an einen Milieumix, der Elemente aus drei „Meta-Milieus“ gemäß Sinus verdichtet: „Individualistic Cosmopolitans“:

The Sinus-Meta-Milieus® in Germany

Social Status and Basic Values



Individualistic Cosmopolitans

Souverän, positiv, auf der Suche nach neuen Erfahrungen und mit viel Einfluss auf andere Milieus.

LEITMOTIV
 » Das Leben und die Welt bieten viel Schönes. «

- Kosmopolitisch
- Digital Souverän
- Mental und geografisch mobil
- Adaptiv ökologisches Bewusstsein
- Zielorientiert – privat & beruflich
- Individualistisch und unkonventionell
- Auf der Suche nach neuen Erfahrungen
- Horizonte erweitern

Österreich Werbung

Typische Vertreter

- **Souveräner Umgang** mit den Herausforderungen der digitalisierten Welt (beruflich und privat), selektiver und zum Teil auch kritischer Umgang mit den Möglichkeiten der Digitalisierung; digitale und analoge Welt werden miteinander kombiniert
- **Weltoffenheit, Toleranz, kosmopolitische Weltsicht; Akzeptanz** der Leistungsgesellschaft und des Prinzips der Selbstverantwortung; Aufhebung traditioneller Widersprüche wie Pflicht versus Genuss, Beruf versus Privatleben; alte Werte und Traditionen werden neu interpretiert und weiterentwickelt
- **Zeitsouveränität und Entschleunigung**; eigene Ideen realisieren, gegen starre Abläufe und Bürokratie; Selbstbestimmung und Selbstentfaltung, Authentizität
- Streben nach ganzheitlichem Lebensentwurf auf hohem Niveau, einen eigenen Lebensweg gehen, neue Lösungen finden, kombiniert mit gesellschaftlicher Teilnahme und Engagement
- **Individualität und Freiheit** als zentrale Werte, immer auf der Suche nach neuen Erfahrungen; Horizonte erweitern, neue Herausforderungen annehmen
- **Veränderungs-, Lebens- und Experimentierfreude**; grundsätzliche Neugier und Toleranz gegenüber unterschiedlichen Lebensformen und Kulturen; Weltoffenheit, Kreativität und Vitalität
- **Ehrgeiz und strategische Zielorientierung** bei der Verfolgung der eigenen Lebensthemen und Leidenschaften; Eigenständigkeit, Unabhängigkeit und Vitalität als Grundbedürfnis
- **Ökologie und Nachhaltigkeit** spielen eine große Rolle, jedoch muss das Thema fortschrittlich angegangen werden; Lebensstil wird nur bedingt angepasst



Quelle: SINUS-Institut, Heidelberg

6 Eine Zukunftserzählung zum Tourismusland Kärnten 2030

Hintergrund

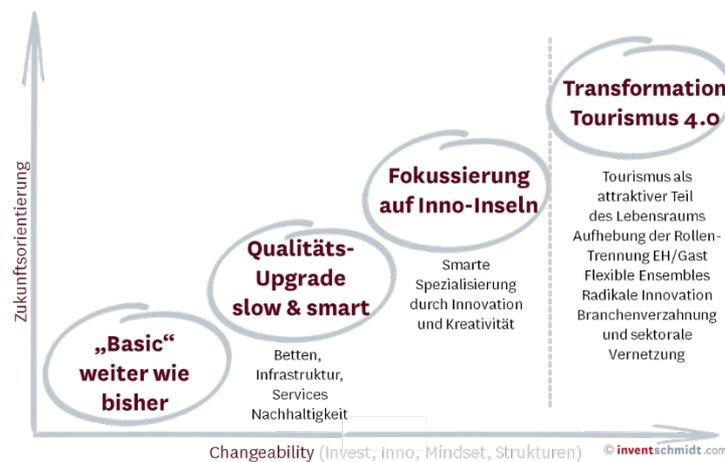
Zukunft wird immer gemacht. Die Frage ist nur, mit wieviel Bewusstheit, Intention und Kraft. Die Vorgaben der Standortmarke und ihrer Markenhaltung, die Zukunft als aktive Gestalter selbst in die Hand zu nehmen, bedeuten jetzt, dass das Morgen des Reisens Schritt für Schritt in die Gegenwart gebracht werden muss.

Gerade jetzt, in Post-COVID-19-Zeiten stellte die „alte Normalität“ einen reaktionären Rückschritt dar. Denn diese Corona-Krise hat nur stärker sichtbar gemacht, was davor schon nicht mehr im Lot war:

- Was „nur für Gäste“ gemacht ist, verliert an Wert;
- Viele Regionen haben ihre innere Erneuerungskraft verloren;
- Den regionalen Erholungstourismus gibt es nicht mehr bzw. ist damit kein betriebliches Fortkommen mehr zu sichern;
- Internationale Anbieter und Flugangebote in Verbindung mit der Transparenz des Internet machen den kleinstrukturierten Tourismus im Land zum Verlierer bzw. zum Nebenerwerb;
- Erfolg findet nur noch in spezialisierten Formaten und betrieblichen Hotelinseln statt. Ketten sichern sich die Rosinen im Standortkuchen.
- Der Strukturwandel wurde vom Immobilienmarkt übernommen – Wohnungen statt Hotels säumen die Seen, Alpdörfer die Almen.
- Infrastrukturen mit erheblichem Investitionsstau, nicht nur im Winter, sondern vor allem auch im Sommer reduzieren zusätzlich das Wertschöpfungspotenzial.

Corona ist vor diesem Hintergrund die geringere Herausforderung, weil sie durch internationale Kollaboration bewältigt werden wird.

In den Workshops zur Aktualisierung der Tourismusmarke wurden am Weg aus der Vergangenheit in die Zukunft die Anspruchs-Niveaus für den Tourismus von morgen diskutiert. Anhand von vier Stufen, die vom Weiter-wie-bisher über das Qualitätsupgrade zu fokussierten Innovations-Inseln und schließlich zum Tourismus 4.0 führten, sprachen sich die teilnehmenden Branchenvertreter klar für die Stufe vier aus:



Der Tourismus soll in den kommenden Jahren wieder zur Innovations- und Transformationsbranche werden, die er bereits in vielen (Pionier-)Phasen der Vergangenheit war. Die Eckpunkte dieses Zukunftsbildes lauten:

- Smart-spezialisierte, innovationorientierte Spitzenqualitäten bringen mehr Auslastung und mehr Wertschöpfung durch internationale Marktattraktivität;
- Nicht ganz Kärnten muss „Tourismus sein“, sondern Kärnten ist die Summe seiner smart-spezialisierten Wertschöpfungsinseln, in welchen entrepreneurhaftes, unternehmerisches Denken herrscht und investives Risiko genommen wird (Können und Wollen), mit Leadership-Qualität (Investment, Arbeitsplätze, internationale Nachfrage, etc.);
- Durch die Verbindung von Lokalität und Internationalität gelingt die Überwindung des Regionalismus;
- Neue Kultur des Gastgebens integriert den Tourismus in den Lebensraum;
- Naturraum, Landschaftspflege, Landschaftsschutz und Placemaking sind auf überörtlicher/regionaler Ebene und im Sinne einer Ökologisierung des Tourismus zu denken;
- Wenn smarte Spezialisierung zu innovationsorientierten Spitzenqualitäten führt, dann sichert die Lebensraum-

entwicklung die neue Basisqualität für alle Menschen, die hier leben, arbeiten, forschen, studieren und nach Kärnten reisen.

Gute Geschichten brauchen Helden!

Wenn im folgenden Punkt inhaltliche Ansatzpunkte für die Entwicklung des Tourismus in Kärnten dargestellt werden, so sind dies Impulse und Fragen an die Zukunft, die sich an unterschiedliche Adressaten der Branche, der Verwaltung und der Politik Kärntens richten. Dabei geht es nicht um kurzfristige Reparaturmaßnahmen, sondern um mittel- bis langfristige Zukunftsinvestitionen, die Menschen mit Kopf, Herz und Tatkraft brauchen. „Never let a good crisis go to waste“, würde Winston Churchill wohl heute fordern. Gute Geschichten brauchen Helden. Wenn es also in angespannten Budget- und Ertragssituationen kurzfristig oft keine Möglichkeiten zu geben scheint, gewinnt man mit der mittelfristigen Perspektive Handlungs- und Gestaltungsoptionen. In diesem Sinne gilt für die folgenden Impulse mehr als je zuvor: It's your life!

