



Vorarlberg
unser Land



Chancenreicher und nachhaltiger Qualitätstourismus 2030

Vorarlberger Orte und Räume für das gute Leben

Tourismusstrategie Vorarlberg 2030

Impressum

Herausgeber, Medieninhaber und Hersteller:

Amt der Vorarlberger Landesregierung
Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten
Landhaus, Römerstraße 15, 6901 Bregenz

Wirtschaftskammer Vorarlberg
Sparte Tourismus & Freizeitwirtschaft
Wichnergasse 9, 6800 Feldkirch

Verlags- und Herstellungsort:

6900 Bregenz

Druck:

Amt der Vorarlberger Landesregierung
Abteilung Vermögensverwaltung, Hausdruckerei, Bregenz

Vorwort

Vorarlberg ist ein Tourismusland.

Der Tourismus in Vorarlberg entwickelt sich auch in herausfordernden Zeiten auf der Basis starker und gesunder Wurzeln weiter. Gerade die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass die Werte der Tourismusstrategie 2020 in Richtung Regionalität, Gastfreundschaft, Nachhaltigkeit und Vernetzung die Richtigen waren. Diese zentralen Säulen werden auch weiterhin das Wertefundament der Tourismusstrategie 2030 darstellen.

Gemeinsam mit allen Akteuren der Vorarlberger Tourismusfamilie möchten wir mit der neuen Tourismusstrategie den roten Faden für „Gastgeben auf Vorarlberger Art“ vorgeben. In- und ausländische Gäste schätzen vor allem die Vielfalt des Natur- und Kulturrums zwischen Bodensee und Arlberg, die unternehmerischen Spitzenleistungen sowie die besondere Vorarlberger Gastgeber:innen-Kultur. Diese Stärken eines nachhaltigen Qualitätstourismus noch mehr auszuweiten und die sich daraus ergebenden Potenziale bestmöglich auszuschöpfen und zu fördern, ist daher Ziel und Inhalt des vorliegenden Konzepts. Dessen Entwicklung hat somit zu einer Schärfung und Vertiefung der Inhalte der bisherigen Tourismusstrategie 2020 geführt.

Dabei werden der Tourismus und seine strategische Ausrichtung 2030 mit den acht Kernzielen einen wesentlichen Beitrag zu einem guten Leben in Vorarlberg leisten. In unserem gemeinsamen Zukunftsbild dient der Tourismus keinem Selbstzweck. Tourismus in Vorarlberg ist Geburtshelfer und Energiequelle für eine erfolgreiche und nachhaltige Regionalentwicklung sowie verantwortungsvolle Lebensraumgestaltung. Der Tourismus schafft im ländlichen Raum attraktive Arbeits- und Lebensperspektiven für künftige Generationen. Das bringt Wertschöpfung und Wohlstand für alle Regionen, was der Lebensqualität der gesamten Bevölkerung zugutekommt. Gleichzeitig eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten für gute Geschäftsideen, interessante Berufswege und aussichtsreiche Karrieren. Das wiederum entspricht der Positionierung des Landes als „chancenreich“.

Das in der bisherigen Strategie definierte Wertefundament der „Gastfreundschaft“, „Regionalität“, „Nachhaltigkeit“ und „Vernetzung“ hat angesichts aktueller globaler Herausforderungen an Kraft gewonnen und ist bedeutender denn je. Es bildet daher auch in der Tourismusstrategie 2030 die Basis für Werthaltungen, allerdings in leicht erweiterter Form. So wird mit dem Zusatz „authentisch“ beispielsweise die große Stärke der Vorarlberger Gastfreundschaft betont.

In Vorarlberg hat sich das touristische Angebot nie zu einer Parallel- und Zauberwelt entwickelt, sondern ist aus den Regionen mit den dort lebenden Menschen entstanden. Wesentliches Potenzial für die weitere Tourismuszukunft sehen wir daher im konsequenten Verfolgen des Regionalität-Gedankens, für uns einer der größten Stellhebel für eine nachhaltige Wertschöpfung in vielen Bereichen.

Der Tourismus in Vorarlberg soll Energiequelle für ehrliche Kooperationen und nachhaltige Zusammenarbeit sein. Dann kann der Tourismus seine volle Kraft ausspielen. Diese Ausrichtung fördert den Erhalt der erfolgreichen DNA des Vorarlberger Tourismus mit großteils familiär geführten und eher kleinstrukturierten Qualitätsbetrieben. Verwurzelt und eingebunden in die Regionen, fungieren diese als zuverlässige Abnehmer:innen regionaler Produkte und Dienstleistungen und damit als faire Kooperationspartner, unter anderem für die Kultur, das Handwerk und die Landwirtschaft.

Dadurch wird eine echte und spürbare Regionalität in den Urlaubsregionen und ein gutes Leben im Lebens- und Erlebnisraum Vorarlberg geschaffen. Davon profitiert die gesamte Bevölkerung – denn auch Gäste sind Mitbewohner:innen auf Zeit.

All das zu erhalten und zu fördern, erfordert angepasste Rahmenbedingungen und Strukturen, gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende sowie innovatives Unternehmertum. Zur Identifikation der dafür erforderlichen 16 Aktionsfelder und 96 Umsetzungsschritte haben sich mehr als 200 Vertreter:innen zu ihrem

Zukunftsbild und damit verbundenen Maßnahmen für einen nachhaltigen Tourismus eingebracht. Diese kooperative Erarbeitung bringt Orientierung und schafft Vertrauen, dass die gemeinsam ausgearbeiteten Maßnahmen im Interesse der gesamten Branche und der jeweiligen Unternehmen sind. Während eine Landesstrategie Entwicklungswege für das Tourismussystem aufzeigt, kommt es bei der Umsetzung weiterhin auf die Individualität und Innovationskraft der Betriebe an. Insofern ist die Tourismusstrategie auch eine Einladung zur Mitarbeit an alle Akteure.

Zur Kontrolle des Umsetzungsgrades und Möglichkeit der agilen Nachjustierung wurden erstmals konkrete Leitprojekte, realistische Zielvorgaben sowie Mess-Indikatoren formuliert. Der Beitrag des Tourismus zur nachhaltigen Entwicklung des Landes wurde durch die Verknüpfung mit Dimensionen der Nachhaltigkeit sowie den Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Natio-

nen nachvollziehbar gemacht. Entstanden ist somit eine Landkarte, welche allen Akteuren den Weg zu einem chancenreichen und nachhaltigen Qualitätstourismus in Vorarlberg bis 2030 beschreibt. Jetzt kommt es auf die effektive und effiziente Umsetzung dieses Fahrplans an.

Insofern ist allen zu danken, die sich in dem rund eineinhalb Jahre dauernden Prozess zur Entwicklung der Tourismusstrategie konstruktiv und engagiert eingebracht haben. Denn eines ist klar: Nur gemeinsam können wir die anstehenden und künftigen Herausforderungen bewältigen. Schließlich stehen wir in einem intensiven internationalen und nationalen Wettbewerb. Dem zu begegnen, erfordert auch weiterhin die engagierte Beteiligung aller touristischen Akteure oder Kooperationspartner sowie der gesamten Vorarlberger Bevölkerung. Dazu laden wir alle herzlich ein.

Mag. Markus Wallner
Landeshauptmann

Christian Gantner
Tourismuslandesrat

Mag. Marco Tittler
Wirtschaftslandesrat

Markus Kegele
Obmann Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft

KommR Wilfried Hopfner
Präsident Wirtschaftskammer

Einleitung

Der Tourismus hat in Vorarlberg eine lange Tradition und übt neben einer ökonomischen auch eine wichtige soziale Funktion aus. Die Tourismuswirtschaft schafft Entwicklungs- und Beschäftigungsperspektiven für städtische und ländliche Regionen sowie die dort lebende Bevölkerung. Sie trägt seit Jahren maßgeblich zur hohen Lebensqualität und zum Wohlstand des gesamten Landes bei.

Die hohe Bedeutung des Tourismus für Wirtschaft und Gesellschaft wurde durch den Ausbruch der Corona-Pandemie mit einem Totalausfall der Wintersaison 2020/21 noch stärker ins Bewusstsein gerückt. Grenzschießungen und Reiseeinschränkungen bestätigten beispielsweise die erhöhte regionalwirtschaftliche Abhängigkeit von nationalen und globalen Ereignissen und verstärkten somit den schon zuvor spürbar gewordenen Wandel der Wirtschaft hin zu mehr Flexibilität.

Als eine Folge haben sich auch die Veränderungen im Tourismus beschleunigt, indem Gäste noch kurzfristiger, regionaler und bewusster buchen. Aus dieser Entwicklung ergeben sich wesentliche Potenziale, wobei Vorarlberg bereits seit dem Jahr 2012 auf „Gastfreundschaft“, „Regionalität“, „Nachhaltigkeit“ und „Vernetzung“ setzt. Das Potenzial dieser Leitwerte noch stärker auszuschöpfen, bildet die Basis dieser Tourismusstrategie.

Vor diesem Hintergrund haben die Vorarlberger Landesregierung und die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft der Wirtschaftskammer Vorarlberg einen Prozess zur Entwicklung der „Tourismusstrategie 2030“ initiiert, geplant und durchgeführt. Das vorliegende Papier baut dabei auf dem „Tourismusleitbild 2010+“ auf. Es ergänzt dessen Grundlagen sowie weitere strategische Dokumente des Landes wie etwa das Raumbild, das Mobilitätskonzept, die Energieautonomie+ sowie die Wirtschafts- und Landwirtschaftsstrategie.

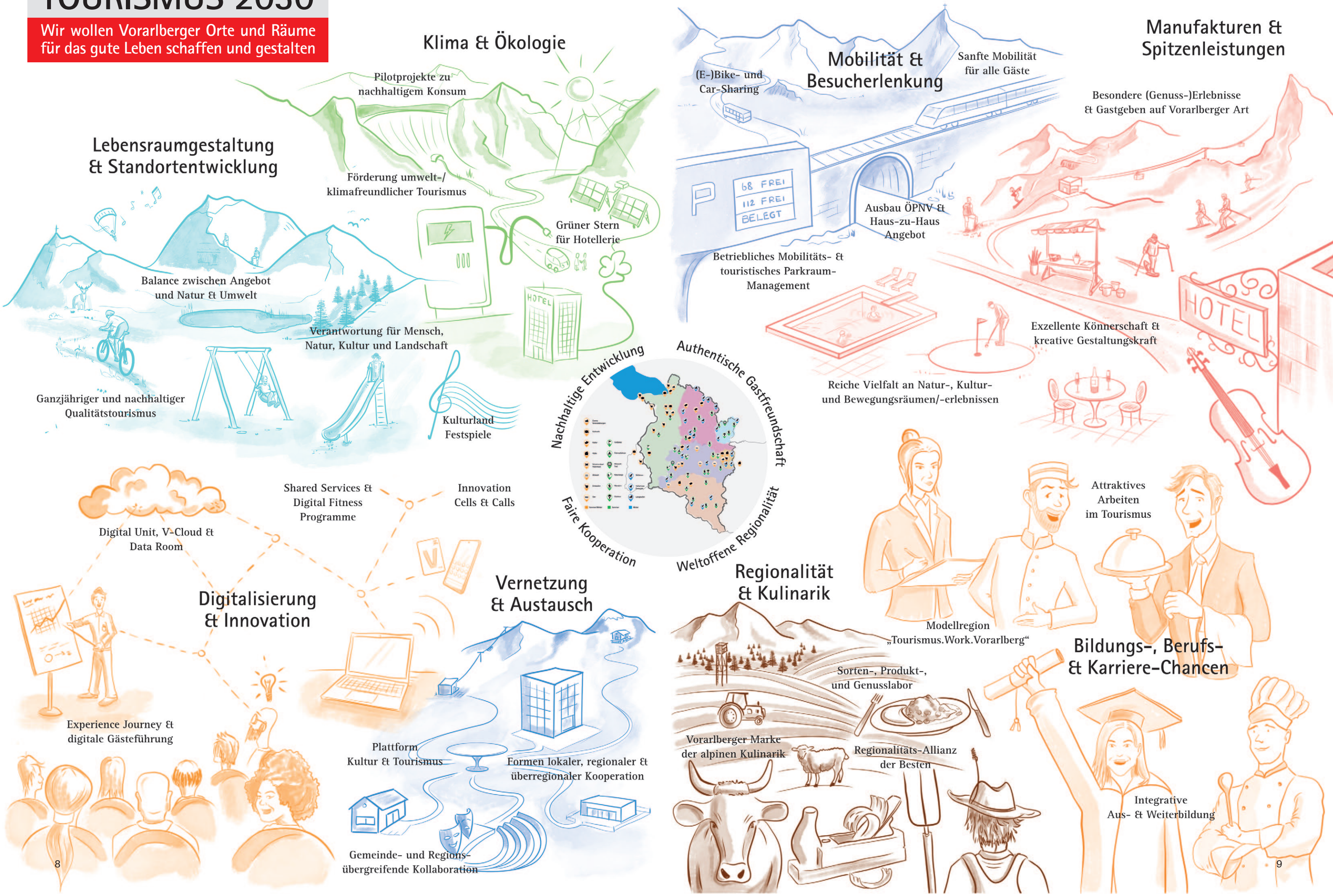
Die Tourismusstrategie 2030 versteht sich als Landkarte für einen Weg hin zu einem chancenreichen und nachhaltigen Tourismus. Sie ist damit in Übereinstimmung mit den Kernwerten des Arbeitsprogramms 2019 – 2024 der Vorarlberger Landesregierung sowie der Ausrichtung der Standortmarke Vorarlberg, die den „chancenreichen Lebensraum“ betont. Insofern stellt sie einen Leitfaden für alle Akteure dar, um Vorarlberg als Tourismusstandort noch attraktiver, zukunftsfähiger, ertragreicher und resilienter zu machen.

Die Erarbeitung der in diesem Papier zusammen gefassten strategischen Eckpunkte erfolgte in einem breit angelegten Prozess und damit unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder- und Interessengruppen. Als Rahmenvorgabe dienten jeweils relevante Daten aus der Marktforschung inklusive einer Online-Umfrage zur Tourismusgesinnung sowie der Plan T der österreichischen Bundesregierung, in welchem Vorarlberg als eines von neun Bundesländern eingebettet ist.

Eine mit dem Land Vorarlberg, der Wirtschaftskammer sowie den Tourismusorganisationen gemeinsam erarbeitete Umsetzungsstruktur soll gewährleisten, dass neben stabilen Leitwerten und institutionellen Verankerungen verschiedener Themen auch agile Prozesse und damit laufende strategische Anpassungen integrier- und aktivierbar sind.