6.1 Innovative und kreative Produkte und Erlebnisleistungen dank smarterer Spezialisierung sichern wertschöpfungsintensiven Tourismus

Hintergrund

Die Individualisierung in der westlichen Welt führt auch dazu, dass sich Erholungs- und Urlaubstourismus zunehmend ausdifferenzieren. Das bedeutet, dass man sich an mitunter weltweit organisierte Communities und Affinitätsgruppen wendet, deren Reise-sehnsüchte mit speziell für sie (und allenfalls auch mit ihnen) entwickelten Erlebnisleistungen angesprochen werden. Um nicht im Qualitätspatt der hochentwickelten Reiseländer in einen Preiswettbewerb zu geraten, um also im Wettbewerb der attraktivsten Erlebnisleistungen und damit wertschöpfungsintensiver Urlaubsformen mitmachen zu können, braucht es Innovation, die i. d. R. als überbetriebliche Verbundleistung mehrerer Betriebe entlang der Wertschöpfungskette in Zusammenarbeit mit Forschung und Entwicklung geschaffen werden. Darüber hinaus steht Kärnten vor der besonderen Herausforderung, neben seinen wenigen zweisaisonalen Zentren viele Regionen mit starker Sommer-Spitzennachfrage aufzuweisen, deren Kerngeschäft sich auf wenige Hochsommermonate konzentriert.

In einem Fixkostengeschäft, wie dem Tourismus, ist Auslastung der zentrale Erfolgsfaktor. Es geht also darum, eine kostenwirtschaftlich interessante Auslastung über zumindest acht Monate zu erreichen. In jedem Fall setzt diese Strategie dort an, wo heute erhebliches, gebundenes Vermögen und unternehmerisches Risiko das Geschäft bestimmen und nicht so sehr der Nebenerwerbstourismus. In diesem Sinne ist Kärnten 2030 ein Tourismusland mit innovationsorientierten, überbetrieblichen Wertschöpfungsinseln und weißen Flecken ohne touristische Ausrichtung.

Und natürlich geht es für den Tourismus in Kärnten einerseits darum, dass Nachhaltigkeit im Kerngeschäft angekommen ist und eine umfassende Ökologisierung entlang einer SDG-Steuerung⁴ umzusetzen ist. Andererseits wird die Standortkompetenz der Digitalisierung auch den Tourismus befruchten und zu synergetischen Kooperationen im Zuge der smarten Spezialisierung führen (Digitalisierung von Services und Erlebnisleistungen, vom Room-/Mood-Management bis zum Payment).

Beispiele, die prototypisch für Entwicklungen im gesamten Tourismusland stehen, sind:

- Schlüsselinfrastruktureinrichtungen, die mit überbetrieblichen Geschäftsmodellen in touristischen Wertschöpfungsketten eingebettet sind (z. B. Badehäuser, Bikeparks, Skiberge), mit absatzwirksamem Nutzen- und Erlebnisversprechen – d. h. wo Gäste und Einheimische alles für die Ausübung oder Perfektionierung ihrer Lieblingsaktivitäten finden;
- Campingplätze, die zu Outdoorhotels und Natur-Abenteuer-Hubs mit integriertem Geschäftsmodell werden und deren Nachfragezeit von Mai bis Oktober ausgedehnt ist;

⁴ SDG = Sustainable Development Goals, https://de.wikipedia.org/wiki/Ziele_f%C3%BCr_nachhaltige_Entwicklung
Seite | 32 September 2020

- Ganzheitliche Mikroräume wie z. B. Slow-Food-Dörfer, die nicht nur als kulinarisch-touristisches Ausflugsziel, sondern als Lebensraum mit sozialer, technischer, kultureller und ökonomischer Infrastruktur einschließlich Mobilitätsanbindungen zum funktionierenden Lebensraum werden – mit Ernährung als überbetrieblichem Wertschöpfungsstrang, von der landwirtschaftlichen Produktion bis zum veredelten Absatz, von der Ernährungsbildung zum Gastro-Event;
- eine an der Kompetenz der Burnout-Prävention ausgerichtete, überbetriebliche Kooperation und Kollaboration, räumlich verdichtet in einem thematisch aufbereiteten Areal;

Darüber hinaus geht es um die Erhaltung der Basisqualität bestehender Infrastruktureinrichtungen für alle Menschen im Lebensraum, die hier arbeiten, studieren, forschen, etc. und ihre Freizeit verbringen. Kommerzialisierbare Anlagen sind in Geschäftsmodelle einbettbar. Über alle anderen ist ein neuer Konsens der Betroffenen als Partner zu finden (→ Lebensraum-attraktivität im Sinne der Standortmarke).

Das Zusammenfließen der Überlegungen im Lebensraum soll in eher urbanisierten Regionen oder solchen, die sich in einer Übergangsphase befinden, zu einer diversifizierten Wirtschaft mit mehreren Branchen und Sektoren als Standbeine führen. Studien haben gezeigt, dass damit die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz von Regionen gesteigert werden kann (vgl. Bregenzerwald).

6.2 Die zukunftsstabile Bewirtschaftung des Natur- und Landschaftsraums sichert die Basis für einen nachhaltigen Tourismuserfolg

Hintergrund

Wenn die Berge-Seen-Landschaft Kärntens das zentrale „Asset“ für den Tourismus darstellt, sollte diese nicht nur innerhalb von Schutzgebieten als schützenswert betrachtet werden. Nicht nur, aber auch aus Gründen des Klimawandels, stellt sich die Frage an den Seen, in den Wäldern, in den Flüssen und auf Bergen, wie der Lebens- und Wirtschaftsraum mit all seinen Synergien und Interessensüberschneidungen im Sinne einer strategischen Raumentwicklung nachhaltig bewirtschaftet werden kann.

Die „vielfältige Berge-Seen-Landschaft auf der Südseite der Alpen“ ist das zentrale Asset des Tourismus in Kärnten. Die hohe Wasserqualität der Badeseen, die Schutzgebiete oder Renaturierungs-Projekte an den Flüssen und natürlich die landschaftspflegerischen Effekte der kleinstrukturierten Landwirtschaft des Landes ermöglichen die von den Gästen bestätigte Qualität.

Gleichzeitig führte der Klimawandel zu einer gestiegenen Umwelt-Sensibilität der Gesellschaft. Der Diskurs dazu betrifft nicht nur die großen Fragen des Lebens und Zusammenlebens (Mobilitäts-Systeme, Baukultur, Landwirtschaft oder Ernährung) und damit Klimaanpassungsfragen, sondern macht die Menschen auch sensibel für die Wahrnehmung ihres naturräumlichen Umfeldes.

Im Kontinuum von Bewahren/Schützen und Nützen/Verwerten, von Lebensraumbewahrung und Standortwettbewerb, von Ökologie und Ökonomie wird zunehmend die Einsicht gewonnen, dass singuläre Maßnahmen ohne ganzheitlich nachhaltige Wirkungen bleiben. Es sind ordnungs- und entwicklungspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Lebensraum branchen- und sektorübergreifend integrativ betrachten, getragen von transdisziplinären Gestaltungs- und Beteiligungsprozessen. Das hat zur Folge, dass Freizeiteinrichtungen nicht inselhaft erschaffen werden, sondern in Lebensraumkonzepte, wie Naturraum und Kulturlandschaft, Landschaftsschutz und Landschaftspflege eingebettet werden. Ebenso sollen auch Seen als Lebens- und Freizeiträume eingepasst werden.

So könnte die Urbanisierungs- und Vernetzungsstrategie des Kärntner Zentralraums beispielsweise den Wörtherseeraum als „Central Park“ verstehen und darin Strandbäder als ganzjährig öffentlich zugängliche Landschaftsparks vorsehen – als Teil einer interkommunalen bzw. regionalen Naturraumplanung. Auch die Symbiose von Landwirtschaft und Tourismus braucht einen ganzheitlich nachhaltigen Rahmen (in unterschiedlichen Nutzungsintensitäten).

6.3 Öffentliche Begegnungsräume mit hoher Aufenthaltsqualität beleben die Zentren

Hintergrund

Die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum wird zu einem zentralen Aspekt von Lebensqualität, insbesondere weil der Gast außerhalb der zweckrationalen Zeit des Alltags ohne Autopilot neugierig „browst“, und offen ist für ästhetische Eindrücke. Diese Offenheit erzeugt gleichzeitig ein Gefühl als „Verhaltens-Disposition, das dazu führen kann, dass sich der Gast wohlfühlt oder er verunsichert den Eindruck hat, am falschen Ort zu sein.

Lebensräume werden dann als besonders attraktiv wahrgenommen, wenn sich Menschen an belebten Orten miteinander auch ohne Konsumzwang treffen können. Solche zentralen Orte, Dorfkerne, Plätze oder Areale weisen als „Third Places“ Qualitäten öffentlicher Wohnzimmer auf. Das bedeutet, dass nicht nur ästhetische und baukulturelle Ansprüche, sondern auch soziale Bedürfnisse befriedigt werden. Shared Spaces (vgl. Velden), belebte Dorfzentren als Folge von Dorfentwicklungsprojekten (vgl. Moosburg) oder Quartiersentwicklungen (Lendhafen Klagenfurt) sind Beispiele einer „Place-Making-Strategie“, die nicht nur mit der Brille einer objektorientierten Baukultur, sondern auch mit dem Bewusstsein für die durch Gebäude geschaffenen Räume und die darin stattfindenden sozialen Interaktionen wirken. Solche Räume sind für Menschen und deren funktionale Ansprüche gebaut und nicht für Autos.

Gerade in touristisch reifen Orten finden wir Beispiele für ein geringes Bewusstsein für Baukultur: die Dominanz von Hauptstraßen, das Überhandnehmen von Souvenirgeschäften und/oder eine starke Reduktion der sozialen Interaktion im öffentlichen Raum. Diese „entseelten Orte“ verlieren als „Nicht-Orte“ ihre Attraktivität für Einheimische und Gäste, denn damit einhergehend ist auch der Verlust an Einrichtungen, Ansprechstationen und Einkaufsmöglichkeiten, die sich zunehmend an Ortsändern ansiedeln. Aber auch neu geschaffene Orte mit Zentrums-funktionen (z. B. Bergbahnorte wie Tröpolach oder Flattach), die Revitalisierung von historischen Ortskernen oder die Schaffung von Begegnungsräumen im Naturraum sollen nach den Prinzipien des Placemaking erfolgen. Traditionelle, technische Ortsentwicklungs-konzepte konnten bisher nicht das räumliche Entwicklungspotenzial ausschöpfen, da die Gestalter vor Ort mitunter auch problem-behaftet agieren bzw. in Sachzwängen eingebettet pragmatische Lösungen suchen müssen, ohne ein großes Ganzes in den Vordergrund stellen zu können bzw. nicht nur ertragsorientierte Immobilienentwicklung zu betreiben.

Kärnten schafft in seinen touristisch relevanten Räumen hochwertige Begegnungsräume mit hoher gestalterischer Kompetenz und nachhaltigen, wirtschaftlichen und sozialen Konzepten.

6.4 Multimodale, auf erneuerbarer Energie basierende, bequem zugängliche Binnenmobilität macht die Erlebnisvielfalt wertschöpfend

Hintergrund

Nachhaltigkeit und Bequemlichkeit machen die multimodale Binnenmobilität zu einer zentralen Erfolgsvoraussetzung für Erlebnisräume und für das Wohlfühl des Gastes.

Gerade für ein weitläufig zersiedeltes Land wie Kärnten stellt die Schaffung von umweltfreundlichen Mobilitätsangeboten eine sehr große Herausforderung dar. Davon ist auch der Tourismus massiv betroffen, denn der Anteil an Gästen, die über einen Führerschein verfügen, sinkt vor allem in den urbanen Hauptquellmärkten. Die Bahn gewinnt als Reisetransportmittel. Damit wird die Mobilität des Gastes vor Ort zum strategischen Engpass. Daneben boomt der E-Bike-Markt, der auch für den Berufs- und Alltagsverkehr neue Perspektiven im Modal-Split eröffnet.

Der Tourismus strebt mit der Standortmarke 2030 und dem einstimmigen Beschluss der Landesregierung mit den zuständigen Stellen, die Entwicklung von nachhaltigen Mobilitätslösungen mit motivierenden Zielen zur Ökologisierung der Binnenmobilität an. Der Tourismus geht vom Bedürfnis der hier 365 Tage lebenden und/oder arbeitenden Menschen aus. Temporär oder dem zusätzlichen Schwerpunkt eines Lebensraums angepasst (vom Bahnhof Velden bis zur HLG-Haltestelle Lavanttal), wird dem Mehrbedarf an Urlaubs-/Tages- oder Freizeitmobilität entsprochen.

Rad-Highways/Schnellverbindungen, die die kleinregionalen Zentren mit dem Zentralraum und den Städten Klagenfurt und Villach verbinden (vgl. Amsterdam), die Integration und Anbindung der Nachbarländer Friaul und Slowenien sowie die Optimierung bzw. der massive Ausbau der bestehenden, freizeittouristischen Rad-Infrastruktur (vom Zentralraum über die Bergregionen bis hin zur Anbindung des Alpe-Adria-Raums) sollen in die Entwicklungsgespräche mit den zuständigen Landesstellen eingebracht werden.

Gleichzeitig möchte der Tourismus dazu beitragen, dass die Binnenmobilitätsangebote mit digitalisierten Services bequem, 7/24, mobil zugänglich gemacht werden.

6.5 Ein hochwertiger Lebensraum macht Kärnten auch als Tourismusland attraktiv

Hintergrund

Die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Kärnten für Unternehmer, Forscher, Studierende, Facharbeiter etc., also für Menschen die mit ihren Leistungen zum Wohlstand des Landes beitragen, ist maßgeblich von der Lebensraumqualität geprägt.

Neben der besonderen Bedeutung der naturräumlichen Stärken des Landes sowie der sozialen Sicherheit Österreichs geht es in Zukunft verstärkt um soziale und kulturelle Infrastrukturen, um eine ganzheitliche Nachhaltigkeit – quasi end-to-end gedacht⁵– zu ermöglichen. Bildung, Gesundheit, Unterhaltung, Kunst und Kultur, Sport und Freizeit tragen für die hier lebenden Menschen dazu bei, dass sie ihre Talente entfalten können. Diese Lebensqualität gewinnt auch für den Tourismus an Bedeutung.⁶ Einrichtungen für den Gast, ob Bergbahnen, Radwege oder Sportanlagen, finden sich bei vielen Mitbewerbern in ausgezeichneter Qualität. Von diesen geht kaum eine Alleinstellung aus bzw. unterliegt diese nur einem geringen Imitationsschutz. Vielmehr entsteht ein Unterschied, der für den Gast reise-entscheidend ist, durch die Einbettung der Anlagen in das kulturelle Umfeld, in den Lebensraum. Die dabei herrschende Atmosphäre wird durch die Menschen und ihren Alltag geprägt. Und immer mehr Gäste interessieren sich für diese Besonderheiten des Lebensraums, die dabei auch genutzte Freizeitinfrastruktur wird zum „Hygienefaktor“.

Es geht um die Wertschätzung der hier lebenden Menschen für ihr eigenes Leben. Eine gesunde Lebensführung und Ernährung, eine ästhetisch ansprechende und ökologisch ausgerichtete Baukultur, kulturelle Traditionen (ohne sinnentleerte Folklore), hochwertiges Design und Handwerk, Bildungs- und Entfaltungsangebote, identitätswirksame Kunst und Kultur sowie nachhaltig bewirtschaftete Landschafts- und Naturräume spielen eine entscheidende Rolle. Kreislaufwirtschaft, Nachhaltigkeitsstrategien (Ökologisierung, Zero-Waste, Nudging), öffentliche Verkehrs-Infrastrukturen etc., wie sie an anderer Stelle hier angesprochen werden, schaffen in Verwobenheit lebendige Räume. Gerade in einer Zeit globaler Entwicklungsdynamiken und Vernetzungen, die bei vielen Menschen Verunsicherung und das Gefühl von Nicht-Beherrschbarkeit auslösen, erleben wir eine Renaissance der Nähe, die uns das Gefühl von Überschaubarkeit, Kontrollierbarkeit und damit Sicherheit vermittelt und manchmal

⁵ Darunter verstehen wir, dass es nicht um einen großen Anteil an Biobauern alleine geht, sondern um ganzheitlich gesunde Ernährung.

⁶ Vgl. kontinuierliche Gästebefragung T-Mona

auch jenes von Handlungsfähigkeit (Stichwort: im eigenen Garten kann ich selbst bestimmen, was wachsen soll).