TOURISMUS 2030

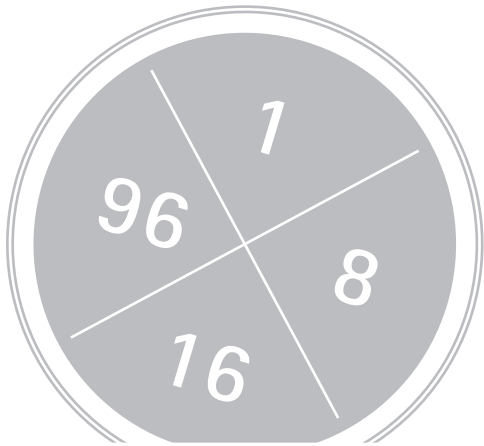
Wir wollen Vorarlberger Orte und Räume für das gute Leben schaffen und gestalten



Inhalt

	Vorwort	4				
	Einleitung	7				
	Big Picture „Tourismus Vorarlberg 2030“	8				
1.	Tourismus in Vorarlberg	12	5.	Die acht Kernziele 2030	30	
1.1.	Wirtschaftsfaktor Tourismus	12	5.1.	Kernziel 1: Wettbewerbsorientierte Weiterentwicklung des Tourismusstandorts Vorarlberg	31	
1.2.	Status Quo: Stärken, Potenziale und kritische Erfolgsfaktoren	13	5.2.	Kernziel 2: Fokussierung des Marketingsystems im Sinne eines Resonanz-Tourismus	34	
1.2.1.	Stärken des Tourismus in Vorarlberg	13	5.3.	Kernziel 3: Bedarfsorientierter Ausbau der touristischen Bildungsangebote sowie Attraktivierung touristischer Berufe und Karrieren	37	
1.2.2.	Potenziale des Vorarlberger Tourismus	14	5.4.	Kernziel 4: Verstärkte Nutzung der Regionalität mittels einer Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik	39	
1.2.3.	Kritische Erfolgsfaktoren auf einen Blick	16	5.5.	Kernziel 5: Intensivierung der klimafreundlichen und nachhaltigen Entwicklung auf allen Ebenen des Tourismus	41	
1.3.	Tourismusstrategie 2030 – Weiterentwicklung eines Erfolgsweges	17	5.6.	Kernziel 6: Stärkung der sanften Mobilität zur An- und Abreise sowie vor Ort	43	
1.3.1.	Das Prozess-Design	17	5.7.	Kernziel 7: Ausschöpfung digitaler und innovativer Potenziale zur Steigerung der Wertschöpfung	46	
1.3.2.	Die kontinuierliche Umsetzung bis 2030	19	5.8.	Kernziel 8: Bündelung vorhandener Ressourcen zur Schaffung von Synergien und System-Zusatznutzen	48	
2.	Unser Selbstverständnis	20	6.	Leitprojekte	50	
2.1.	Beitrag des Tourismus zu Chancenreichtum und nachhaltiger Prosperität	20	6.1.	Leitprojekt 1: Entwicklung einer Modellregion „Tourismus.Work.Vorarlberg“ zum touristischen Arbeitsplatz der Zukunft	50	
2.2.	Tourismus als Gestalter von vielfältigen Freizeit- und Erlebnisräumen	21	6.2.	Leitprojekt 2: Aufbau eines integrativen Bildungssystems für einen chancenreichen Tourismus	50	
2.3.	Manufakturen für das gute Leben	21	6.3.	Leitprojekt 3: Etablierung einer innovativen Kulinarik-Marke als Trägerthema für Regionalität	51	
3.	Unsere Werthaltungen	23	6.4.	Leitprojekt 4: Ausrollung des Pilotprojekts „Mobilität für alle Gäste“ zur Forcierung der landesweiten sanften Gästemobilität	51	
3.1.	Authentische Gastfreundschaft	23	6.5.	Leitprojekt 5: Koordinierter und fokussierter Ausbau des Tourismusdatenmanagements	52	
3.2.	Weltoffene Regionalität	23	6.6.	Leitprojekt 6: Installierung von (temporären) Innovationszellen „Tourismus 2030“	53	
3.3.	Nachhaltige Entwicklung	23	7.	Überblick Kernziele – Aktionsfelder – Nachhaltige Entwicklung (inkl. SDG)	54	
3.4.	Faire Kooperation	23		Beteiligung	60	
4.	Die strategischen Grundlagen	24		Quellenverzeichnis	61	
4.1.	Die Kernmärkte	24		Fotonachweis	63	
4.2.	Das Verbundmarkensystem	24				
4.3.	Unser Leistungsversprechen	24				
4.3.1.	Reiche Vielfalt an Natur- und Landschaft („Gegebenheiten vor Ort“)	24				
4.3.2.	Exzellente Könnerschaft und kreative Gestaltungskraft („Kernleistungen“)	25				
4.3.3.	Besondere Erlebnisse auf Vorarlberger Art („Lebenskultur, Identität“)	25				
4.4.	Vision – Mission – Positionierung	26				
4.4.1.	Vision 2030	26				
4.4.2.	Mission	27				
4.4.3.	Positionierung	27				
	Überblick TOURISMUSSTRATEGIE 2030	28				

VISION | MISSION | POSITIONIERUNG



1

Strategie

8

Kernziele

6

Aktionsfelder

96

Umsetzungsschritte

1. Tourismus in Vorarlberg

1.1. Wirtschaftsfaktor Tourismus¹

Mit 3,792 Mrd. Euro Bruttoregionalprodukt im Vor-Corona-Tourismusjahr 2018/19 hat die gesamte Vorarlberger Tourismuswirtschaft – bis zum Einbruch aufgrund der Corona-Pandemie im Jahr 2020 – zu fast 20 % zur Wertschöpfung des Landes beigetragen.² Mit diesem Gesamteffekt sind im selben Zeitraum 31.000 Arbeitsplätze im Sinne von Vollzeitäquivalenten verbunden gewesen. Immerhin 85 % dieser Bruttoregionalwertschöpfung werden im Bundesland Vorarlberg wirksam, 15 % generieren Effekte in Restösterreich. Damit fließt jeder von der Öffentlichen Hand in die Förderung von Betrieben, Destinationen, Vorarlberg Tourismus und die Tourismusentwicklung in den Gemeinden investierte Euro nahezu 90-fach als Regionalwertschöpfung in die Volkswirtschaft zurück.³

Der Tourismus war in den Jahren vor Corona von Wachstum geprägt, was unter anderem zu Investitionen der Vorarlberger Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe (im Durchschnitt der Jahre 2014 bis 2018) von jährlich 123 Mio. Euro führte. Das löste z. B. im Tourismusjahr 2018/19 regionalwirtschaftliche Effekte von 166 Mio. Euro in Vorarlberg und Restösterreich aus. Positiv wirkt der Tourismus auf alle Wirtschaftssektoren sowie sämtliche Regionen des Landes. So werden die größten Effekte aufgrund der Regionalwertschöpfung des Tourismus in folgenden Sektoren generiert: Im Sektor Beherbergung und Gastronomie mit 1,056 Mrd. Euro, im Sektor Verkehr und IT mit 340 Mio. Euro⁴, im Bereich Grundstücks- und Wohnungswesen sowie freiberufliche Tätigkeiten mit 329 Mio. Euro⁵, im Handel mit 254 Mio. Euro, im Sektor Sachgüterzeugung mit 191 Mio. Euro⁶ sowie in der Bauwirtschaft inklusive Baunebengewerbe mit 167 Mio. Euro.

Der Nächtigungstourismus alleine trägt mit 2,950 Mrd. Euro den Löwenanteil zum touristischen Bruttoregionalprodukt bei, wobei die

statistische Aufarbeitung der Corona-Pandemie dessen Bedeutung für die Gesamtwirtschaft unterstreicht. So haben die pandemiebedingten Ausfälle in der Sommersaison 2020 sowie der Wintersaison 2020/21 zu einem Entgang des Regionalproduktes von 2,127 Mrd. Euro in Vorarlberg geführt. Das Aufkommen an Steuern und Abgaben ging im selben Zeitraum um 850 Mio. Euro zurück.

Insbesondere die urbanen Bereiche profitieren überproportional von der in sämtlichen Regionen und Talschaften durch den Nächtigungstourismus ausgelösten Wertschöpfung. Die indirekte und induzierte Wertschöpfung – aufgrund von Umsätzen anderer Branchen – ist demnach in der Destination Bodensee Vorarlberg viermal und in der Alpenregion Bludenz zweimal höher als die in diesen Destinationen jeweils direkt erzielte Wertschöpfung aus Hotellerie und Gastronomie. Dementsprechend verhältnismäßig geringer sind diese indirekten und induzierten Wertschöpfungseffekte in den ländlicheren Destinationen. Insgesamt jedoch verdreifacht sich jeder im ganzen Land für Beherbergung und Gastronomie umgesetzte Euro nahezu, wobei zwei dieser drei erwirtschafteten Euros anderen Branchen in Vorarlberg zufließen.

In dem Zusammenhang sind die Schlüsselfaktoren, auch zum wirtschaftlichen Erfolg, eine intakte Natur- und Kulturlandschaft, eine nachhaltige Regionalentwicklung sowie die gelebte und authentische Gastfreundschaft der einzelnen Leistungsträger im Tourismus und der Freizeitwirtschaft, aber auch der gesamten Bevölkerung. Letztere ist sich der oben dargelegten großen wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus bewusst. In einer Online-Umfrage sehen 91.3 % der Befragten den Tourismus als wichtigen Arbeitgeber, zu 89 % als wichtigen Wirtschaftszweig und zu fast 80 % als wesentlichen Beitragenden zum Wohlstand im Land. Diese Umfragewerte entsprechen in weiten Teilen den Ergebnissen der Wertschöpfungsstudie, wonach 26.543 Vollzeitstellen in Vorarlberg und 4.373 in Rest-Österreich mit dem Vorarlberger Tourismus verbunden sind.

1 Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf drei Studien der GAW – Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung KG zur „regionalwirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus“ für Vorarlberg, 2020/21, sowie eine Online-Umfrage zur „Tourismusgesinnung in Vorarlberg“, die von iPART, dem Institut für Partizipation und Analyse, im Frühjahr 2021 durchgeführt wurde.

2 Der Gesamteffekt setzt sich aus direkten (Nachfrage nach Endgütern), indirekten (Nachfrage nach Vorleistungsgütern) als auch induzierten Effekten (zusätzlicher Konsum und zusätzliche Investitionen aus den gestiegenen Einkommen der Anbieter von End- und Vorleistungsgütern) zusammen.

3 Berechnungsgrundlage für diesen Faktor sind die den Vorarlberger Gemeinden zur Verfügung stehenden Einnahmen durch Ortstaxe und Tourismusbeiträge in der Höhe von circa 32 Mio. Euro zuzüglich der im Jahresabschluss des Landes Vorarlberg ausgewiesenen touristischen Förderbeiträge von etwa 10 Mio. Euro im Untersuchungszeitraum.

4 Gemäß NACE-Klassifikation umfasst der Sektor „Verkehr“ insbesondere den Landverkehr inklusive Seilbahnen, aber auch die Schifffahrt sowie Post und Kurierdienste, der Sektor „IT“ Verlagswesen, Rundfunk, Telekommunikation und IT-Dienstleistungen.

5 Gemäß NACE-Klassifikation umfasst dieser Sektor vor allem den Kauf und den Verkauf, die Verpachtung, die Vermittlung sowie die Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen, aber auch freiberufliche Tätigkeiten wie Rechts- und Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros, Forschung und Entwicklung sowie sonstige freiberufliche Dienstleistungen.

6 Gemäß NACE-Klassifikation umfasst dieser Sektor das produzierende Gewerbe.



Bild: Steffen Berschin

Riezlern, Kleinwalsertal

1.2. Status Quo: Stärken, Potenziale und kritische Erfolgsfaktoren

In diesem Abschnitt werden relevante Fakten zu vorhandenen Stärken und Entwicklungspotenzialen des Vorarlberger Tourismus angeführt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass teilweise auf Daten aus den Tourismusjahren bis 2018/19 – also den Jahren vor Ausbruch der Corona-Pandemie – zurückgegriffen werden muss sowie zudem erste Trendaussagen für eine Zeit nach Bewältigung der ökonomischen Krise zu berücksichtigen sind.

1.2.1. Stärken des Tourismus in Vorarlberg

Um den Status Quo des Vorarlberger Tourismus zu erfassen, wurden einerseits Daten aus der touristischen Marktforschung und andererseits Ergebnisse aus Einzelgesprächen, Workshops und Fokusgruppen mit Entscheidungsträger:innen, Expert:innen und Stakeholdern verarbeitet. Wesentliche Erkenntnisse aus dieser Evaluierungsphase zu Beginn der Strategiearbeit werden im Folgenden kurz zusammengefasst:⁷

- > **Mehr Qualitätstourismus bringt mehr Wertschöpfung**
Die Zahl der Nächtigungen ist im Beobachtungszeitraum 2011/12 bis 2018/19 um 10 % auf 9,2 Mio. Nächtigungen gestiegen, jene der Ankünfte um 16 % auf 2,5 Mio. Der qualitative Nächtigungstourismus bildet das Rückgrat für gesamtwirtschaftliche Effekte des Tourismus in Vorarlberg.
- > **Stabile Nachfrage durch großen Anteil an Stammgästen**
Die Anzahl der Stammgäste ist nach wie vor sehr hoch. Das zeigt sich unter anderem in der Attraktivität des Landes für deutsche Gäste, deren Anteil im Tourismusjahr 2018/19 58 % betragen hat (+ 8 % seit 2011/12). Relativ zugenommen hat zudem die Bedeutung internationaler Gäste: Schweiz = 11 % (+ 11 %); Niederlande = 8 % (+ 10 %) und Sonstige = 12 % (+ 31 %).
- > **Ganzjahrestourismus führt zu höherer Auslastung**
Im Sommer 2019 konnten mit einem Anteil von 51 % knapp mehr Ankünfte von Gästen als im darauffolgenden Winter 2018/19 (49 %) registriert werden. Demgegenüber war der Anteil an Nächtigungen im Winter mit 55 % gegenüber 45 % im Sommer weiterhin höher. Der Trend zeigt jedoch eindeutig in Richtung Ganzjahrestourismus, was in der Folge zu einer höheren und gleichmäßigeren Auslastung in den Tourismusregionen führt.
- > **Spitzenwert bei Vollbelegtagen im Winter**
Mit einer durchschnittlichen Bettenauslastung im Winter von 47,4 % und 86 Vollbelegtagen, berechnet auf den Zeitraum 2011/12 bis 2018/19, erzielte Vorarlberg im Österreich- und relevanten Benchmark-Vergleich einen Spitzenwert. Ganz Österreich lag im Durchschnitt bei 41,3 % und 75 Vollbelegtagen (VBT). Vergleichsregionen wie Südtirol erreichten 35 % und 63 VBT, Graubünden 43,5 % und 79 VBT und die Ostschweiz 29,7 % bzw. 54 VBT.

⁷ Die folgenden Ausführungen fassen die umfangreiche Evaluierung und Situationsanalyse der Dr. Vogler Consulting GmbH & Co. KG zusammen, welche Daten der Statistik Austria, des Statistik-Tools „Webmark Destinationen“ und von T-Mona der Firma Manova sowie der Online-Umfrage zur „Tourismusgesinnung Vorarlberg“ durch iPART – Institut für Partizipation und Analyse vor allem im Hinblick auf die Identifikation von Stärken und Potenzialen untersucht hat.