Diese Regionalität wird allerdings zum Regionalismus, wenn sie sich als rückzughafte Abgrenzung, Protektionismus, falscher Stolz oder gar Fremdenfeindlichkeit zeigt. Regionsbewusstsein darf nicht dazu missbraucht werden, um regionale Abgrenzung zu betreiben. Waldviertler Mohn ist ein regionales Produkt, das aufgrund seiner internationalen Qualität auch zur hochwertigen Kulinarik in Kärnten beitragen kann. Hochwertige regionale Produkte sollen möglichst auch in der eigenen Region verfügbar sein. Allerdings wird der Wohlstand im Land nur wachsen, wenn diese internationalen Ansprüchen entsprechend hergestellt werden und damit auch international abgesetzt werden können. Lokale Ressourcen verbunden mit internationaler Kompetenz schaffen Wohlstand. Daher geht es bei Regionalität um die Überwindung des Regionalismus durch die Verbindung von Lokalität und Internationalität.

In Kärnten bildet der Tourismus einen integrativen Bestandteil des Lebensraums, indem sich die Verhaltensunterschiede zwischen Einheimischen und Gästen zunehmend auflösen. Natürlich gibt es Kernleistungen, deren ökonomischer Erfolg primär von jenen Frequenzen ausgeht, die durch Urlaubsgäste entstehen (Bergbahnen, Badehäuser, etc.). Diese sind in jene „Komplementär- und Ambiente-Leistungen“ eingebettet, die einen attraktiven Lebensraum ausmachen. Gelingt diese neue Betrachtung und Einbettung des Tourismus in den Lebensalltag der Menschen, wird es keine Akzeptanzdiskussionen brauchen.

Was ist die Rolle der Tourismusorganisationen, was können sie zu einem attraktiven Lebensraum beitragen? Der Tourismus kann die Berücksichtigung von Lebensraumansprüchen in den ordnungs- und entwicklungspolitischen Konzepten des Landes und der Regionen anregen und die Ergebnisse der Entwicklungen in die touristischen Dienstleistungsketten und gebündelten Erlebnis-Leistungen aufnehmen. Die Tourismusorganisationen agieren als regionale Bewusstseinsplattform, Motivator und Kommunikator. Die gestalterische Lebensraum-Verantwortung liegt allerdings bei jenen Governance-Strukturen, die mit dem jeweiligen Lebensraum-Entwicklungsmandat ausgestattet sind.

6.6 Eine sozial verantwortliche Kultur des Gastgebens erneuert den Tourismus von innen⁷

Hintergrund

It all ends up with the question:
Does Culture eat Strategy for Breakfast?

An dieser Intention und Empfehlung wird sichtbar, ob der Tourismus in Kärnten den Schritt in Richtung „Zukunftsbranche“ schaffen kann.

Keine Investition in die Hardware kann leisten, was nicht zuerst in den Köpfen und Herzen der Gastgeber zur Erkenntnis und zum Herzblut geführt hat, dass der Tourismus in Zukunft unter neuen Voraussetzungen erfolgreich sein wird.

Die aktuelle COVID-19-Krise macht dramatisch deutlich, was passiert, wenn es kein Wachstum mehr gibt. Die Sehnsucht nach der Normalität vor der Krise kann sehr leicht eine alte Abnormalität nach sich ziehen, die keine Zukunftsfähigkeit in sich trägt.

Wie immer gibt es keinen günstigeren Zeitpunkt als jetzt, um mit der Zukunft zu beginnen. Tourismus und Tourismusmarken sind ein kultureller Prozess, der in langsamen Veränderungen und „Trade-offs“ vorstättengeht. Daher ist es wichtig, an die ersten Schritte zu denken.

Die ganze Branche zu verändern oder das ganze Land zu erneuern, ist nur dann schaffbar, wenn man Schritt für Schritt und Projekt für Projekt vorgeht, die regionalen Strukturen und Verantwortungsträger an ihre Gestaltungskraft erinnert und für sie förderliche Rahmenbedingungen schafft.

International orientierte Bildung sowie Aus- und Weiterbildung führen zu einer neuen Haltung in der Branche, die eine anspruchsvolle Lebensbalance für Gastgeber wie Mitarbeiter und damit Gäste ermöglicht:

- Mitarbeiter als aktive Gestalter und Kompetenzträger finden in Kärnten die für sie attraktivsten Arbeitgeber (Entfaltung, Work-Life-Integration, Familie, Wohnen, Bezahlung);
- Unternehmer entdecken ganzheitliche Verantwortung für gelingende Beziehungen zu sich selbst, zu Mitarbeitern, zu Gästen, zu ihrem Umfeld und zu ihren Mitbewerbern und leben nach dieser Devise;
- Verständnis für eine nachhaltige Geschäftskultur: Kreative Befruchtung des Systems, um als Unternehmer und geschätzter, kompetenter Partner im Spiel zu bleiben;
- Anspruchsvolle Betriebs- und Wertschöpfungskonzepte lösen die Easy-Money-Denke ab und stiften nachhaltig Sinn auch für Nachfolger/die nächste Generation;
- Einheimische wertschätzen die neue Reisekultur der Gäste sowie die Gastgeberkultur der Betriebe;

Heute kämpft die Branche auch in Kärnten mit Imageproblemen am Arbeitsmarkt und leidet unter Facharbeitermangel.

Anspruchsvolle Arbeitsbedingungen, schwierige Lebensplanungen, kritische Mitarbeiterunterkünfte und ein durchschnittlich niedrigeres Gehaltsniveau prägen das allgemeine Bild. Betriebe stehen unter Kostendruck und Dienstleistung ist ohne Menschen nicht machbar. Die problematische Preisdurchsetzung, die geringe Kapazitätsauslastung und der damit befeuerte Kostendruck verklären den Blick für jene Großzügigkeit, die letzten Endes auch selbstaussbeuterische Unternehmerkarrieren verhindern könnten. Selbst betriebsinterne Prozesse (z. B. Onboarding) finden oftmals nur rudimentär statt. „Personal-Marketing“ (Incentive-Programme, Anwerbestrategien, Fringe Benefits etc.) verlieren an Wirkkraft.

⁷ Video: <https://www.youtube.com/watch?v=culjElgNTmw>

Ohne inhaltliche Veränderungen wird sich die Lage der Branche nicht verbessern, denn Glaubwürdigkeit und Authentizität erwachsen nur aus der Konsistenz von Denken, Fühlen und Handeln.

7 Ergebnisse der Evaluierung der Markenumsetzung 2010–2018

7.1 Ausgangslage für die Tourismusmarke

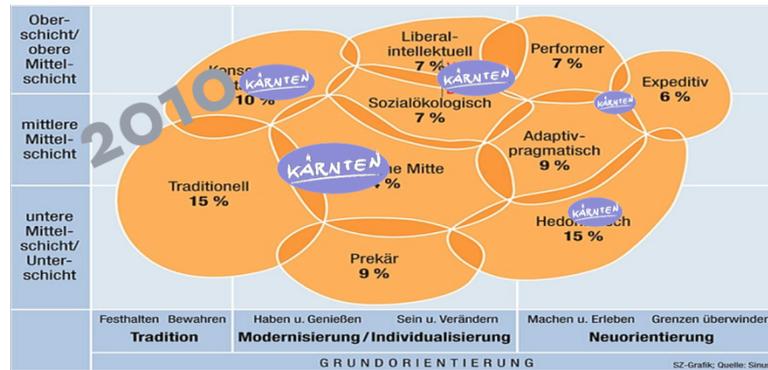
Die umfassende Analyse des Wettbewerbsumfelds, die bereits 2010 durchgeführt wurde, hat klar ergeben, dass das Bundesland Kärnten als zentrale Wettbewerbseinheit am internationalen Markt zu verstehen ist. Daher sollte die Tourismus-Marke Kärnten als Führungsmarke entwickelt und umgesetzt werden. Das hatte zur Folge, dass die Tourismusregionen Kärntens einen neuen Bezugsrahmen erhielten, als produkthafte Marken-Erlebnissräume. Die Marke benötigte Leitprodukte, um das Marken-versprechen in konkreten Erfahrungsangeboten wertschöpfend zu machen. Im Sinne der Systemtheorie stellt Tourismus einen Systemverbund dar, für welchen eine Marke eine der wesentlichen Systemleistungen darstellt. Ebenso zeigte die fundierte Analyse des Jahres 2010, dass das Tourismusland einerseits international kein ausgeprägtes Image aufwies, sondern von Österreich-Eigenschaften bestimmt war und andererseits, dass in den Heimmärkten Deutschland und Österreich die politische Situation 2010 erhebliche negative Auswirkungen auf die Imageinhalte erzeugte. Vor diesem Hintergrund war die Entwicklung des Markenkerns von den mitwirkenden Branchenvertretern maßgeblich von einem „Weg-von-Denken“ geprägt.

7.2 Markenkern und Positionierung 2010

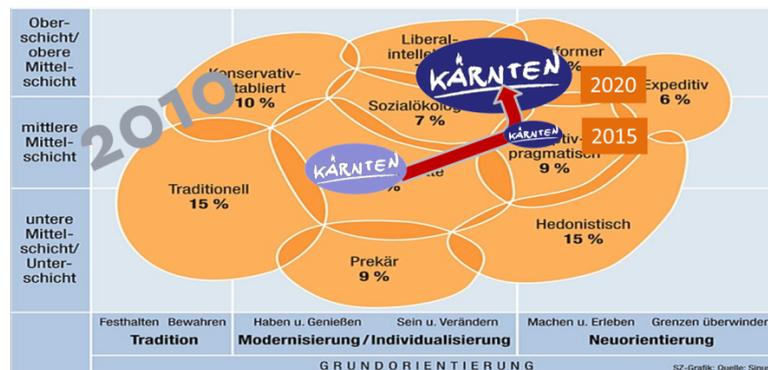
Der Tourismusmarkenkern Kärnten 2010 zeichnete sich durch einen erheblichen Modernisierungsanspruch in Richtung Modern Mainstream ab, der von kultureller Vielfalt, Offenheit, Individualität und Mitweltverantwortung geprägt war. Mit diesen Ansprüchen an das Verhalten und die Lebenswelt des Landes war Kärnten 2010 nicht glaubwürdig, die Branche wurde vor eine herausfordernde Aufgabe gestellt.



Bezogen auf das Wertesystem wurde eine Positionierungsstrategie gewählt, die von Tradition in Richtung Moderne führen sollte. Milieuanalysen wiesen 2010 die folgenden „Milieuinseln“ für die Tourismusmarke Kärnten aus:



Neben Konservativ-Etablierten, die typischerweise das 4*-5*Hotel präferieren und Liberal-Intellektuellen/Postmateriellen, die wir auf Campingplätzen, am Weißensee und in der Natur vermuteten, expeditiven Ironman-Gästen und hedonistischen Golf-GTI- und Eventgästen wurde das Gros im Bereich der traditionellen "Bürgerlichen Mitte" verortet – für die auch das Hauptangebot des Landes ausgelegt war.



Die Marke zu positionieren bedeutete 2010, Milieus mit größerer Reiseintensität und Ausgabenbereitschaft, sowie Ausgabefähigkeit für das Land zu gewinnen, als dies die bürgerliche Mitte darstellt. Daher wählte man eine Strategie, die auf Modernisierung sowie auf Upgrading ausgelegt war.

7.3 Performance-Übersicht 2010–2018

Im ersten Schritt wurde 2018 die marktseitige Performance der Tourismusmarke in den Zentren von zwei Kernmärkten (Wien und München) mittels Fokusgruppen qualitativ evaluiert. Die gewählten Methoden stellten die Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen aus 2010 sicher. Die Kernergebnisse sind:

- 2010 bereits bestehende Imagestärken wurden ausgebaut
Insbesondere: Ästhetik der Berge-Seen-Landschaft, intakte Natur, Natur-Aktiv-Image, Nachhaltigkeitsimage, familiäre Gastlichkeit, Wasserqualität und Trinkwasserqualität, Familienfreundlichkeit;
- Der Imagefächer wurde breiter und tiefer
Insbesondere: Kulinarik/regionale Produkte, kulturelle Offenheit/Austausch der Kulturen/Alpen Adria Raum⁸, Vielfalt in nahem und schnell erreichbarem Umkreis;
- Von der traditionellen Mitte in den Modern Mainstream wird Kärnten heute als modernes Land wahrgenommen und hat seinen damals auch durch Hyposkandal und Politik in den Testgebieten stark beeinträchtigten Ruf abgelegt. Damit konnte die Marke ihr Wertschöpfungspotenzial sowie ihre Zukunftsfähigkeit insbesondere auch in Richtung Leitmilieus nachhaltig verbessern;
- Lust am Leben verstärkt als Symbol die Modernisierung
Im Vergleich zu davor eingesetzten Claims wird Kärnten damit verstärkt durch jüngeres, urbanes und weibliches Publikum wahrgenommen. Das sind jene Zielgruppen, die sich auch durch eine höhere Reiseintensität sowie Ausgabenbereitschaft auszeichnen – insbesondere bei Zweitreisen (Winter, Schulterseasonen).

Neben diesen Erfolgen wurden durch die Evaluierung auch kritische Handlungsbedarfe identifiziert:

⁸ Hier scheint vor allem der Alpen-Adria-Trail vom Gletscher zum Meer einen erheblichen kommunikativen Impact entfaltet zu haben. Ungeachtet der konkreten Buchungszahlen hat dieses Leitprodukt der Marke kommuniziert, dass Kärnten Teil eines großen, gemeinsamen Kulturraums ist. Damit hat das Land viele weitere Imageaspekte zugeschrieben erhalten. Letztendlich sind es immer die Erlebnisangebote als konkrete Wahrheitsbeweise (ob der Wanderweg der Liebenden mit dem Granattor am Millstätter See, das Yogafestival am Wörthersee, der Naturpark Weißensee oder Nockart in Bad Kleinkirchheim), die den Imagewandel tragen.

1. Gästezufriedenheit hat großes Verbesserungspotenzial
T-Mona, eine zyklisch durchgeführte, repräsentative Befragung der Aufenthaltsgäste weist Wettbewerbsnachteile gegenüber Mitbewerbern aus. Vor allem fehlende Investitionen in die Infrastruktur (z. B. Radwege und Bikeability) und ein zu geringes marktattraktives Bettenangebot reduzieren das Wertschöpfungs- und Wachstumspotenzial der Marke. Dadurch verliert Kärnten viele unzufriedene Erstgäste, was die Marketingkosten erhöht.

2. Das Geschäftsmodell für das Tourismusmanagement verfügt über großes Transformationspotenzial
Im Tourismus von heute geht es um effiziente Management- und Marketing-Prozesse auf Basis fluider Datenströme mit leistungsfähigen digitalen Tools. Diesem Anspruch stehen in Kärnten Diskussionen über regionale Strukturen, Aufgabenverteilungen und Finanzierungstaktiken gegenüber.

Letzten Endes geht es darum, die zentralen Kernprozesse wie Content-Management (Sichtbarkeit und Engagement am Markt) und Experience-Management (wertschöpfende Begeisterungsleistungen für den Gast) landesweit für die Marke wirksam zu gestalten und auf Basis dieser Strategie Strukturentscheidungen zu treffen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Transaktionskosten im Land unnötig gesteigert werden (zumal alle Tourismusorganisationen des Landes zusammen über ein geringeres Marketingbudget verfügen als z. B. das Zillertal).

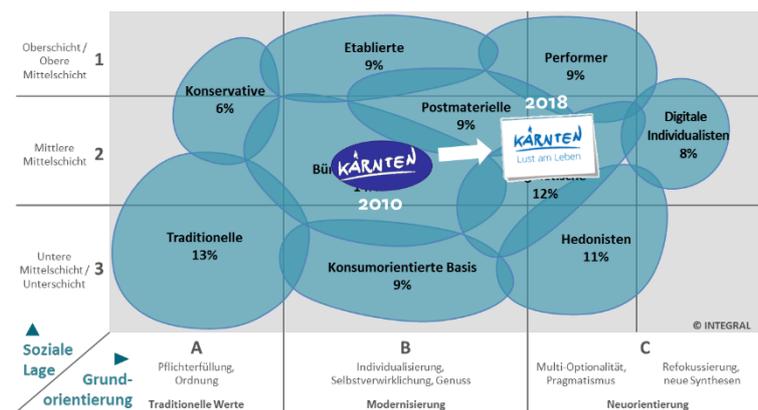
3. Tourismus braucht als Querschnittsmaterie die Integration unterschiedlicher Sektoren und Branchen
Technologie, Bildung, Gewerbe oder Landwirtschaft, aber auch die Kommunikationskraft der Industrie werden zunehmend von touristischen Standorträumen synergetisch integriert (z. B. in Tirol, Oberösterreich, Steiermark oder Vorarlberg). Damit können Kompetenz und Marktimpact der Branche gesteigert werden.