- > **Vielfalt und landschaftliche Erlebnisqualität**
Gäste aller sechs Destinationen entscheiden sich mehrheitlich aufgrund der Natur/Landschaft/Berge, der Wintersport- und Wandermöglichkeiten sowie der regionalen Einzigartigkeit und besonderen Atmosphäre für einen Urlaub in Vorarlberg. Insofern stellen diese natürlichen Voraussetzungen eine wesentliche Stärke des Tourismus dar.
- > **Attraktive Bewegungs- und Genussräume**
Analog dazu liegen die bevorzugten Urlaubsarten und Aktivitäten der Gäste im Bereich des Wanderns, des Berg- und Wintersports, des Erholungs- und Natururlaubs sowie in der Kulinarik. Ähnliche Stärken, vor allem im Bereich des Winterurlaubs, werden dem Vorarlberger Tourismus auch von Seiten der Vorarlberger Bevölkerung mit 94,3 % zugeschrieben.
- > **Qualitätsausbau im Leistungsangebot**
Die Entwicklung der Bettenkapazitäten hat zu einer leichten Verschiebung in Richtung mehr Qualität bei der gewerblichen Beherbergung geführt. So hat sich die Anzahl an 5-/4s-/4-Stern-Hotels innerhalb von zehn Jahren bis 2019/20 um 13 % erhöht. Demgegenüber um 10 % leicht abgenommen hat im Vergleichszeitraum die Anzahl an 3-/2-/1-Stern-Hotels.
- > **Gastfreundschaft als Basiswert**
Eine eindeutige Stärke des Tourismus ist die „Gastfreundlichkeit“. So erreicht Vorarlberg im Vergleich mit anderen Bundesländern hierbei die höchsten Werte. So wird Vorarlberg von fast 66 % der Gäste als „(gast-)freundlich“ wahrgenommen. Die Vorarlberger:innen selbst schätzen sich zu 87 % als „gute Gastgeber:innen“ ein. Gemäß der Evaluierung von Stakeholdern in den Regionen wird dieser Leitwert bereits zu 77 % erfüllt.
- > **Differenzierbares Image-Profil**
Als weitere Stärken können die von Gästen zugeschriebenen Imagewerte „erholsam“, „naturnahe/ursprünglich“, „gemütlich“, „sportlich-aktiv“ und „familienfreundlich“ gelten. Die Bevölkerung verbindet mit dem Gastgeber:innen-Land Vorarlberg ebenso „familienfreundlich“, darüber hinaus vor allem „körig“, „genussvoll“ und „verantwortungsbewusst“.

1.2.2. Potenziale des Vorarlberger Tourismus

Die Entwicklungspotenziale für den Vorarlberger Tourismus ergeben sich einerseits aus den Daten der umfassenden Evaluierung zum Status Quo, wobei sie unter anderem mittels mehrerer Workshoprunden in Vorarlberger Tourismusregionen unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder identifiziert wurden. Andererseits fließen dabei heute bereits absehbare Trends im Tourismus im Allgemeinen sowie nach Covid im Besonderen mit ein. Die wesentlichen



Erkenntnisse in Bezug auf die Potenziale des Vorarlberger Tourismus werden im Folgenden kurz angeführt. Sie bilden eine der Grundlagen für die acht Kernziele der Tourismusstrategie 2030:

- > **Anpassung Standort- und Tourismus-politischer Rahmenbedingungen**
Der Tourismus ist zur Gänze Standort-abhängig. Betriebe können ihre Dienstleistung weder komplett noch teilweise verlagern. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Akteure im Tourismussystem hängt daher in Zukunft immer stärker von den Tourismus-politischen Rahmenbedingungen ab. Deren laufende Anpassung an ein sich stetig änderndes Umfeld eröffnet Potenziale, welche ein nachhaltiges und damit auch ertragreiches Wirtschaften ermöglichen und befördern. Ein wesentliches Potenzial wird von Stakeholdern zudem in der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen zur Attraktivierung touristischer Berufe, unter anderem durch bedürfnisorientierte Arbeits- und Freizeitregelungen, gesehen.



- > **Fokus auf erlebnisorientierte und nachhaltige Angebotsgestaltung**
Zukunfts- und Trendforscher:innen empfehlen, künftig noch stärker auf einen „Resonanz-Tourismus“ mit einer erlebnisorientierten und authentischen Angebotsgestaltung für einen ganzjährigen Tourismus zu fokussieren. Darüber hinaus verstärkt sich der Trend hin zu „Nachhaltigkeit“ und „Regionalität“. Daraus ergeben sich nicht nur innovative Potenziale für neue Geschäftsmodelle, sondern es wird das für die befragten Stakeholder sehr relevante Ziel gestärkt, wonach zusätzlich zur hochwertigen Infrastruktur die hohe Lebens- und Umweltqualität sowie eine umweltschonende Nutzung der Natur- und Kulturlandschaft zu berücksichtigen sind.
- > **Bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung**
Die befragten Stakeholder sehen nach wie vor Entwicklungspotenziale, wenn es um die Innovationskultur, die Qualitätsausrichtung und die vorbildliche Gastfreundschaft

geht. In dem Zusammenhang wird insbesondere eine bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung angeregt. So steigen laut Trendforschung beispielsweise die Anforderungen junger Menschen an Ausbildungssysteme im Hinblick auf Freiräume, Anerkennung und Sicherheit. Dies gilt es verstärkt zu berücksichtigen. Großes Potenzial wird zudem im Bereich der Weiterbildung, unter anderem für Führungskräfte sowie Quer- und Wiedereinsteiger:innen, gesehen.

- > **Ausbau der digitalen und innovativen Prozesse und Infrastrukturen**
Der Erfolg im Tourismus wird überdurchschnittlich stark von digitalen Technologien und marktbeherrschenden Konzernen wie meist global agierenden Buchungsplattformen beeinflusst. Potenzial steckt in der smarten Nutzung von Methoden, Prozessen und Technologien, um die Innovationskraft im eigenen Wirkungsbereich zu stärken. Dabei sind einerseits Trends wie jene rund um Microtargeting, Customer Journeys,



Alpe Niedere im Bregenzerwald

Staycation, Workation und Hybrid-Events sowie rund um Themen wie „Nachhaltigkeit“, „Gesundheit“ sowie „Hygiene und Sicherheit“ zu berücksichtigen.⁸ Andererseits geht es um die strukturierte Erfassung von Daten und deren gezielte Nutzung, um Potenziale in der Marktbearbeitung sowie für Prozessoptimierungen auszuschöpfen.

- > **Zukunftsausrichtung der Strukturen
Et Stärkung von Kooperationen**

Das Tourismussystem mit allen seinen Akteuren übernimmt immer mehr und gleichzeitig vielfältige Aufgaben zugunsten des Erlebnis- und Freizeitraums Vorarlberg. Strukturen und Finanzierungsgrundlagen des Tourismus auf System-, Destinations- und Betriebsebene sind zu überprüfen und gegebenenfalls zukunftsorientiert anzupassen. Darüber hinaus ist es wichtig, die Zusammenarbeit im touristischen Netzwerk und mit Partnern aus anderen Branchen weiter zu stärken.

1.2.3. Kritische Erfolgsfaktoren auf einen Blick

Nachfolgend werden die sich aus der Situationsanalyse ergebenden wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren plakativ dargestellt. Sie bilden die strategische Grundlage für die Zielebenen und die in der Folge detailliert aufgeführten Umsetzungsschritte:

- > **POSITIONIERUNG** des Tourismus in Vorarlberg als wesentlicher MITGESTALTER des Lebensraumes, was Chancen im Sinne von Erlebnis-, Freizeit- und Wertschöpfungsmöglichkeiten für Einheimische und Gäste sichert und erhöht
- > **NUTZUNG** der Chancen aufgrund der HETEROGENITÄT auf überschaubarem Raum (6 Destinationen, 4 Länder) für die Kreation und Ermöglichung einer reichen Vielfalt an hochattraktiven & individualisierbaren Natur-, Kultur- und Genusserlebnissen
- > **SICHERSTELLUNG** einer gesunden BALANCE zwischen einem hochwertigen und vielseitigen touristischen Angebot und einer hohen Verantwortung für den Erhalt der Umwelt- und Landschaftsqualität, mit dem Ziel, das touristische Angebot im Sinne eines nachhaltigen Qualitätstourismus weiterzuentwickeln und die touristische Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu stärken
- > **NUTZBARMACHUNG** von SYNERGIEN auf Systemebene durch eine einheitliche Ausrichtung an gemeinsamen Werten und Haltungen wie der nachhaltigen Entwicklung, der weltoffenen Regionalität, der authentischen Gastfreundschaft sowie der fairen Kooperation
- > **FOKUSSIERUNG** auf die INNOVATIVE Gestaltung von analogen & digitalen Erlebnisräumen entlang strategischer Besucher:innen-Ströme (Verbindungslinien und Hotspots) im Sinne eines Lifestyle-orientierten Resonanz-Tourismus
- > **QUALITÄTSSICHERUNG** der Angebote und Dienstleistungen auf betrieblicher Ebene, indem ein Narrativ wie „Manufakturen für das gute Leben“ zum Orientierungs-Leitstern für die Branche samt Leistungspartner:innen wird
- > **WEITERENTWICKLUNG** der Finanzierungs-, Organisations- und Kooperations-STRUKTUREN gemäß inhaltlicher Ausrichtung der Tourismusstrategie sowie im Hinblick auf größtmögliche Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit

8 Vgl. dazu: Zukunftsinstitut, Megatrend-Map.

1.3. Tourismusstrategie 2030 – Weiterentwicklung eines Erfolgsweges

Der Prozess zur Weiterentwicklung der Tourismusstrategie hat 2019 mit ersten Überlegungen begonnen. Der beratende Ausschuss von Vorarlberg Tourismus definierte zunächst neun Handlungsfelder, welche im Rahmen der Strategiearbeit zu berücksichtigen sind: Tourismuspolitik & Interessenvertretung, Marke & Vermarktung, Geschäftsmodelle & Wettbewerbsfähigkeit, Bildung & Bindung, Fachkräfte & Arbeitsmarkt, Regionalität & Kulinarik, Ökologie & Mobilität, Digitalisierung & Daten, Struktur & Kooperationen. Auf dieser Basis und auf der Grundlage der Leitwerte der Tourismusstrategie 2020 – Gastfreundschaft, Regionalität, Nachhaltigkeit und Vernetzung – wurde ein Prozess-Design mit folgenden allgemeinen Zielsetzungen ausgearbeitet:

- > **Ziel 1: Positionierung schärfen:** Auf Qualität fokussieren, Marktpotenziale ausschöpfen, Image des Tourismus steigern
- > **Ziel 2: Strukturen weiterentwickeln:** Tourismussystem optimieren, Kooperationen ausbauen, Effizienzen erhöhen
- > **Ziel 3: Ressourcen sichern:** Beste Köpfe fördern, Tourismus neu denken, Resilienz herstellen

Die Tourismusstrategie 2030 ist eine Verbundstrategie und integriert bestehende oder in Ausarbeitung befindliche Landesstrategien und -konzepte (u. a. Tourismusleitbild 2010+, Tourismusmarke Vorarlberg, Standortmarke Vorarlberg, Energieautonomie+, Wirtschafts- und Landwirtschaftsstrategie, Kulturräum 2025+, Raumbild 2030, Mobilitätskonzept 2019). Darüber hinaus wurden jeweils regional vorhandene Konzepte und Strategien der Destinationen sowie anderer mit dem Tourismus verbundener Organisationen berücksichtigt. Eine weitere Grundlage für die Strategiearbeit bildete außerdem ein fachlich begleiteter Partizipationsprozess mit wesentlichen Stakeholdern bzw. Beteiligten am Tourismussystem Vorarlberg (siehe Abbildung 1).

1.3.1. Das Prozess-Design

Im Zuge der Evaluierung in der ersten Phase des Prozesses fanden elf Fach-Workshops in allen sechs Destinationen des Landes mit unterschiedlichen regionalen Stakeholdern, sechs Fokusgruppen mit Interessenvertreter:innen und Expert:innen auf Landesebene sowie 27 Einzelgespräche mit Entscheidungs- und Verantwortungsträger:innen, also mit insgesamt 263 Teilnehmer:innen (147 davon männlich und 116 weiblich), statt. Die Ergebnisse flossen gemeinsam mit Marktforschungsdaten und Erhebungen zur Tourismusgesinnung und zur Wertschöpfung des Vorarlberger Tourismus im Sinne einer Erhebung der Ausgangslage in die Strategiearbeit mit ein.

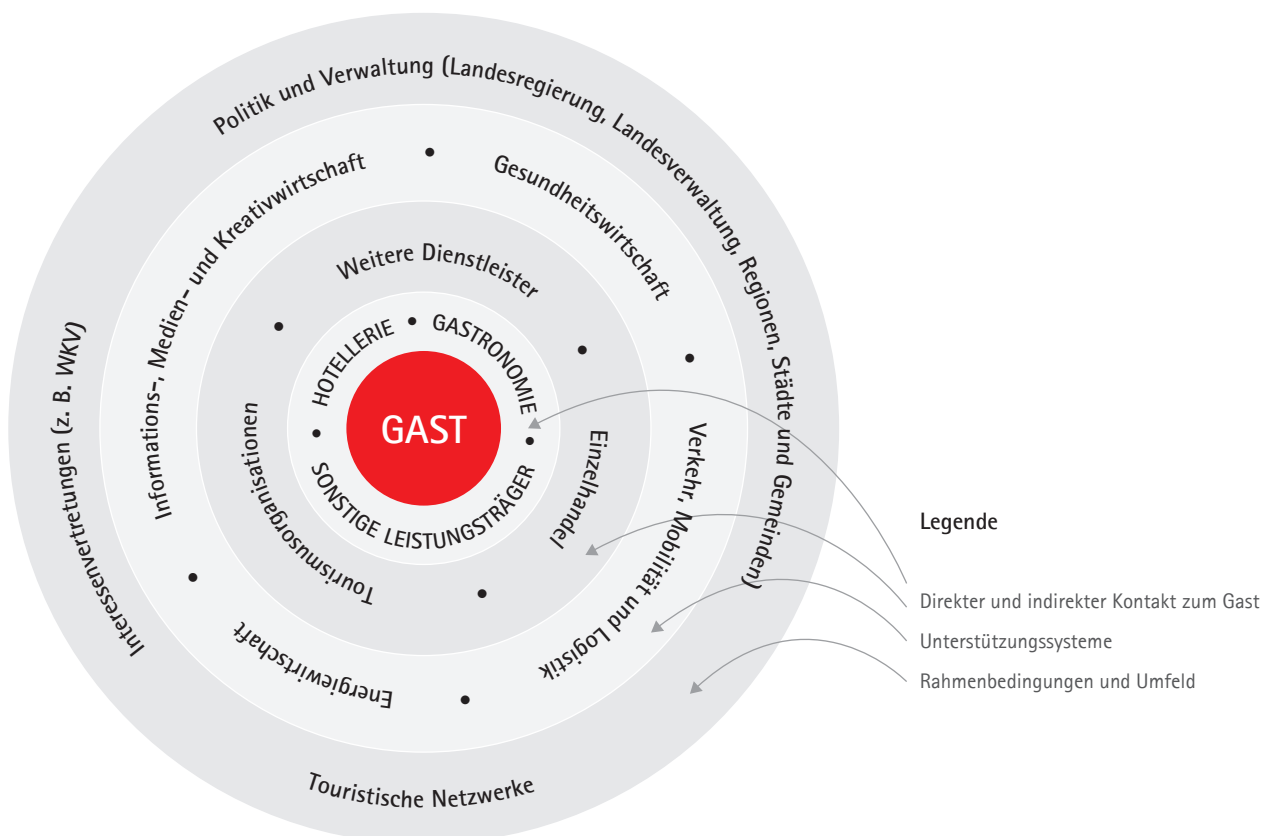


Abbildung 1: Beteiligte am Tourismussystem Vorarlberg

Die zweite Phase des Strategieprozesses diente der Erarbeitung von Zielsetzungen und Strategien sowie von konkreten Umsetzungsschritten. Den Auftakt bildete ein fachlich begleiteter Visionstag, an welchem unter Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie rund 70 Vertreter:innen aller Regionen und wesentliche Stakeholder auf Landesebene teilnahmen. In weiterer Folge erarbeiteten rund 80 Interessenvertreter:innen, Expert:innen und Unternehmer:innen in mehreren Workshops strategische Grundlagen und konkrete Umsetzungsschritte pro definiertem Handlungsfeld. Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Nachvollziehbarkeit wurden die ursprünglichen neun Handlungsfelder acht Kernzielen zugeordnet, welche die folgende Kapitelstruktur dieses Berichts vorgeben.

In der dritten Phase des Strategieprozesses wurde die Umsetzungsstruktur in mehreren Abstimmungsrunden mit den Auftraggebern Land und Wirtschaftskammer Vorarlberg sowie relevanten Umsetzungspartnern diskutiert und festgelegt. (siehe Abbildung 3).

ROADMAP zur Tourismusstrategie 2030

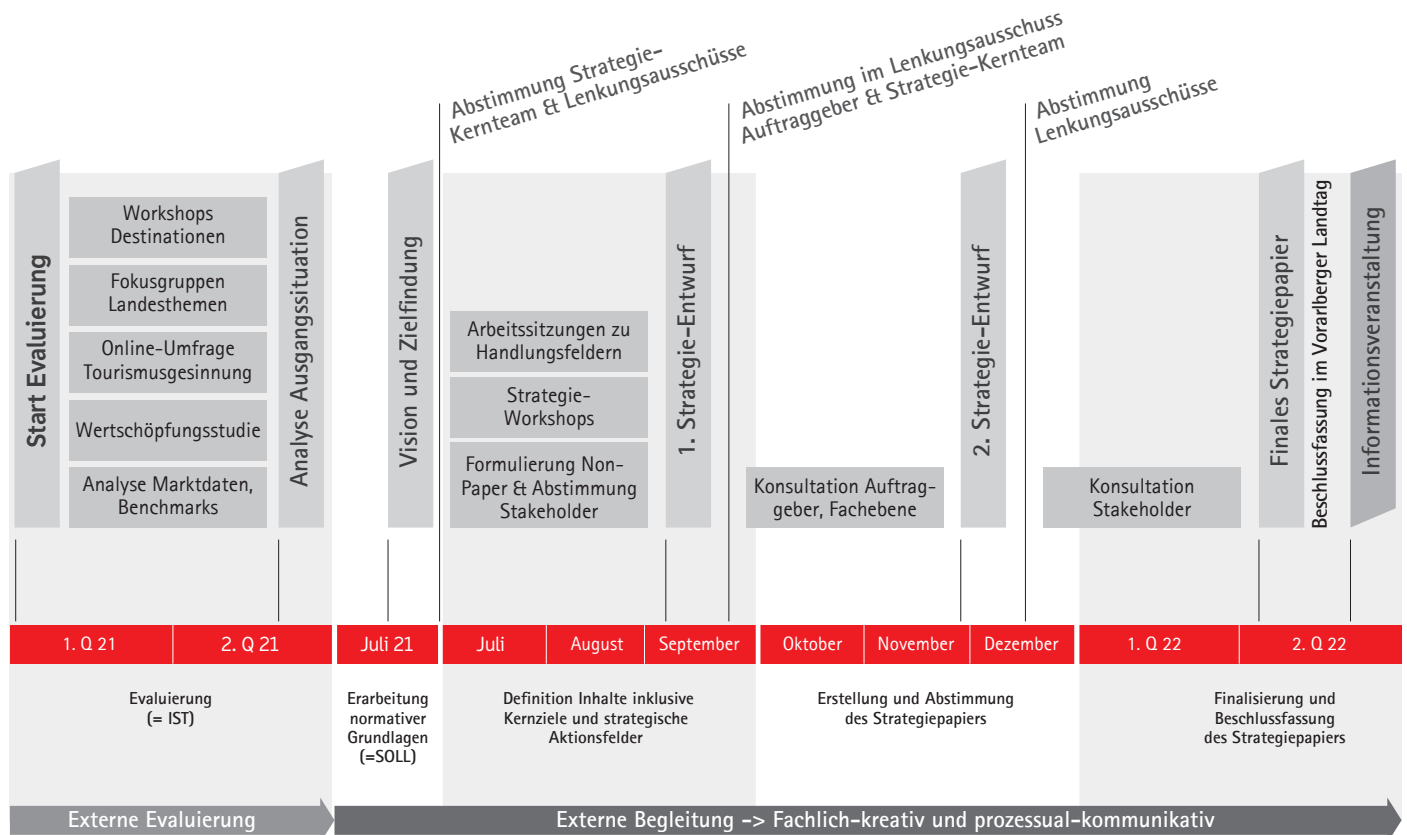


Abbildung 2: Roadmap zur Tourismusstrategie 2030

1.3.2. Die kontinuierliche Umsetzung bis 2030

Um das Erreichen der Zielsetzungen und die kontinuierliche Umsetzung der Tourismusstrategie 2030 abzusichern, wurde eine Institutionen-übergreifende Entscheidungs-, Koordinations- und Umsetzungsstruktur definiert (siehe Abbildung 3).

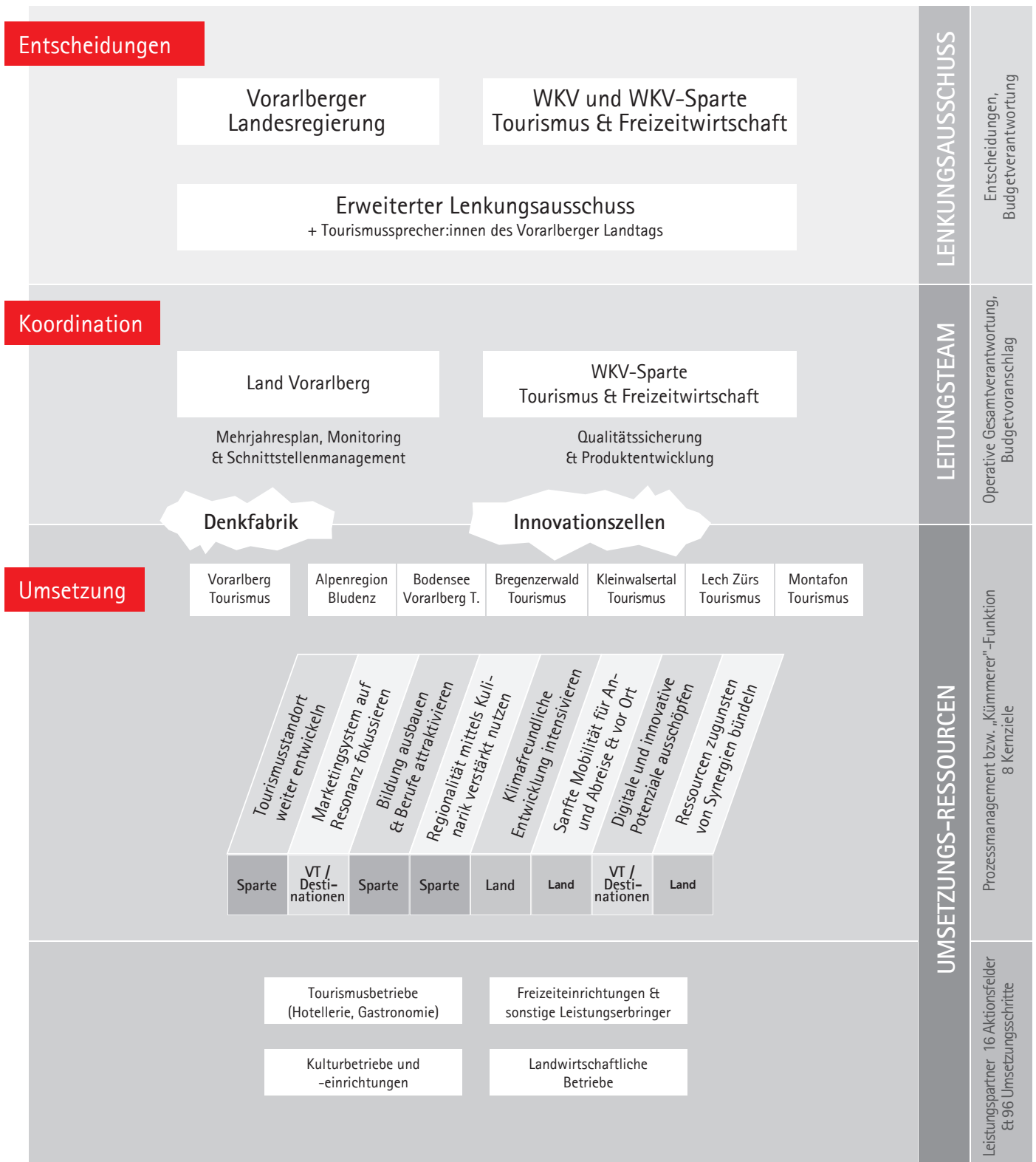
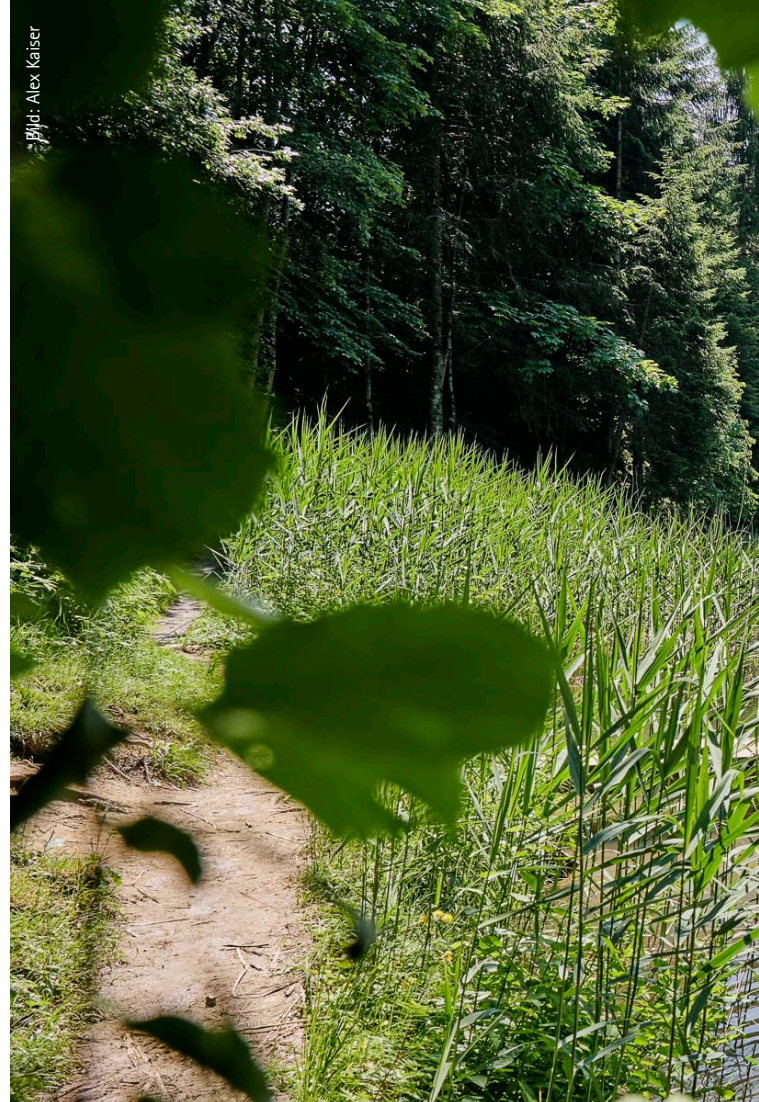


Abbildung 3: Umsetzungsstruktur Tourismusstrategie 2030

2. Unser Selbstverständnis

Der Tourismus wird in Vorarlberg als komplexes soziales und ökonomisches System verschiedenster Akteure mit formellen und informellen Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen sowie -strukturen verstanden. Eine strategische Grundausrichtung kann daher weder zentral noch hierarchisch vorgegeben, sondern nur unter Beteiligung aller wesentlichen Stakeholder erarbeitet und vor allem in Umsetzung gebracht werden. Die Funktion dieses Strategiepapiers ist es daher, zunächst einen angesichts verschiedenster Ansprüche integrativ ausgearbeiteten Entwicklungspfad aufzuzeigen. Darauf aufbauend erfolgt dann eine detaillierte Wegbeschreibung mit der Auflistung wesentlicher Umsetzungsschritte, welche das Erreichen von acht Kernzielen ermöglichen.

Die an die Standortmarke angepasste Tourismusmarke Vorarlberg definiert ihren Leitwert als „Creative Spirit of Life!“ durch „humorvolle Gelassenheit, Gestaltungslust, originäre Kreativität und innovationsorientierte Zukunftsverantwortung“.⁹ Ein gemeinsamer Spirit kann nach Gerald Hüther in einer (kommunalen) Gemeinschaft bzw. auf einer Kooperationsebene vor allem dann wirksam werden, wenn die Leitplanken aus Sicht der Akteure verstehbar, gestaltbar und sinnhaft sind.¹⁰ Nachdem im touristischen System unterschiedliche Akteursebenen Wirkung entfalten, müssen derartige Leitwerte differenziert für drei wesentliche Verantwortungsbereiche verwert- und anwendbar gemacht werden:



Seewaldsee im Großen Walsertal

2.1. Beitrag des Tourismus zu Chancenreichtum und nachhaltiger Prosperität

Der Tourismus trägt in vielfacher Hinsicht zum Chancenreichtum und damit auch zur Zielsetzung der Standortmarke des Landes bei. Vor allem für Leistungsträger:innen erhöhen sich Wertschöpfungs- und für junge Menschen Bildungs-, Berufs- und Karriere-Chancen. Als Folge daraus wird der Tourismus zu einem sinnstiftenden Energiezentrum für „nachhaltige Prosperität“, wie es die Vorarlberger Tourismusmarke bereits definiert.

Damit bekennt sich Vorarlberg auch in der nächsten Dekade zu einem nachhaltigen Qualitätstourismus. Das bedeutet für alle Akteure, eine Balance zwischen hoher Qualität und Vielseitigkeit beim touristischen Angebot im engagierten Wettbewerb sowie sozialer Fairness und der Verantwortung für Natur und Umwelt zu finden und auf Dauer sicherzustellen. Dieser Weg fördert langfristiges Denken und stärkt zudem nachhaltig den wirtschaftlichen Erfolg.

⁹ Inventschmidt (2021): Tourismusmarke Vorarlberg, die genussvolle Lebenskunst. Mit kreativer Leichtigkeit und anregender Lebendigkeit zu nachhaltiger Prosperität.