8 Die Basisqualitäten des Kärntner Tourismus von heute

Fassen wir alle Eindrücke, die wir im Rahmen der Projektarbeit sammeln konnten, zusammen, so konzentrieren sich die Basisqualitäten des Tourismuserlebnisses von Kärnten auf die folgenden Punkte:

- Berge- und türkisblaue Seenlandschaft auf der Südseite der Alpen, überwältigende Kulissen, atemberaubende Ausblicke;
- Frische, klare Luft, mildes Klima, Sonne auch im Winter;
- Große Naturnähe, Angebote im Einklang mit der Natur;
- Angebotsvielfalt, CARD, Schiffserlebnisse am Wasser;
- Winter abseits eines mitunter überhitzten Wintertrubels;
- Sehr gut für Familien und: da ist für jeden etwas dabei;
- Vergnüglicher Genuss, die wohlverdiente Auszeit;
- Batterien aufladen, eigener Rhythmus, neue Kraft;
- Körper und Geist, etwas Gutes tun;
- Bewegung, eher nicht Sport mit Leistungsanspruch;
- Regionale Kulinarik frisch zubereitet;
- Das vergnügliche Leben – Festivals;

Kärnten ist damit besonders attraktiv für den Modern Mainstream, einem der drei Zukunftsmilieus⁹ mit großem Wachstum in den kommenden Jahren:



Vergleicht man die Positionen 2010–2018 so sieht man, dass es dem Tourismus gelungen ist, das Image des Landes zu modernisieren.

⁹ Wie in jedem touristischen Wirtschaftsraum treten auch in Kärnten mehrere Milieus verdichtet auf. Dazu gehören die Etablierten genauso wie die Postmaterielle. Die größte Gruppe ist jene der Adaptiv-Pragmatischen (z. B. Familienurlauber). Die Grafik soll symbolisch jene Dynamiken nachzeichnen, die in den Fokusgruppen ermittelt wurden.

8.1 Detailbetrachtungen

8.1.1 Ausgangswerte 2010

Motivatoren	Barrieren
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ abwechslungsreiche Landschaft, (Berge/Seen/Natur) ⇒ direkte Naturerfahrung/Naturerlebnis ⇒ vielfältige Möglichkeiten & Aktivitäten ⇒ Entspannung (kein Massentourismus) ⇒ Wasserqualität (warme, glasklare Seen, Süßwasser) ⇒ Schönes stabiles Klima ⇒ Nähe zu Italien/Ausgangspunkt für grenzüberschreitende Ausflüge ⇒ nahe Erreichbarkeit (nur Wien) ⇒ Service und Gastfreundlichkeit ⇒ gute österreichische Kulinarik und Weine ⇒ moderne stilvolle Hotels (PER/EST) ⇒ historische Stätten/Burgen(Wien)(PER) ⇒ Sicherheit für die Kinder(MOD) ⇒ Kärnten Card ⇒ Kultur- (INT) / Sportevents (PER) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ fehlende kulturelle Highlights ⇒ elitäres Urlaubsflair ⇒ viele ältere Touristen ⇒ "verstaubtes" Image ⇒ schwere Erreichbarkeit (Schwerpunkt: München) ⇒ fehlende Internationalität ⇒ Verslossenheit und politische Mentalität (INT) ⇒ schlechter Seezugang ⇒ kaum renommierte Hotels(EST) ⇒ kein bekanntes Alleinstellungs-merkmal/ Spezialität ⇒ Großevents / hedonistische Spaßkultur

8.1.2 Weiterhin Motivatoren 2010 und 2018¹⁰

- ⇒ **abwechslungsreiche Landschaft** (Berge/Seen/Natur)
- ⇒ **direkte Naturerfahrung/Naturerlebnis**
- ⇒ **Entspannung** (kein Massentourismus)
- ⇒ **nahe Erreichbarkeit** (nur Wien)
- ⇒ moderne stilvolle Hotels (PER/EST)
- ⇒ historische Stätten/Burgen(Wien)(PER)
- ⇒ Kärnten Card
- ⇒ Kultur- (INT) / Sportevents (PER)

8.1.3 Veränderung Motivatoren 2010 vs. 2018

- ⇒ **Nähe zu Italien Ausgangspunkt für grenzüberschreitende Ausflüge**
 NEU: Auch nach Slowenien
- ⇒ **Wasserqualität** (warme, glasklare Seen, Süßwasser)
 NEU: Trinkwasserqualität
- ⇒ **Schönes stabiles Klima**
- ⇒ **vielfältige Möglichkeiten & Aktivitäten**
 NEU: Auch hipper und moderner Aktivitäten sind glaubhaft
- ⇒ **gute österreichische Kulinarik** und Weine
- ⇒ **Service und Gastfreundlichkeit**
- ⇒ Sicherheit für die Kinder nimmt ab(MOD)
 NEU: Österreich generell ist sicher (im Gegensatz zu terrorgefährdeten Ländern/Regionen)
- NEU: Zwischenstopp bei Durchreise ans Meer

8.1.4 Weiterhin Barrieren 2010 und 2018

- ⇒ **Als Winterurlaubsort zu weit weg** (München)
- ⇒ **fehlende kulturelle Highlights**
- ⇒ **elitäres Urlaubsflair**
- ⇒ **schwere Erreichbarkeit** (Schwerpunkt: München)
- ⇒ **schlechter Seezugang**
- ⇒ **Großevents / hedonistische Spaßkultur**
- ⇒ **kaum renommierte Hotels** (EST)

¹⁰ Schriftgröße: Qualitative Interpretation der Relevanz

8.1.5 Veränderungen Barrieren 2010 vs. 2018

- ⇒ **Fehlende Internationalität**
- ⇒ **Verschlossenheit und/oder politische Mentalität**
 - ➔ **Kommt beides gar nicht mehr vor**
- ⇒ **viele ältere Touristen**
- ⇒ **"verstaubtes" Image**
 - ➔ **Kommt beides deutlich seltener als noch 2010**
- ⇒ **kein bekanntes Alleinstellungsmerkmal/ Spezialität**
 - ➔ **häufiger Kärnten-spezifische Nennungen sowohl kulinarisch, kulturell als auch landschaftsspezifisch**

8.1.6 Erwartungen 2018 – Unterschiede zu 2010 in Rot



8.1.7 Learnings: Positive Aspekte zur Ansprache

„Kärnten entdecken“ als übergeordnetes Urlaubsmotto ➔ **Macht neugierig**

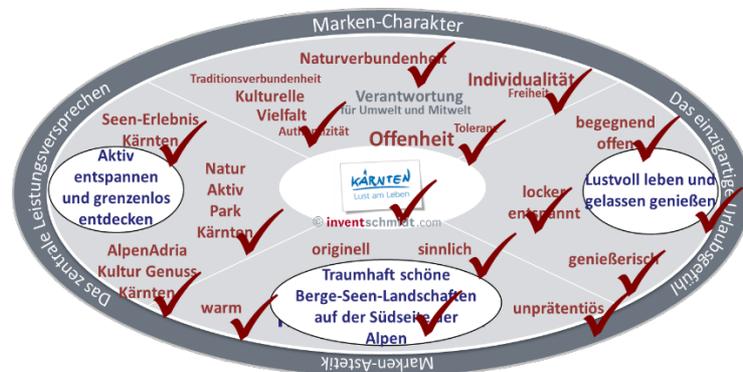
- ! **Natur entdecken**
 - ! **Abseits des Trubels**
 - ! Urlaubsrandzeiten - Frühling/Herbst
 - ! Erweiterte Reisezeit ist für viele eine neue/nicht so präsenste Option:
 - Wien: Als Kurzurlaub/Auszeit abseits Touristentrubel
 - München: Als Abstecher/Zwischenstopp gen Süden
 - ! Winterurlaub zum Entspannen, Relaxen (Wellness/Therme)
 - ! **Neue, interessante, glaubhafte Angebote**
 - ! Drauffluss (biken und/oder Aktivitäten am Fluss)
 - ! Alpen Adria Trail (in selbst wählbaren Etappen), länderübergreifend
 - ! Ausflüge nach Italien und Slowenien
- ! **Genuss/Kulinarik genießen/entdecken**
 - ! **Schwerpunkt auf Regionalität, Nachhaltigkeit, biologischer Anbau,...** ➔ **Slow Food Konzept passt hier sehr gut**
 - ! Süßwasserfische –waren wenig/nicht bekannt

- ! **Kultur als Add-On für beide Linien**
 - ! **Natur&Kultur**
 - ! Alpe-Adria-Raum –kultureller Austausch
 - ! Biken und Burgen, Gmünd,... -Kultur nebenbei mitkonsumieren
 - ! Brauchtum, Handwerk, Pflanzenkunde,...
 - ! **Kulinarik&Kultur**
 - ! Carinthischer Sommer
 - ! Weinverkostungen
 - ! Kulinarische Einflüsse aus Italien und Slowenien
- ! **Zusätzliche Treiber**
 - ! Kärnten Card als Lockmittel –nicht nur für Familien!
 - ! Emotionale/sinnliche/bildliche und bildhafte Beschreibungen
 - ! Bei großen Kommunikation alle Urlaubergruppe miteinschließen
 - ! Konkrete Orte (nicht Betriebe!) nennen

8.2 Zusammenfassend

Die Auswertung der Fokusgruppentests hat bestätigt, dass es dem Tourismus gelungen ist, Kärntens Image zu modernisieren, Offenheit und kulturelle Vielfalt erfahrbar zu machen und mit Lust am Leben ein individuelles, genussreiches und gelingendes Urlaubsleben zu bieten. Die traumhaft schöne Berge-Seen-Landschaft auf der Südseite der Alpen ist immer noch das zentrale Asset des Tourismuslandes, welches nunmehr auch bei Trendsportarten oder mit dem Alpen-Adria-Großraum als Kulturdreieck Slowenien-Italien-Österreich glaubwürdig ist.

Der Markenkern hat sich somit – in unterschiedlicher Tiefe und Qualität – bestätigt.



Mit diesem Ergebnis können wir auch feststellen, dass die Umsetzung der Positionierungsstrategie erfolgreich vorangegangen ist.

9 Empfehlungen für die Angebotsgestaltung

Die Fokusgruppen-Produkttests haben gezeigt, dass Kärnten mit besonderen Erlebnisangeboten wie dem Alpen-Adria-Trail oder den Tiny Houses am Millstätter See glaubwürdig überzeugen kann. Diese Angebote sollen allerdings nicht nur für thematisch vollständig ausgerichtete Haupturlaube aufbereitet werden, sondern auch als „Upgrade-Angebot“ für jene Gäste zur Verfügung stehen, die bereits vor Ort sind. Weiters können sie z. B. als Hauptattraktion in Verbindung mit einer Kurzreise genutzt werden. Diese Spitzenleistungen, mit denen die Marke positioniert wird, sollten aus regionalen Erlebnisräumen stammen, die durch diese Spitzenleistungen zumindest profiliert werden.

Die Leistungsarchitektur bezieht sich auf den Erlebnisdreiklang und dient vor allem dazu, aus Markenwertschätzung Markenwertschöpfung zu steigern. Damit dies gelingt, sind die regionalen Positionierungen und Profilierungskonzepte auf der Basis dieses Marken-Alignments zu überarbeiten (ebenso zu aktualisieren).

Im Kern geht es darum, dass die Marke vor allem mit ihren Signaturleistungen am Markt sichtbar wird, weil diese als „Love-“, bzw. „Push-Content“ die Erwartungshaltung der Gäste lenken und die Alleinstellung als Reiseziel stärken. Damit ergibt sich die folgende Leistungsarchitektur:



Im Rahmen der Fokusgruppen-Produkttests konnten die folgenden Qualitätsanforderungen erarbeitet werden, die ergänzend zu den Ansprüchen der Marken-Inszenierung gelten:¹¹

Rückzug, Entschleunigung in der Natur

- Panoramablicke, Übersicht über die Berge-Seen-Landschaften bieten;
- Traumhafte Plätze am See;
- Schifffahrt als Erlebniselement mehr einbauen;
- Nach dem eigenen Rhythmus leben, keine zeitlichen Grenzen (ganztäglich Frühstück, Rund-um-die-Uhr-Spa);
- Im Einklang mit der Natur-Angebote;
- Statt täglich wechselnder Unterbringungen (Ausnahme Weitwandern) wollen Gäste ankommen und sternförmig den Urlaub genießen;
- Fremdsprachige Ausdrücke mit Bedacht einsetzen;

Winter¹²

- Klimatischen Vorteil der Sonne als Differenzierungskraft gegenüber Nordalpenseite einsetzen, aber nicht den Begriff „Süden“ isoliert verwenden, sondern immer nur in direktem Bezug zu den Alpen (z. B. auf der Süd- oder Sonnenseite der Alpen, NICHT: „südlich der Alpen“ oder „im Süden der Alpen“);
- „Winter“-Urlaub anstatt Einschränkung auf „Ski“-Urlaub, Schnee-Erlebnisooptionen, bunte Vielfalt in variantenreicher Landschaft, für die ganze Familie;
- Wahlmöglichkeiten sichern Flexibilität der Gäste ab (auch bei im Voraus gebuchten Leistungen);
- Rundum-Service mit persönlichem Ansprechpartner und Ausrüstungsverleih auf neuestem Stand bieten, damit der Organisationsaufwand für den Winterurlaub reduziert wird;
- Vor Ort das Auto nicht benützen müssen, aber Anreise mit dem Auto vorsehen;
- Kinderbetreuung und innovatives Skischulsystem;
- Kein Skipass für 31 Gebiete – das brauchen die Urlaubsgäste nicht, haben aber das Gefühl, dafür bezahlen zu müssen;
- Keine Bevormundungen in der Kommunikation;

¹¹ Eine zentrale Erkenntnis ist, dass die Produktkonzepte teilweise erhebliche Entwicklungspotenziale aufweisen. Wir empfehlen, die Entwicklungsarbeit mit den Leistungsträgern und Regionen fortzusetzen.

¹² Die folgenden Ausführungen zum Winter basieren auf Aussagen aus den Nahmärkten Österreich und Bayern – wir empfehlen eine Vertiefung der Ansprüche aus den CEE- bzw. CEES-Staaten!

Leistungsmotivierter Sport

Das Thema Sport gehört unabdingbar zu den Alpen, da diese mit ihrer Vertikale eine große Breite an Aktivitäten ermöglichen, die von jenen Gästen, die stark leistungsorientiert sind, ausgeübt werden wollen.

Für die Marke Kärnten ist leistungsmotivierter Sport kein zentrales Erlebnisthema für Haupturlaubsreisen. Vielmehr werden die für Communities of Purpose bzw. Affinitygruppen von Drittpartnern bewirtschafteten Anlässe kommunikativ aufgenommen, wenn damit zentrale Imageaspekte der Berge-Seen-Landschaft auf der Südseite der Alpen sowie konkrete Erlebnisleistungen (z. B. als Teil einer begeisterten Zuschauergruppe) für das Milieu der Liberal-Intellektuellen kommuniziert werden können.

Die Marke möchte die Berge- und Seenlandschaft auch für sportlich Interessierte in Wert setzen. Das bedeutet, dass regionale Spitzenleistungen, wie z. B. der Ironman Event in Klagenfurt dazu benützt werden, um die Berge- und Seenlandschaft mit ihren klimatischen Vorteilen als Trainings- aber vor allem auch als Urlaubsregion für die Gruppe der potenziellen Starter zu präsentieren. Verbringt man mehrere Urlaube im Jahr, wird nicht jede dieser Reisen ausschließlich der einen Aktivität gewidmet sein: Festivals wie auch das Yogafestival am Wörthersee stellen über den Anlass hinaus einen spezifischen Kompetenzbeweis für Kärnten dar (Soulful Sports), der seine Wirkung auf die Hauptgäteschicht entfalten kann (Yoga-Wochenprogramm).

Wichtig für den nachhaltigen Breitenerfolg ist, dass diese Spitzenleistungen als Upgrade-Angebote für die Kernzielgruppen Liberal Intellektuelle und Modern Mainstream für verschiedene körperliche Leistungsstufen skaliert und mit Lern-, Trainings- und/oder Begleitangeboten aufbereitet sind. Weitwanderwege oder Radtouren mit dem E-Bike sollten auch gesplittet in Etappen buchbar sein und allenfalls mit einer weiteren Erlebniskomponente aufgeladen werden (→ Eintauch- & Genussmotiv mit Kulinarik oder Kultur).

Spezialthema Kulinarik

Abgesehen von Special-Interest-Kulinarik-Reisen gilt:

Ein Reisezielgebiet zu entdecken, ist untrennbar mit kulinarischen Genüssen verbunden. Regionen kann man schmecken, auch wenn diese nicht durch berühmte Signaturprodukte (Äpfel, Wein, Kernöl, Fisch) bekannt sind.

Regionalität¹³ ist einer der zentralen Sehnsuchtsanker, der mit der Suche nach Halt der Menschen verbunden ist. Während der Modern Mainstream damit tatsächlich die „schützende Heimat“ identifiziert, geht es dem Liberal Intellektuellen um originären Geschmack (auch Etablierte), organisch-biologische Qualitäten, eine ganzheitlich integrative Sicht und Authentizität – also Glaubwürdigkeit. Begriffe wie „Entspannung“, „Frische“, „Bewahrung einer lebenswerten Umwelt“ passen für Liberal Intellektuelle besonders gut zu „Regionalität“¹⁴. Jedenfalls nicht argumentiert werden sollten Distinktionsmotive – sich mit regionaler Kulinarik von anderen abheben wollen.