¹⁰ Vgl. Gerald Hüther (2013): Kommunale Intelligenz. Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden.

¹¹ Der Begriff „Manufaktur“ referenziert in diesem Kontext auf seine ursprüngliche Bedeutung einer speziellen hand-werklichen Kunstfertigkeit im Sinne einer qualitativen Ausrichtung, unter anderem in Abgrenzung zu einem industriellen Verständnis im Sinne eines Massentourismus.



2.2. Tourismus als Gestalter von vielfältigen Freizeit- und Erlebnisräumen

Die Destinations- und Tourismusmanagement-Organisationen auf Regions- und Ortsebene sind sich ihrer Verantwortung für den Lebensraum Vorarlberg bewusst. Sie verstehen sich als wesentliche Mitgestalter von öffentlichen Freizeit- und Erlebnisräumen für Gäste. Dazu zählen Einheimische sowie in- und ausländische Besucher:innen.

Gäste erleben die Vorarlberger Genusskultur mit allen Sinnen, wobei diese Regionalität nicht nur auf kulinarische Köstlichkeiten beschränkt ist. In Vorarlberg vereinen sich Landschaft, Kultur, Tradition, Handwerk, Architektur und die Qualität im Angebot zu einem inspirierenden und anregenden Gesamterlebnis.

2.3. Manufakturen für das gute Leben¹¹

Gäste erleben die analogen und virtuellen Räume, Infrastruktureinrichtungen und Services als wertvolle, kreative und anregende Beiträge für ein gutes und genussvolles Leben. Die jeweiligen Leistungserbringer wie Betriebe, Gemeinden und Regionen verstehen sich als Manufakturen für das gute Leben und weder als Einzelkämpfer noch als industrielle Massenanbieter. Die Gastfreundschaft in Vorarlberg zeigt sich im offenen, freundlichen, selbstbewussten Umgang der Gastgeber:innen mit ihren Gästen. Jede:r spürt, dass er:sie willkommen ist.

Dafür bieten auch weiterhin echte Profis authentische Produkte und Dienstleistungen an. Eine wichtige Voraussetzung dafür sind engagierte, begeisterte Mitarbeiter:innen und Unternehmer:innen sowie eine positive Tourismusgesinnung und gastfreundliche Haltung aller Vorarlberger:innen. Dadurch sollen Gäste das Land Vorarlberg bei jedem Besuch stets neu als Maßstab für Qualität, authentische Gastfreundschaft, regionale Genusskultur und nachhaltigen Tourismus erleben.



Bild: Angela Lamprecht

3. Unsere Werthaltungen

Die in der Tourismusstrategie 2020 definierte Vision des „gastfreundlichsten Landes der Alpen“ beziehungsweise die angestrebte Positionierung als Nummer 1 in „Gastfreundschaft“, „Regionalität“ und „Nachhaltigkeit“ hat vielfach Wirkung gezeigt und ist bei den touristischen Akteuren breit verankert. Die Evaluierung sowie der Benchmark-Vergleich mit anderen alpinen Destinationen haben Entwicklungspotenziale im Sinne einer neuen Verankerung dieser Begriffe als Grundprinzipien offengelegt, was auch eine weitere Konkretisierung erforderlich macht.

3.1. Authentische Gastfreundschaft

Die in der Tourismusstrategie 2020 definierte „Gastfreundschaft“ als emotionaler Orientierungsstern für Betriebe, Arbeitskräfte und die Bevölkerung wird um den Begriff „authentisch“ ergänzt. Damit soll im Sinne einer Differenzierung zum Wettbewerb präzisiert werden, dass die Gastfreundschaft auf Vorarlberger Art idealerweise weder künstlich noch aufgesetzt, sondern authentisch im Sinne des Erlebens einer wahren Könnerschaft des Gastgebens auf Vorarlberger Art wirken soll.

3.2. Weltoffene Regionalität

In der Tourismusstrategie 2020 sollte mit „Regionalität“ vor allem die „individuelle Exklusivität“ eines Urlaubs in Vorarlberg unterstrichen werden. Inzwischen sind viele regionale Initiativen innerhalb und außerhalb des Landes entstanden. Aufgrund der besonderen geografischen Lage Vorarlbergs inmitten einer eng verbundenen 4-Länder-Region wird Regionalität künftig als „weltoffen“ oder „grenzüberschreitend“ verstanden, um Eigenes kreativ mit regional authentischen bzw. nachhaltig hergestellten Produkten und Angeboten von außerhalb zu kombinieren.

3.3. Nachhaltige Entwicklung

Wie bereits oben beschrieben, bildet die nachhaltige Entwicklung weiterhin einen wesentlichen Leitwert für die touristische Weiterentwicklung. Damit dieser noch mehr Wirkung entfalten kann, orientiert sich die Tourismusstrategie am weltweit anerkannten Zielrahmen der Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen. Das bedeutet demgemäß auch, „Nachhaltigkeit“ nicht mehr als finale Zielsetzung, sondern als Weg zu einer „nachhaltigen Entwicklung“ im Tourismus zu verstehen.

3.4. Faire Kooperation

Aufgrund der dezentralen und Netzwerk-artigen Struktur des Tourismus kann ein Wettbewerbsvorteil des Gesamtsystems nur durch faire Kooperation der wichtigsten Akteure wirksam werden. Die Tourismusstrategie 2020 hat diese Werthaltung als „Vernetzung“ verstanden. Um hier noch stärker in die Umsetzung zu kommen, ist die aktive und faire Gestaltung von überbetrieblichen und Destinations-übergreifenden Kooperationen und Kollaborationen sowie von solchen zwischen Akteuren des Tourismus und jenen der Freizeitbranche, der Kultur und der Landwirtschaft wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Strategie.

4. Die strategischen Grundlagen

4.1. Die Kernmärkte

Die wichtigsten Herkunftsländer im Nächtigungstourismus sind Deutschland (zuletzt 2018/19: 58 %), Schweiz (11 %), Österreich (11 %) und die Niederlande (8 %). Die restlichen 12 % verteilen sich auf viele Länder der Welt. Sozial- und Marktforschungen zeigen, dass sich in unserer globalisierten Welt gesellschaftliche Milieus über Ländergrenzen identifizieren lassen. Es sind Gruppen Gleichgesinnter mit vergleichbaren Werthaltungen, Lebensstilen und Konsumpräferenzen. Dieser Blick auf die touristische Nachfrage ergänzt das geografische Markt-Portfolio. Der Vorarlberger Tourismus ist in die Marktbearbeitung der „Österreich Werbung“, die sich an zukunftsorientierten, sozial gehobenen Milieus ausrichtet, eingebunden. Diese Leitmilieus dürfen dabei nicht als Kern-Zielgruppen für das Marketing verstanden werden, sondern lösen bei anderen Milieus aus der gesellschaftlichen Mitte Entwicklungstrends aus und haben für diese Vorbildwirkung, auch beim Reisen.

4.2. Das Verbundmarkensystem

Die Tourismusmarke Vorarlberg ist als Verbund- bzw. Familienmarke konzipiert.¹² Das Markensystem baut auf der Bekanntheit des Landes, den touristischen Erlebnissräumen und den überregionalen Produkten und Leistungen auf. Eine Tourismusmarke in diesem Verständnis umfasst „die Beziehungen und Wertewelten von Leistungsträger:innen mit ähnlicher Grundhaltung, Destinationen sowie touristischen Produkten und Dienstleistungen. Nach innen fördert ein solches Markensystem Differenzierungen in der Angebotsentwicklung. Eine solche Markenarchitektur ist dann erfolgreich und steigert die Wertschöpfung, wenn sich die im Verbund zusammenwirkenden Marken gegenseitig stärken und voneinander profitieren. Auch wenn Einzelmarken auf der Leistungsebene verschieden sind, basieren sie dennoch auf denselben Werten, die aus der Geschichte und den Zukunftsbildern heraus identifiziert wurden“.¹³

4.3. Unser Leistungsversprechen

Für die Leistungsbeschreibung des Tourismussystems Vorarlberg wurde das Zusammenwirken von drei Bereichen im Zuge der Entwicklung der Tourismusstrategie modellhaft formuliert. Sie macht den Zusatznutzen des Gesamtsystems auf Landesebene – in erster Linie für Nächtigungs- und Tagesgäste – sichtbar. Die Basis bildet dabei die Natur- und Landschaftsvielfalt des Lebensraums. Darauf bauen die touristischen Produkte und Dienstleistungen auf. Die Art und Weise, wie diese gestaltet werden, wird durch die Lebenskultur und die Identität der Gastgeber:innen geprägt. Diese drei Komponenten wirken aufeinander und beeinflussen sich gegenseitig (siehe Abbildung 4).

4.3.1. Reiche Vielfalt an Natur, Kultur und Landschaft („Gegebenheiten vor Ort“)

Wie bereits weiter oben beschrieben, haben die Hauptentscheidungsgründe sowie die von Gästen zugeschriebenen Imagewerte mit der schönen und authentischen Vorarlberger Natur und Landschaft zu tun. Diese Gegebenheiten vor Ort ermöglichen eine reiche Vielfalt an Aktivitäten in den Bergen, Tälern und Seen, wobei Skifahren, Wandern und zunehmend auch das Radfahren zu den Hauptaktivitäten zählen. Aus der Perspektive der Tourismusstrategie gilt es, diese Basis so gut wie möglich in ihrer hohen Qualität zu erhalten, weshalb die Orientierung an einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus künftig weiter verstärkt werden soll. Ziel ist ein ganzjähriger Qualitätstourismus mit einer gesunden Balance zwischen einem hochwertigen Angebot und hoher Verantwortung für Natur und Umwelt sowie Kultur und Architektur. Die im Sommer liegenden Potenziale sollen stärker genutzt und das vielfältige touristische Angebot im Winter auf hohem Niveau gehalten bzw. weiterentwickelt werden. Dezidiert auszuschließen sind großräumige seilbahntechnische Erschließungen bisher unberührter Gebiete. Dennoch muss es möglich sein, qualitätsverbessernde Maßnahmen in bestehenden Skigebieten zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit umzusetzen. Verbesserungen der Qualität bzw. zur Abrundung des Angebotes setzen voraus, dass diese für

¹² Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abt. VLa: Tourismusleitbild 2010+.

¹³ Zitiert aus dem Kleinwalsertaler Manifest, welches zwischen den sechs Destinationen und Vorarlberg Tourismus 2019 zur verstärkten Netzwerk-artigen Zusammenarbeit vereinbart wurde.

LEISTUNGSVERSPRECHEN

LEBENSART / IDENTITÄT

Besondere Erlebnisse auf **Vorarlberger Art**

- Überraschend anders
- Ganzheitlich nachhaltig
- Chancen schaffend
- Entdeckerisch neugierig

MANUFAKTUREN / KERNLEISTUNGEN

Exzellente Könnerschaft & kreative Gestaltungskraft

Wir wollen touristische Spitzenleistungen erbringen, indem wir

- authentische Gastfreundschaft und weltoffene Regionalität stärken.
- integrative Konzepte & regionale Wertschöpfung durch faire Kooperationen fördern.
- Natur-/Kultur-/Bewegungsräume sowie Orte des kulinarischen Genusses mitgestalten.

LEBENSRAUM / NATÜRLICHE GEGEBENHEITEN

Reiche Vielfalt an **Natur- und Kulturräumen und -landschaften**

Wir gestalten den Lebensraum und tragen Mitverantwortung für

- Kultur, Natur und Landschaft.
- die Balance zwischen erschlossenen Gebieten und unberührter Natur.
- den Ausbau der sanften Tourismus- und Freizeitmobilität.

Abbildung 4: Das Leistungsversprechen des Vorarlberger Tourismus

die Region wirtschaftlich sinnvoll und unter Abwägung von Natur- und Landschaftsschutzaspekten vertretbar sind.

In Übereinstimmung mit dem Raumbild Vorarlberg 2030 des Landes Vorarlberg ergeben sich daher folgende Leitsätze für den Tourismus 2030:

- > Wir tragen unsere Verantwortung für Kultur, Natur und Landschaft.
- > Wir schaffen eine Balance zwischen erschlossenen Gebieten, Naherholungsgebieten und unberührter Natur.
- > Wir bauen die sanfte Tourismus- und Freizeitmobilität aus.

4.3.2. Exzellente Könnerschaft und kreative Gestaltungskraft („Kernleistungen“)

Touristische Leistungsträger mit ihren Mitarbeiter:innen verstehen sich als Manufakturen. Sie gestalten Erfahrungs- und Erlebnisräume für das gute Leben. Es sind Natur-, Kultur-, Bewegungsräume und Orte des kulinarischen Genusses, in denen sich Nächtigungs- und Tagesgäste entfalten können. Die exzellente Könnerschaft wird an den jeweiligen Kontaktpunkten in Betrieben, Gemeinden und Regionen sowie den Infrastruktur- und Freizeiteinrichtungen spür- und erlebbar. Vor allem deshalb ist die Verstärkung von fai-

ren Kooperationen des Tourismus mit Kulturschaffenden, den Freizeiteinrichtungen und der Landwirtschaft wesentlicher Baustein dieser Strategie.

In Übereinstimmung mit den oben beschriebenen Werthaltungen ergeben sich folgende Leitsätze für den Tourismus 2030:

- > Wir stärken die authentische Gastfreundschaft sowie die weltoffene Regionalität im Tourismus.
- > Wir fördern integrative Konzepte und regionale Wertschöpfungsketten durch faire Kooperationen.
- > Wir gestalten Natur-, Kultur- und Bewegungsräume sowie Orte des kulinarischen Genusses zur eigenen Entfaltung.

4.3.3. Besondere Erlebnisse auf Vorarlberger Art („Lebenskultur, Identität“)

Wer in Vorarlberg zu Gast ist, taucht als Einheimischer auf Zeit in die Lebenskultur der Menschen in diesem Land ein. Eine Beschreibung dieses spezifischen Selbstverständnisses findet sich in der Standortmarke Vorarlberg, die sich über die Begriffe „chancenreicher Lebensraum“ sowie damit verbundener, verschiedener Leitwerte und Grundprinzipien definiert.

In Übereinstimmung mit den Prinzipien der Standortmarke Vorarlberg ergeben sich daher folgende Leitsätze für den Tourismus 2030:

- > „Wir sind überraschend anders.“ → KONTRAST-PRINZIP
- > „Wir agieren ganzheitlich nachhaltig.“ → FAIRNESS- und TOLERANZ-PRINZIP
- > „Wir schaffen und gestalten Chancen-Räume.“ → CHANCEN-PRINZIP
- > „Wir bleiben entdeckend neugierig.“ → KINDER-PRINZIP

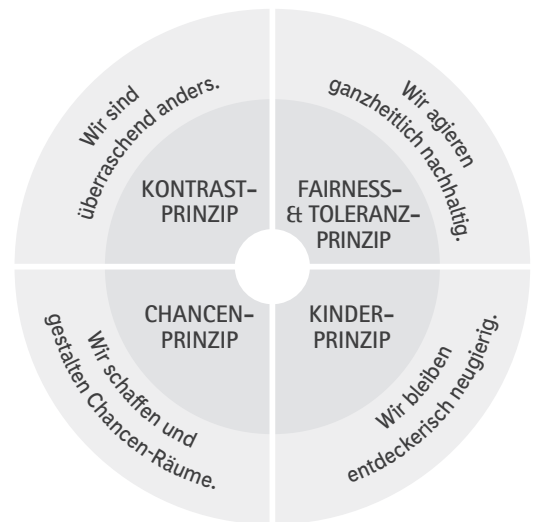


Abbildung 5: Die Leitsätze des Tourismus 2030 sind in Übereinstimmung mit den Prinzipien der Standortmarke Vorarlberg.

4.4. Vision – Mission – Positionierung

4.4.1. Vision 2030

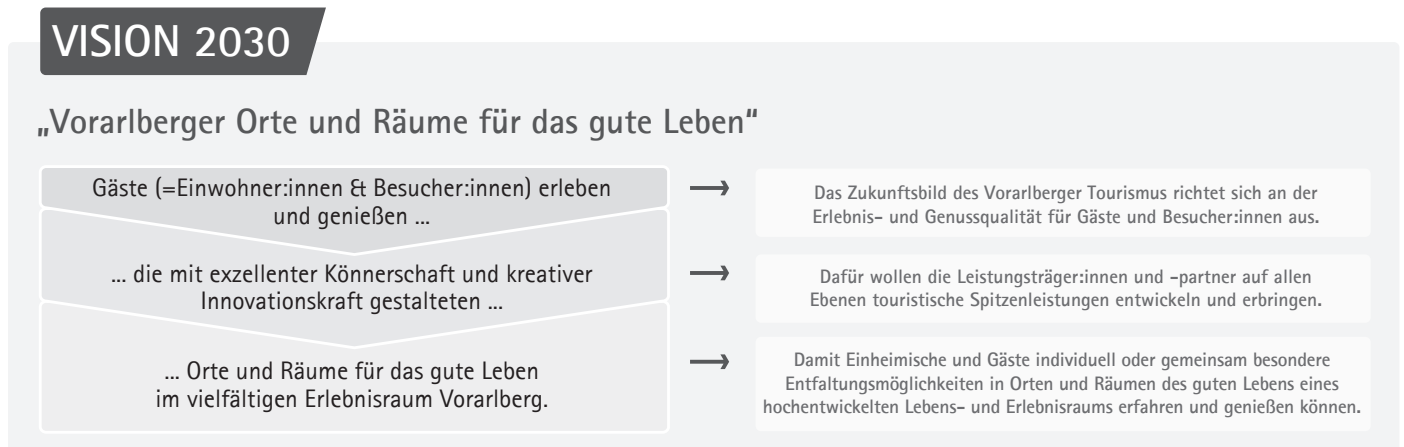


Abbildung 6: Vision 2030 des Vorarlberger Tourismus

Mit seinen naturnahen, hochqualitativen und abwechslungsreichen Natur-, Kultur- und Erlebnisräumen zwischen Bodensee, Tälern und Bergen übt Vorarlberg eine im alpinen Raum sehr besondere Attraktivität und Faszination für Gäste und Besucher:innen aus dem In- und Ausland aus.

Auf dieser Grundlage trägt der Tourismus wesentlich zu Orten und Räumen des guten Lebens bei, indem er mit Könnerschaft Erfahrungs- und Erlebnisräume für zahlreiche und unterschiedliche Entfaltungsmöglichkeiten der Besucher:innen und Gäste erschafft und mitgestaltet.

Für diese besonderen Orte und Räume des guten Lebens wollen innovative und qualitativ ausgerichtete sowie großteils kleinstrukturierte Manufakturen sorgen, indem sie gemeinsam mit den Tourismusorganisationen höchste Maßstäbe für eine nachhaltige regionale Entwicklung sowie authentische Gastfreundschaft setzen. Der Tourismus in Vorarlberg schafft damit ganzjährig herausragende Möglichkeiten für sinnvolle, kreative und genussvolle Erholungs- und Freizeitgestaltung sowie Persönlichkeitsentwicklungs- und Arbeitszeit.

Er leistet auf diese Weise einen wesentlichen Beitrag zu einem guten Leben für alle Bewohner:innen und Gäste im Lebens- und Erlebnisraum Vorarlberg.



Musiker der Schubertiade in Schwarzenberg

4.4.2. Mission

MISSION

Wir faszinieren Gäste mit attraktiven, hochqualitativen und vielfältigen Natur-, Kultur- und Erlebnisorten und -räumen.

Dadurch leisten wir auch wertvolle Beiträge für ...

- > ... den gesamten Lebensraum und die Lebensqualität sowie den Wohlstand und die Wertschöpfung in allen Regionen.
- > ... Geschäfts-, Berufs- und Karrierechancen für Betriebe und Arbeitskräfte.
- > ... eine ausgewogene Entwicklung des Natur- und Kulturerbes für künftige Generationen.

Abbildung 7: Mission Statement des Vorarlberger Tourismus

Der nachhaltige Qualitätstourismus leistet wertvolle Beiträge für eine ausgewogene wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklung im Lebensraum Vorarlberg.

Damit trägt der Tourismus in Vorarlberg in hohem und ausbalanciertem Maße zu Wohlstand, Wertschöpfung und Lebensqualität der Bevölkerung und zur nachhaltigen regionalen Entwicklung des gesamten Lebensraums mit all seinen Talschaften bei. Die Leistungsträger:innen und -partner orientieren sich dabei an den in der Strategie gesetzten Zielen.

Auf dieser Grundlage sorgt der Tourismus auch für mehr Chancereichtum im Lebensraum Vorarlberg. Besucher:innen und Gäste aus dem In- und Ausland erhalten dadurch mehr Möglichkeiten, die vielfältigen Natur-, Kultur-, Bewegungsräume und Orte exzellenter Kulinarik zu erleben und zu genießen. Für Leistungsträger:innen erhöhen sich Wertschöpfungs- und für junge Menschen Berufs- und Karriere-Chancen.

4.4.3. Positionierung

POSITIONIERUNG

Der Vorarlberger Tourismus positioniert sich mit seiner REICHEN VIELFALT an ...

- > ... nahe gelegenen und damit kreativ-gestaltbaren sowie leicht kombinierbaren Erlebnis-, Entfaltungs- und Genussmöglichkeiten ...
- ... verschiedener Natur-/Kultur- und Bewegungsräume sowie Orten kulinarischer Exzellenz ...
- ... im alpinen Raum sowie innerhalb der Bodensee- bzw. einer hochentwickelten Vier-Länder-Region.

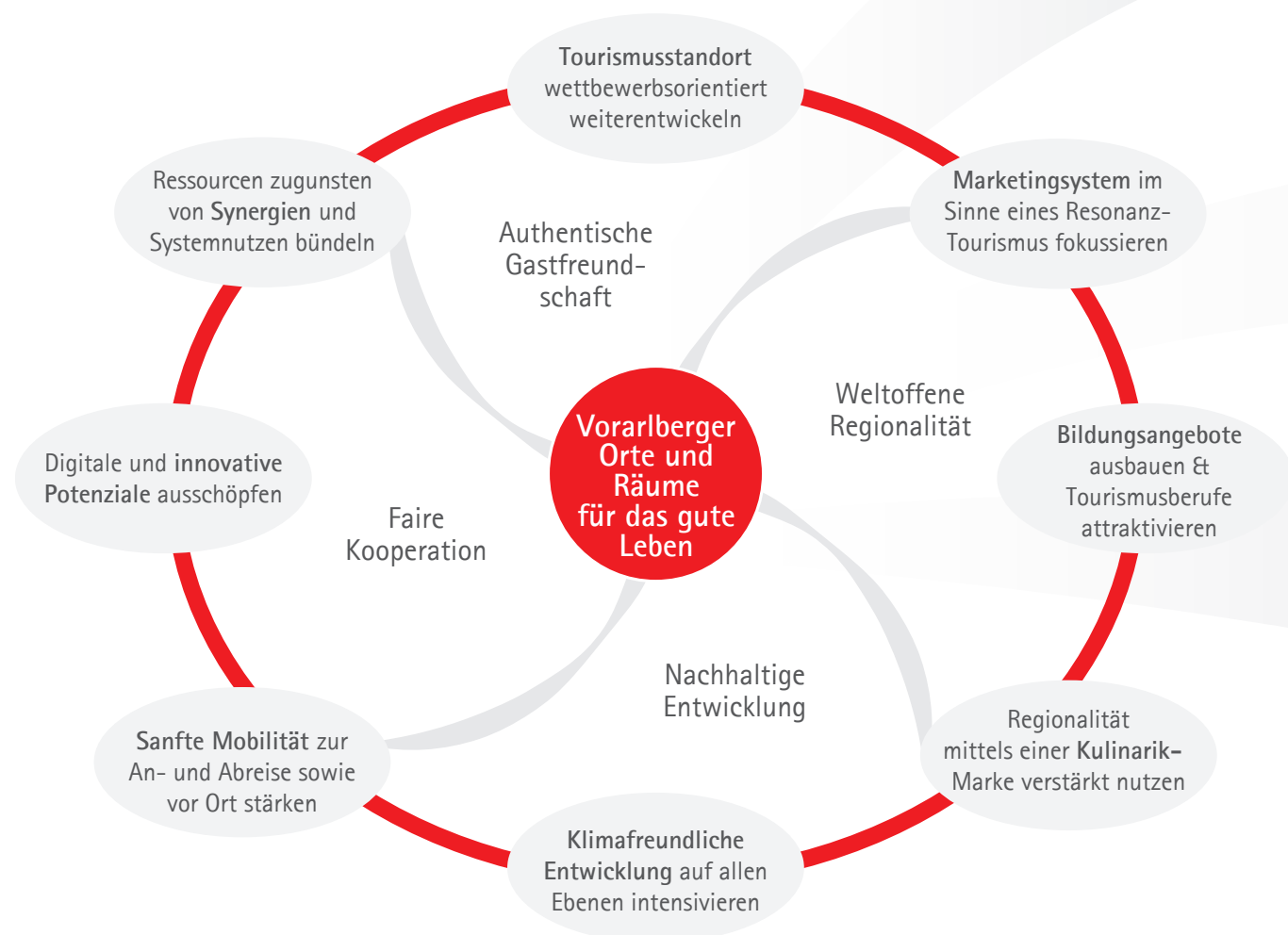
Abbildung 8: Positionierung des Vorarlberger Tourismus

Gäste und Besucher:innen profitieren vor allem von der reichen Vielfalt an Entfaltungs- und Genussmöglichkeiten im gesamten Lebens- und Erlebnisraum Vorarlberg.

Diese reiche Vielfalt ergibt sich vor allem aus der besonderen Lage und Topografie des Landes mit sechs unterschiedlich ausgeprägten Regionen, die als Tourismusdestinationen organisiert sind, sowie innerhalb einer kulturell hochentwickelten Vier-Länder-Region. Berge, Täler und Gewässer bis hin zum Bodensee bilden somit die Grundlage für verschiedenartige Natur-/Kultur-, Bewegungs- und Kulinarikerlebnisse und -genüsse auf überschaubarem Raum.

Aus diesem Grund fokussiert der Tourismus in Vorarlberg bei der landesweiten Angebotsentwicklung und Leistungserbringung auf die Betonung und Nutzbarmachung dieser reichen Vielfalt an Wahlmöglichkeiten zur Gestaltung von Frei- und Eigenzeit der Gäste und Besucher:innen. Durch diese Positionierung mittels einer mannigfaltigen und einfachen Kombinierbarkeit unterschiedlicher Erlebnis- und Genussmöglichkeiten auf überschaubarem Raum werden idealerweise auch die Anforderungen des zunehmenden Trends zur Individualisierung, auch von Reiseerfahrungen, erfüllt.

Überblick TOURISMUSSTRATEGIE 2030

UNSERE KERNZIELE wie wir weiterkommen**VISION 2030** wohin wir wollen

- > **Gäste – das sind wir alle** (Einwohner:innen und Besucher:innen) erleben und genießen die mit exzellenter Könnerschaft und kreativer Innovationskraft gestalteten Orte und Räume für das gute Leben im vielfältigen Erlebnisraum Vorarlberg.

MISSION was uns antreibt

- > Unser Qualitätstourismus leistet wertvolle Beiträge für den **Lebens- und Erlebnisraum**, den Chancenreichtum und eine nachhaltige Entwicklung.

POSITIONIERUNG worauf wir setzen

- > Wir positionieren uns mit einer **reichen Vielfalt** an nahe gelegenen Erlebnis-/Genuss- und Natur-/Kultur- und Bewegungsräumen.

LEISTUNGSVERSPRECHEN was wir bieten

LEBENSART / IDENTITÄT

Besondere Erlebnisse auf **Vorarlberger Art****MANUFAKTUREN** / KERNLEISTUNGEN

Exzellente Könnerschaft & kreative Gestaltungskraft

LEBENSRAUM / NATÜRLICHE GEGEBENHEITEN

Reiche Vielfalt an **Natur- und Kulturräumen und -landschaften**

- > Wir sind **überraschend anders**
- > Wir bieten Qualitätstourismus & **Spitzenleistungen**
- > Wir tragen Mitverantwortung für die **nachhaltige Entwicklung**

5. Die acht Kernziele 2030

Die übergeordnete Zielsetzung der Tourismusstrategie 2030 ist es, die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit aller Akteure des Vorarlberger Tourismus zu steigern, wodurch der Beitrag des Gesamtsystems zur Bruttoregionalwertschöpfung und damit zum Wohlstand der gesamten Bevölkerung sowie zur hohen Lebens- und Umweltqualität des Landes gewährleistet und ausgebaut wird. Aufgrund dieser übergeordneten Zielsetzung ergibt sich ein Rahmen von acht Kernzielen, zu deren Erreichen wiederum entsprechende Aktionsfelder definiert sind:

- > **Kernziel 1:** Wettbewerbsorientierte Weiterentwicklung des Tourismusstandorts Vorarlberg
- > **Kernziel 2:** Fokussierung des Marketingsystems im Sinne eines Resonanz-Tourismus
- > **Kernziel 3:** Zielgruppenorientierter Ausbau der Bildungsangebote sowie Attraktivierung der Berufe
- > **Kernziel 4:** Verstärkte Nutzung der Regionalität mittels einer Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik
- > **Kernziel 5:** Intensivierung der klimafreundlichen und nachhaltigen Entwicklung auf allen Ebenen des Tourismus

- > **Kernziel 6:** Stärkung der sanften Mobilität zur An- und Abreise sowie vor Ort
- > **Kernziel 7:** Ausschöpfung digitaler und innovativer Potenziale für mehr Wettbewerbsfähigkeit
- > **Kernziel 8:** Bündelung der Ressourcen zur Schaffung von Synergien und System-Zusatznutzen

Die einzelnen Zielsetzungen werden auf den nachfolgenden Seiten mitsamt den entsprechenden Aktionsfeldern sowie Indikatoren zur Zielerreichung dargestellt. Diese Inhalte bilden somit Kernelemente der Tourismusstrategie 2030. Sie geben Antworten auf die Bewältigung der wesentlichen Herausforderungen in den nächsten Jahren und stellen auf diese Weise sicher, dass Ressourcen gebündelt ausgerichtet werden und somit effektiv und effizient Umsetzungswirkung entfalten.