- Regionale Produkte wie Fisch aus dem See, wo ich gerade bin,
- der Besuch von Produzenten („Meet the Food“),
- Typisches aus der Region (auch Speisen und Zubereitungsarten),
- Besondere Orte, und die
- Integration in Mobilitätsangebote (Rad, Schiff)

sind für die Kulinarik Kärntens vorteilhaft und glaubwürdig. Die Kooperation mit Slow Food bringt dem Land die Zusammenarbeit mit einer weltweit aktiven Marke. Man muss sich bei all den Vorteilen bewusst sein, dass Kärnten damit zunächst auch auf die Drittmarke einzahlt. Die entscheidende Entwicklungsfrage wird daher sein, wann und wie es gelingen kann, das Thema durch originäre Kreativität und/oder Innovation so zu transformieren, dass es als Marken-Asset von Kärnten wirksam wird.

¹³ Das Regionale, noch Überschaubare und scheinbar Kontrollierbare ist auch eine Illusion, die dennoch sehr wirksam ist.

¹⁴ Demgegenüber fühlen sich Etablierte durch den Begriff „Genuss“ und die Mitte durch „Tradition“ angesprochen.

Sonderthema Kultur

Eine Tourismusorganisation als Intermediär ist weder Kulturanbieter noch Kulturveranstalter, wenn sie dafür nicht einen gesonderten Auftrag erhält. Als solcher war die Kärnten Werbung beauftragt, mit dem Management der „Transformale“. Allerdings hat dieses Beispiel gezeigt, dass viele Faktoren zusammenspielen müssen, damit das Projekt von Erfolg gekrönt ist (vgl. Jazzfestivals Montreux oder Saalfelden). Ohne expliziten Auftrag (mit expliziter Finanzierung) bleibt die Verantwortung für Kulturangebote beim Kulturwirtschaftssystem, und die Tourismusorganisationen können die mit der Ortsveränderung erforderlichen Services anbieten. Tourismusorganisationen und auch die Kärnten Werbung haben keinen Auftrag zur Kulturförderung. Ihr zentraler Existenzgrund liegt im Tourismus.

Da Tourismus ein Phänomen ist, das nahezu die gesamte Lebenswelt eines bereisten Gebiets berührt, obliegt ihm die Aufgabe, aus der Angebotsfülle jene Angebote aus dem gesamten Alpen-Adria-Raum auszuwählen und an die Gäste heranzutragen, die dem Entdeckungsmodus der Kernmilieuschicht entsprechen und in ein ganzheitliches Experience- und Service-Design eingebettet sind. Was nützte ein Bericht über ein Angebot in Triest, wenn dieses nicht bequem erreichbar, buchbar und damit erlebbar ist? Da allerdings – siehe Alpen-Adria-Trail – Kärnten mit derartigen Angeboten a) seine Weltoffenheit glaubwürdig ausdrücken und b) den gemeinsamen Alpen-Adria-Raum ohne Schnittstellen erlebbar machen kann, besteht ein Bedarf der Aufbereitung derartiger Spitzenangebote – auch für die Gastgeber und Einheimischen.¹⁵

Das hat zur Folge, dass sich das Engagement – neben der Aufbereitung des Service-Designs – vor allem auf die Beschaffung, Überarbeitung und Ausspielung von journalistischem Content bezieht. Es ist wichtig, dass klargestellt ist, dass der Tourismus die Lebenswelt in wertschätzender Haltung und mit Blick auf ein reflektorisches Kulturverständnis vermittelt und zugänglich macht. Die Grenze verläuft dabei nicht zwischen Hochkultur und Volkskultur oder Folklore: Die zentrale Frage bezieht sich darauf, ob und wie das Kulturangebot (von der unterhaltsamen Sommerbühne bis zur anspruchsvollen Performance) in die Bedeutungswelt der Liberal-Intellektuellen eingebettet werden kann und wenn ja, wie dann dazu kommuniziert wird.

¹⁵ Dieser Aspekt gilt z. B. auch für Wanderprodukte des Kulturvereins UNIKUM.

SINUS:

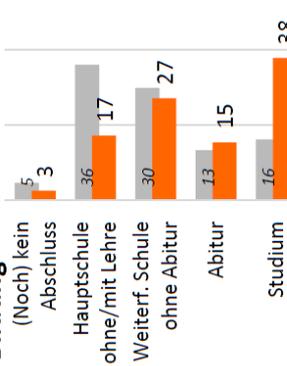
Liberal-intellektuelles Milieu

Wichtige Fakten im Überblick

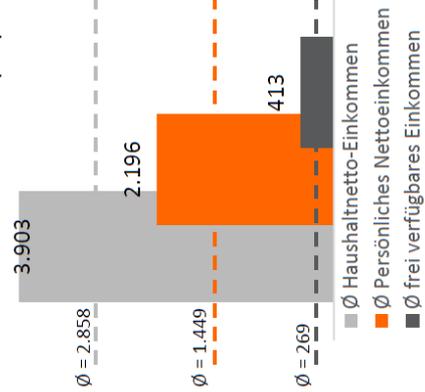


7%

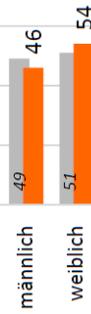
Bildung*)



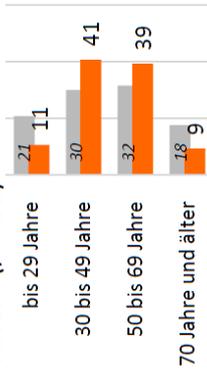
Einkommenssituation (in €)



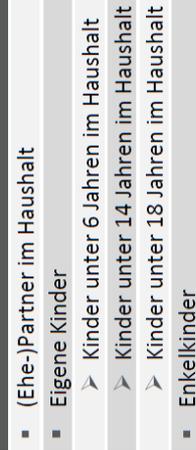
Geschlecht*)



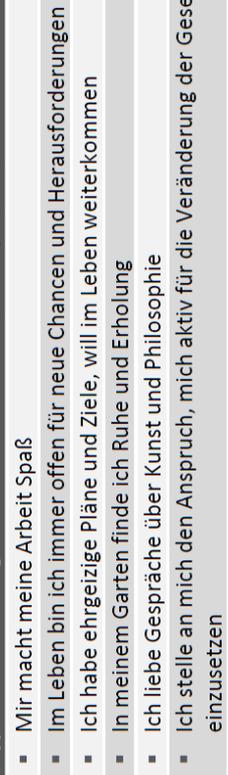
Alter*) (Ø = 49 J.)



Familien-situation



Typische Einstellungen zu Lebensbereichen (voll und ganz / eher)



Quelle: Best4Planning 2017 – 2.172 Fälle, Liberal-Intellektuelle; *) Geschlecht / Alter / Bildung: ■ Gesamt ■ LIB ■ Überdurchschnittlich

10 Milieusteckbrief

Liberal-Intellektuelles Milieu



Berufstätigkeit	%	Index
In Ausbildung	5	41
Berufstätig	75	134
Rentner/Pensionär	15	60
Nicht berufstätig	5	70

Stellung im Beruf (jetzt oder früher)	%	Index
Selbständige/Freiberufler	16	207
leitende Angestellte/Beamte im höheren Dienst	15	290
sonstige Angestellte/Beamte	55	112
(Fach-)Arbeiter	8	34
nie berufstätig gewesen	6	43



Familien-situation	%	Index
(Ehe-)Partner im Haushalt	77	127
Eigene Kinder	73	110
> Kinder unter 6 Jahren im Haushalt	10	112
> Kinder unter 14 Jahren im Haushalt	22	116
> Kinder unter 18 Jahren im Haushalt	35	125
Enkelkinder	21	69

Typische Einstellungen zu Lebensbereichen (voll und ganz / eher)	%	Index
Mir macht meine Arbeit Spaß	90	128
Im Leben bin ich immer offen für neue Chancen und Herausforderungen	85	127
Ich habe ehrgeizige Pläne und Ziele, will im Leben weiterkommen	76	130
In meinem Garten finde ich Ruhe und Erholung	60	134
Ich liebe Gespräche über Kunst und Philosophie	47	175
Ich stelle an mich den Anspruch, mich aktiv für die Veränderung der Gesellschaft einzusetzen	44	129