Damit gibt die Tourismusstrategie 2030 eine Landkarte für die weitere Ausgestaltung der Tourismuspolitik und -entwicklung des Landes vor. Die tatsächliche Umsetzung der einzelnen Umsetzungsschritte erfolgt in Abhängigkeit von der jeweils aktuellen Budgetsituation des Landes bzw. der zuständigen Abteilungen und Institutionen.



Abbildung 9: Die acht Kernziele der Tourismusstrategie 2030

5.1. **Kernziel 1: Wettbewerbsorientierte Weiterentwicklung des Tourismusstandorts Vorarlberg**

Die touristischen Betriebe, die oft über Generationen gewachsen sind, sind vor allem wegen der Kleinstrukturiertheit für ihren familiären Charakter bekannt und geschätzt. Um solche Betriebe wettbewerbsorientiert weiterführen zu können, sind zeitgemäße politische und rechtliche Rahmenbedingungen erforderlich. Qualitätstourismus verlangt laufende Investitionstätigkeit, wofür die Betriebe den notwendigen Freiraum brauchen. Bürokratischer Aufwand trifft die kleinstrukturierte Tourismusbranche besonders: Jede Stunde im Büro ist eine Stunde weniger beim Gast. Um im internationalen Vergleich bestehen zu können, sollen laut Plan T

der österreichischen Bundesregierung Auflagen, Steuerbelastungen und Verwaltungsvorgänge reduziert werden. Zur Umsetzung des Ziels der wettbewerbsorientierten Weiterentwicklung des Tourismusstandorts Vorarlberg werden daher drei Aktionsfelder definiert:

- > Stärkung der erfolgreichen Grundstruktur und DNA des Tourismus in Vorarlberg
- > Anpassung von Rahmenbedingungen im Tourismus
- > Wettbewerbsorientierte Weiterentwicklung der Basisfinanzierung und Förderungssysteme

Die entsprechenden Umsetzungsschritte sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Dokumentation der Fortschritte sind nachfolgend beschrieben.

Aktionsfeld 1.1	Stärkung der erfolgreichen DNA und Grundstruktur in Vorarlberg
Kurzbeschreibung	Mit der strategischen Weiterentwicklung des Tourismusstandorts soll insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit der Leistungsträger gesichert und gefördert werden. Dabei geht es vor allem um den Erhalt und den Ausbau der DNA des Tourismus in Vorarlberg, dessen Erfolg vor allem auf der regional verankerten und nachhaltig ausgerichteten Kleinstrukturiertheit der Leistungsträger beruht, wobei viele Leitbetriebe in den Regionen familiär oder von den Eigentümer:innen selbst geführt werden. Wirksame Umsetzungsschritte betreffen vor allem die Erleichterungen von Betriebsnachfolgen, erwünschte Investitions- und Innovationsanreize sowie die Vereinfachung von komplexen Regelungen.
Umsetzungsschritte	> Etablierung einer Arbeitsgruppe zur Steigerung des Anteils „warmer Betten“ pro Gemeinde und Region, z. B. mittels Überprüfung von Investoren- oder Buy-to-let-Modellen und mittels Raumplanungsinstrumenten > Erarbeitung von legislativen Umsetzungsschritten, mit dem Ziel einer Beschränkung von Zweitwohnsitzen sowie der Schaffung zusätzlicher Möglichkeiten zur Einhebung von Abgaben oder Gästetaxen für Zweitwohnsitze, z. B. durch eine Aufhebung von Abgabenobergrenzen in diesem Bereich > Erarbeitung und Umsetzung von Touristischen Entwicklungskonzepten (TEK), eigenständig oder im Rahmen der Räumlichen Entwicklungsplanung (REP) in den Tourismusgemeinden und -regionen des Landes > Aufbau eines für touristische Bedürfnisse ausgerichteten Programms zur Unterstützung von „Betriebsnachfolgen“ oder „Generationsübergaben“, unter anderem zur Sicherstellung einer nachhaltigen Dimensionierung der Unterkunftsstruktur in Vorarlberg
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Auslastungsgrad der qualitativen Infrastrukturen anhand eindeutiger Kriterien für Qualitäts-Betten und -Seilbahnen > Nutzungsintensität der Beherbergung, inklusive Buy-to-let und Zweitwohnsitzen, bzw. Anteil „warmer Betten“ im Verhältnis zum Bestand > Anzahl der interkommunal und überbehördlich entwickelten TEKs (Tourismusentwicklungskonzepte), eigenständig oder im Rahmen der REPs, pro Region > Anzahl von touristischer Infrastruktur mit großen Kapazitäten, welche über eine Ganzjahres- und Verkehrskonzeption verfügen

Aktionsfeld 1.2	Anpassung von Rahmenbedingungen im Tourismus
Kurzbeschreibung	Der Tourismus ist eine Standort-gebundene Wirtschaftsbranche. Insofern besteht eine Abhängigkeit der wirtschaftlich ausgerichteten Akteure von den Rahmenbedingungen. Darüber hinaus arbeiten Touristiker:innen häufig dann, wenn andere frei haben oder die Freizeit genießen. Aus dieser Perspektive braucht es spezifische Lösungen für den Tourismus im Bereich der Arbeits- und Umfeldbedingungen, welche die Attraktivität für betriebliche Investitionen dauerhaft gewährleisten oder erhöhen.
Umsetzungsschritte	> Weiterentwicklung bestehender Strukturen zum Abbau bürokratischer Hürden oder Aufwände sowie zur Verwaltungsvereinfachung oder -optimierung im Wirkungsbereich des Landes Vorarlberg, der Destinationen sowie der Wirtschaftskammer Vorarlberg > Mitwirkung an der bundesweiten Schaffung eines modernen und regulatorischen Rahmens, der weiterhin einen fairen Wettbewerb zwischen gewerblicher und privater Vermietung gewährleistet > Einwirken auf Bundesebene zur Senkung der Abgaben- und Steuerbelastung von KMUs und deren Mitarbeiter:innen, z. B. durch weitere Senkungen der Lohn-Nebenkosten durch einen eigenen Kollektivvertrag für Vorarlberg, eine Steuerbefreiung oder -erleichterung für Wochenend-/ Feiertagsarbeit sowie für Aushilfskräfte, die sich zum Hauptberuf etwas dazu verdienen, sowie eine Steuerbefreiung für nicht ausgeschüttete Gewinne > Ermöglichung eines familienfreundlichen Tourismus durch den Aus- und Aufbau sowie die Unterstützung von (privaten und öffentlichen) Kinderbetreuungsangeboten zu Randzeiten sowie an Wochenenden und Feiertagen > Entwicklung und Umsetzung eines Vorarlberger Arbeitszeit-Modells mit geänderten Durchrechnungszeiträumen zugunsten einer Ganzjahresbeschäftigungsmöglichkeit > Unterstützende Konzepte und Maßnahmen zur Schaffung von Mitarbeiter:innen-Unterbringung und überbetrieblichen Incentives > Einsatz für eine weitere Vereinfachung von (ganzjähriger) Beschäftigung von Saisoniers inklusive einer Rot-Weiß-Rot-Karte für Stamm-Saisoniers
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Anteil der Ganzjahres-Arbeitsplätze im Tourismus in Vorarlberg > Verhältnis offener Stellen zu Arbeitssuchenden im Tourismus > Anzahl von Betrieben, die Mitarbeiterunterkünfte anbieten und/oder familienfreundliche Projekte umsetzen oder anbieten > Anzahl der Maßnahmen und Projekte im Bereich Deregulierung, Verwaltungsvereinfachung oder -optimierung bzw. Bürokratieabbau

Aktionsfeld 1.3	Wettbewerbsorientierte Weiterentwicklung der Basisfinanzierung und Förderungssysteme
Kurzbeschreibung	Der Tourismus hat in Vorarlberg einen hohen Stellenwert und leistet einen wichtigen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung sowie zu einer ausgewogenen regionalen Entwicklung in unserem Land. Im Vor-Corona-Tourismusjahr 2018/19 wurden nahezu 3,8 Mrd. Euro Bruttoregionalwertschöpfung oder rund 20 % Anteil an der gesamten Wirtschaftsleistung des Landes generiert. Dem standen im Vergleichszeitraum Basisfinanzierungs- und Förderungsmittel von rund 42 Mio. Euro auf Landesebene gegenüber.¹⁴ Damit hat jeder von der Öffentlichen Hand eingesetzte Euro eine 90-fache Wirkung auf die Regionalwertschöpfung gebracht. Trotz dieser positiven Effekte auf alle Sektoren und kommunale Einheiten sowie der einheimischen Bevölkerung heben derzeit nur 48 % der 96 Gemeinden Tourismusbeiträge ein, bei 20 % spielt die Gästetaxe keine Rolle.¹⁵ Zudem fließt nur ein geringer Teil (ca. 10 %) der durch den Tourismus an den Bund abgeführten Steuern und Abgaben (2018/19: 1,5 Mrd. Euro) an das Bundesland Vorarlberg im Rahmen des Finanzausgleiches zurück.¹⁶ Daher gilt es nun unter anderem, im Benchmark-Vergleich mit anderen Bundesländern die Basisfinanzierung samt den touristischen Förderungssystemen sowie deren Wirksamkeit zu evaluieren und weiterzuentwickeln, um etwaige Nachteile im nationalen und internationalen Wettbewerb auszugleichen.
Umsetzungsschritte	> Prüfung im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit des derzeitigen Tourismusfinanzierungssystems im Vergleich zu anderen Bundesländern und Wirtschaftszweigen, z. B. Tirol und Salzburg, und anderen Benchmark-Destinationen inklusive der Evaluierung etwaiger Verbesserungen sowie Zweckbindungen der touristischen Basisfinanzierung sowie der Rückflüsse im Rahmen des Finanzausgleichs Bund-Länder > Ausarbeitung und Anwendung eines Systems in Bezug auf die Messung der Wirksamkeit von für den Tourismus eingesetzten öffentlichen Mitteln (Input-Output-Outcome) > Weiterentwicklung der betrieblichen Förderungen in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) > Identifizierung und Unterstützung der Nutzung von Alternativen zu Kredit- und Fremdkapitalintensiven betrieblichen Finanzierungsformen > Weiterführung der Förderungsberatung durch Land und WKV
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Anteil der 96 Vorarlberger Gemeinden, die sich als Tourismusgemeinde erklären > Input-Output-Outcome-Ratio/Wirkungsanalyse in Bezug auf den Einsatz öffentlicher Mittel

¹⁴ Siehe auch Kapitel 1.1 Wirtschaftsfaktor Tourismus.

¹⁵ Quelle: Einnahmenstatistik der Gebärungskontrolle des Landes Vorarlberg.

¹⁶ Gemäß Aussagen von em. Univ.-Prof. Dr. Friedrich Schneider auf der Pressekonferenz zur Präsentation der Wertschöpfungsstudie Tourismus am 22. Oktober 2021.

5.2. **Kernziel 2: Fokussierung des Marketingsystems im Sinne eines Resonanz-Tourismus**¹⁷

Das Marketing im Vorarlberger Tourismus sollte sich künftig vor allem dem Ausbau und der Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten widmen. Galt es früher, Gäste ins Land zu bringen, gehen die Aufgaben nun weit über Markenführung und Kommunikation hinaus. Heute stehen laut Plan T der Bundesregierung „die Bündelung bei der Produktentwicklung sowie Qualitätssicherung und Innovationsmanagement im Vordergrund“. Dieser auf sogenannte Resonanz-erzeugende Räume und Erlebnisse sowie auf Besucher:innen-Ströme fokussierte Ansatz stellt die Angebotsentwicklung im Sinne von „Produkten und Dienstleistungen aus der Tourismusmanufaktur Vorarlberg“ ins Zentrum des landesweiten Marketingmanagements.

Diese Angebote, deren Geschichten sowie das Image des Tourismuslandes sowie der Destinationen sollen Begehrlichkeiten we-

cken, die wie ein „Magnet wirken“. Damit kommt Pull vor Push und markenorientierte Angebotsentwicklung vor „Werbung“ im klassischen Sinn. Dieser Ansatz setzt aber voraus, dass alle wissen, für welche Gäste diese Angebotsbündel, Dienstleistungen und Produkte jeweils attraktiv und anziehend sind.

Zur Umsetzung des Ziels der Fokussierung des Marketingsystems im Sinne des Resonanz-Tourismus werden zwei Aktionsfelder definiert:

- > Landesweit systematische Produkt- und Angebotsentwicklung sowie -vermarktung
- > Sicherstellung eines Qualitätsbewusstseins und einer positiven Tourismusgesinnung in der Bevölkerung im Sinne einer Kultur der Gastfreundschaft

Die entsprechenden Umsetzungsschritte sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Dokumentation der Fortschritte sind nachfolgend beschrieben.



Bild: Panograf / Marc Walser

¹⁷ Der Begriff „Resonanz-Tourismus“ geht nach der Definition des Zukunftsinstituts von einem Bedürfnis nach Resonanz im Sinne einer wachsenden „Sehnsucht nach Verbundenheit und Gemeinschaft“ aus: „Dahinter verbirgt sich der Wunsch nach der Erfahrung unmittelbarer Berührung mit Menschen und Dingen, die auch nach der Reise bleibenden Eindruck hinterlässt. (...) Dies führt die Tourismusbranche zurück zu ihrem Kerngeschäft: Hospitality – als freundschaftliches Angebot von Lebensqualität und gelingenden Beziehungen. Tourismusanbieter der Zukunft sind Gestalter von Resonanzräumen.“ Zitiert aus: Zukunftsinstitut (2019): Der neue Resonanz-Tourismus.

Aktionsfeld 2.1	Landesweit systematische Produkt- und Angebotsentwicklung sowie –vermarktung
Kurzbeschreibung	Mit der strategischen Weiterentwicklung des Verbundmarkensystems werden weitere Wertschöpfungspotenziale ausgeschöpft. Dies gelingt dadurch, dass alle Akteure und Gäste von einem Mehrwert aufgrund des System- bzw. Zusatznutzens landesweiter und Destinations-übergreifender Angebotsbündel profitieren. Dafür gilt es, Pull-Faktoren im Sinne eines Resonanz-Tourismus zu stärken und Push-Aktivitäten im Marketing zurückzunehmen. Bei dieser Weiterentwicklung soll zudem die regionale Heterogenität erhalten bleiben und damit die Breite und Tiefe des Portfolios auf Angebotsseite innerhalb des gesamten Landes weiter gestärkt werden. Das vermag, unter anderem aufgrund des hohen Anteils der (Stamm-)Gäste aus dem deutschen Sprachraum, die bestehenden Klumpenrisiken auf der Nachfrageseite weitestgehend abzufedern. Voraussetzung dafür sind eine zentrale Koordinierung der Produkt- und Angebotsentwicklung sowie die Sichtbarmachung der dadurch gewonnenen, zum Teil individualisierbaren Erlebnis- und Genussqualitäten für Gäste auf Systemebene.
Umsetzungsschritte	> Weiterentwicklung des Verbundmarkensystems auf Basis der strategischen Grundausrichtung 2030 und unter Einbeziehung relevanter Stakeholder sowie Netzwerk- oder Leistungspartner > Schaffung von Voraussetzungen zur verstärkten Kooperation zwischen Vorarlberg Tourismus, den Destinationen sowie den Betrieben und Leistungspartnern. Zielsetzung ist die verstärkte überregionale bzw. landesweite oder Destinations-übergreifende Themen- und Produktentwicklung im Sinne von Angebotsbündeln sowie Mikrotargeting entlang von Vorarlberg-weit relevanten Themen-Clustern sowie Special Interest-Bereichen: > Vorarlberg-weit relevante Themen-Cluster sind der Bergsommer und der Bergwinter sowie die Kur-, Gesundheits- und Wohlfühlangebote, der Kulturtourismus, der Geschäfts-/Kongress- und der qualitätsvolle Tagestourismus. > Als landesweite Special Interest-Themen gelten die Kulinarikangebote sowie verschiedene Bewegungsaktivitäten, wobei vor allem neben dem Wintersport das Wandern und das Radfahren, der Golfsport sowie verschiedene Outdoor-Aktivitäten relevant sind. > Entwicklung einer landesweiten MICE-Strategie, welche vor allem den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf diesen Angebotsbereich Rechnung trägt > Ausbau von „Marketing im Netzwerk“ zur umfassenden Marketing-, Wissens- und Innovationsplattform mit erweiterten Produkten und Angeboten für landesweit relevante Bedürfnisse oder Herausforderungen > Entwicklung bzw. Weiterentwicklung landesweiter Kartensysteme wie z. B. der V-Card für den Sommer und den Winter sowie einer landesweiten Gästekarte > Weiterentwicklung eines zentral koordinierten Content Managements als Serviceleistung für alle Netzwerkpartner:innen auf Landesebene > Entwicklung von Strategien für erweiterte oder neue Kulturangebote im Hinblick auf ihr reiseauslösendes Potenzial > Beachtung der Bedürfnisse von Menschen mit Beeinträchtigung bei der Entwicklung und dem Ausbau von touristischen Infrastrukturprojekten und Angeboten
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Direkte, indirekte und induzierte Bruttoregionalwertschöpfung pro Gast und Region (Nächtigungs- und Tagesgäste) sowie bezogen auf das gesamte Tourismussystem innerhalb eines periodischen Zeitraums > Entwicklung der Ausgaben von Nächtigungsgästen pro Jahr > Gästezufriedenheit und Stammgästeanteil (T-MONA-Daten zu Parametern der Zufriedenheit und zum Net Promoter Score)

Aktionsfeld 2.2	Sicherstellung eines Qualitätsbewusstseins auf allen Ebenen und einer positiven Tourismusgesinnung in der Bevölkerung im Sinne einer Kultur der Gastfreundschaft
Kurzbeschreibung	Eine positive Tourismusgesinnung baut auf dem Wissen um die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus auf. Der Tourismus soll von einer gastfreundlichen Einstellung der einheimischen Bevölkerung und der im Tourismus tätigen Unternehmer:innen und Mitarbeiter:innen getragen sein. Sie ist die gesellschaftliche und kulturelle Basis dafür, dass die Vorarlberger Tourismusbranche ihre Wertschöpfungs-Chancen wahrnehmen kann.
Umsetzungsschritte	> Verstärkung des Innenmarketings z. B. über Markenbotschafter sowie die Kommunikation positiver Wirkungen des Tourismus auf die Bevölkerung und alle Netzwerkpartner:innen > Relaunch des Netzwerk-Programms „Gastgeben auf Vorarlberger Art“ und Ausbau zu einem Qualitätssicherungsprogramm auf betrieblicher Ebene entlang der strategischen Grundausrichtung > Unterstützung des Aufbaus und der Absicherung von Qualitätsangeboten sowie überbetrieblicher Qualitätsinitiativen, insbesondere von Seiten kleinstrukturierter Betriebe oder Leistungserbringer > Anregung der Entwicklung landesweiter und spezifischer Angebote & Dienstleistungen für Einheimische bzw. deren Entwicklung in den Destinationen und bei Leistungspartner:innen > Verstärkte Einbindung der Bevölkerung bei der Planung und Umsetzung von touristischen Entwicklungsprojekten und -prozessen
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Ergebnisse Umfrage Tourismusgesinnung auf Destinations- bzw. Erlebnisraum-Ebene innerhalb eines periodischen Zeitraums > Anzahl der aktiven Teilnehmer:innen im Netzwerk „Gastgeben auf Vorarlberger Art“ > Anzahl der bewilligten Förderanträge im Rahmen der Förderrichtlinien des Landes für qualitätsverbessernde Maßnahmen in Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben

Bike-Hike zum Muttjöchle



5.3. **Kernziel 3: Bedarfsorientierter Ausbau der touristischen Bildungsangebote sowie Attraktivierung touristischer Berufe und Karrieren**

Der Arbeits- und Fachkräftemangel im Tourismus hat sich seit Ausbruch der Corona-Pandemie weiter verschärft. Eine wachsende Herausforderung stellt zum Beispiel die Abwanderung von sehr gut ausgebildeten Arbeitnehmer:innen in andere Branchen dar. Daher gilt es nun, neben der Weiterentwicklung von vorhandenen Bildungsangeboten verstärkt in die Weiterbildung zu investieren. Darüber hinaus sollte sich die Branche als attraktiv, zukunftsorientiert und sicher positionieren, damit die hohe Leistungsqualität des Vor-

arlberger Tourismus gehalten und ausgebaut werden kann. Es muss gelingen, die besten Köpfe anziehen und halten zu können. Zur Umsetzung des Ziels des bedarfsorientierten Ausbaus der touristischen Bildungsangebote sowie der Attraktivierung touristischer Berufe und Karrieren werden zwei Aktionsfelder definiert:

- > Weiterentwicklung der touristischen Aus- und Weiterbildungsangebote in Vorarlberg
- > Bedarfsorientierte Positionierung von „Arbeiten im Vorarlberger Tourismus“

Die entsprechenden Umsetzungsschritte sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Dokumentation der Fortschritte sind nachfolgend beschrieben.

Aktionsfeld 3.1	Weiterentwicklung der touristischen Aus- und Weiterbildungsangebote im Tourismus
Kurzbeschreibung	Der sich verschärfende Arbeits- und Fachkräftemangel wird zusehends zur Herausforderung, wenn sich der Vorarlberger Tourismus in Zukunft noch wesentlich stärker im Sinne des nachhaltigen Qualitätstourismus positionieren und differenzieren möchte. Eine mittel- bis langfristig wirksame Strategie in diesem Bereich ist die Investition in Bildungsangebote, die auf der Grundlage vorhandener Strukturen weiterzuentwickeln sind. Dabei kommt es künftig verstärkt auf eine zielgruppenorientierte Ausrichtung der Aus- und Weiterbildung an, damit neue Segmente an potenziellen Fachkräften sowie Wieder- und Quereinsteiger:innen angesprochen sowie erfahrene und gut ausgebildete Fachkräfte gehalten werden können. Zudem braucht es Angebote zur Führungskräfteentwicklung und zur beziehungsorientierten Potenzialentwicklung, wodurch sich die Sozial- und Methodenkompetenz in den Betrieben verbessert, was wiederum zur Zufriedenheit bei Mitarbeitenden führt.
Umsetzungsschritte	> Erweiterung des bestehenden Konzepts der touristischen Ausbildung im Hinblick auf Karrierewege (von der Lehre über die Matura hin zu Masterclasses und einer akademischen Ausbildung) > Weiterentwicklung der schulischen Tourismusausbildung im Hinblick auf räumliche und infrastrukturelle Voraussetzungen sowie organisatorische und inhaltliche Synergien zwischen der Tourismusschule GASCHT und der Landesberufsschule > Erhöhung des Praxisbezugs innerhalb der touristischen Ausbildungen und Intensivierung der Zusammenarbeit mit Betrieben, z. B. durch mehr Exkursionen, Team-Coachings und Praxiseinheiten > Erweiterung der Zielgruppenansprache für touristische Aus- und Weiterbildungen, z. B. durch Ansprache von Maturant:innen im Sinne einer „Matura mit Lehre“, von Schulabgänger:innen, Wieder-/Quereinsteiger:innen und ausländischen Fachkräften > Vorarlberg-weite Ausrollung eines landesweiten Führungskräfte- und Unternehmer:innen-Entwicklungsprogramms (analog zum Projekt PRIMA im Kleinwalsertal) > Entwicklung eines touristischen Fortbildungsprogramms in enger Kooperation mit bestehenden Einrichtungen, z. B. WIFI, BFI, Volkshochschule, ... > Verstärkte Kooperationen mit dem Berufsinformationszentrum (BIFO) und dem Arbeitsmarktservice (AMS) in Bezug auf bestehende Berufsorientierungsmaßnahmen
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Lehrlingszahlen bzw. Anzahl der Bewerber:innen für touristische Bildungsangebote > Anteil der Absolvent:innen von Tourismusausbildungen, die für längere Zeit in der Branche bleiben > Anzahl der durchgeführten Weiterbildungen, insbesondere für Wieder-/Quereinsteiger:innen > Anzahl der Aus- und Weiterbildungsangebote/-module zum Thema „Nachhaltigkeit“

Aktionsfeld 3.2	Bedarfsorientierte Positionierung von „Arbeiten im Vorarlberger Tourismus“
Kurzbeschreibung	„Arbeiten im Vorarlberger Tourismus“ sollte unter Fachkräften, Auszubildenden und potenziellen Mitarbeiter:innen als attraktiv, zukunftsorientiert und sicher gelten. Dieses Image gilt es, sukzessive und bedarfsgerecht bei den verschiedenen Zielgruppen zu positionieren. Entwicklungspotenzial ist etwa im Auf- und Ausbau von spezifischen Mitarbeiter:innen-Programmen oder der Sichtbarmachung und Auszeichnung von Best Practices zu sehen.
Umsetzungsschritte	> Weiterentwicklung des bestehenden Tourismus-Mitarbeiter:innen-Programms „StarCard“ in Kooperation mit bestehenden Institutionen wie dem BIFO und dem WIFI inklusive Schaffung von Möglichkeiten zur regionalen Anbindung > Forcierung von Anerkennungs- und Motivationsritualen, z. B. bei Abschlüssen, Wettbewerben und hervorragenden Leistungen > Regelmäßige Auszeichnungen von Best Practices im betrieblichen Umfeld sowie im Rahmen von bestehenden Programmen, z. B. „Great places to work“, „Ausgezeichneter Lehrbetrieb“ und „Gastgeben auf Vorarlberger Art“ > Weiterführung und Abstimmung von bestehenden Image-Kampagnen im Rahmen z. B. der Plattform „Lehre“, der Ausbildungsmesse „i“ und Jobbörsen oder -messen > Unterstützung von Initiativen zur überbetrieblichen Mitarbeiter:innen-Akquise und -Vermittlung > Auflegen eines Wiedereinsteiger:innen-Programms in Kooperation mit bestehenden Initiativen
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Ergebnisse regelmäßiger Umfragen zur Unternehmer:innen- und Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit > Anzahl „StarCard“-Mitgliedschaften > Anzahl der Auszeichnungen für vorbildhafte Arbeitgeber:innen



5.4. **Kernziel 4: Verstärkte Nutzung der Regionalität mittels einer Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik**

Tourismus und Landwirtschaft sind eng miteinander verwoben, beide prägen den ländlichen Raum in Vorarlberg. Eine verstärkte Kooperation bietet enormes Potenzial für beide Seiten und wird von in- und ausländischen Gästen erwartet und nachgefragt. Auch in Hinblick auf die Pflege der Kulturlandschaft wird diese Schnittstelle deutlich sichtbar. Es braucht eine Balance zwischen touristischer und land- und forstwirtschaftlicher Nutzung.

Vorarlberg ist ein Land mit einer ausgeprägten Speise-, Ess- und Küchenkultur. Eine besondere Chance zur vertieften Kooperation zwischen Landwirtschaft und Tourismus bietet daher die außergewöhnliche kulinarische Tradition im alpinen Raum. Die Vielfalt an

regionstypischen Speisen und kulinarischen Bräuchen, basierend auf qualitätsgesicherten heimischen Produkten, wird somit zum wertvollen Bestandteil des touristischen Angebotes.

Zur Umsetzung des Ziels der verstärkten Nutzung der Regionalität mittels einer Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik werden zwei Aktionsfelder definiert:

- > Forcierung der Regionalität durch Bewusstseinsbildung & Steigerung des Anteils an regionalen Produkten im Tourismus
- > Positionierung des Landes durch die Entwicklung und Umsetzung einer innovativen Vorarlberger Marke der alpinen Kulinarik

Die entsprechenden Umsetzungsschritte sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Dokumentation der Fortschritte sind nachfolgend beschrieben.

Aktionsfeld 4.1	Forcierung der Regionalität durch Bewusstseinsbildung & Steigerung des Anteils an regionalen Produkten im Tourismus
Kurzbeschreibung	Landwirtschaft und Tourismus zeichnen sich in Vorarlberg durch vergleichbare Betriebsstrukturen aus. Sie sind eher kleinstrukturiert, oft familiengeführt und mehrheitlich interessiert an einer naturnahen Nutzung von Freizeiträumen. Daher gilt es, die Potenziale für Synergien verstärkt zu nutzen und, ausgehend vom Erfolgsbeispiel „Urlaub am Bauernhof“, die sektorübergreifende Zusammenarbeit zu vereinfachen, bestehende Lücken in den Wertschöpfungsketten zu schließen und neue Ansätze für die Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Landwirtschaft zu entwickeln. Dafür sollen bestehende Initiativen weiterentwickelt und neue Projekte zur Stärkung der Partnerschaft zwischen Landwirtschaft und Tourismus, unter anderem in den Bereichen Produktkennzeichnung, Lebensmittellogistik und Vertragspartnerschaften, im Sinne einer Leitidee für Regionalität und Kulinarik gestartet werden.
Umsetzungsschritte	> Schaffung einer zentralen Vernetzungs-, Koordinierungs- und Servicestelle für vertiefte und stabile Partnerschaften zwischen Tourismus, Landwirtschaft und Lebensmittelhandel, z. B. mit gemeinsamen Projekten oder im Bereich der Lebensmittellogistik > Verstärkte Initiierung von tragfähigen (Vertrags-)Partnerschaften zur Bildung einer „Regionalitäts-Allianz der Besten“, bestehend aus Land- und Forstwirt:innen sowie Gastwirt:innen und Verarbeiter:innen > Erhöhung des Nutzungsanteils von bestehenden und von Produzentenseite bereits etablierten Regionalitäts- und Herkunftskennzeichnungen in der gesamten Service- und Wertschöpfungskette des Tourismus > Ausbau der regionalen Produktvielfalt unter Einbezug angrenzender Regionen zur Steigerung des Eigenversorgungsgrads sowie der Absicherung der mengenmäßigen sowie qualitativen Verfügbarkeit von regionalen Lebensmitteln > Bewusstseinsbildung bei Bevölkerung und Gästen durch regelmäßige Kommunikation von „Leuchttürmen der gelebten Regionalität“ inklusive des Sichtbarmachens von Leistungen durch sinnstiftende sowie erfolgreiche Geschichten im Sinne von „Storytelling“ > Stärkere Verankerung der Themen rund um „Regionalität“ in der Aus- und Weiterbildung sowie in weiteren, bereits bestehenden Programmen und Systemen > Forcierung wirtschaftlicher Allianzen zwischen den Akteuren in den Bergregionen (Landwirtschaft, Tourismus, Gewerbe etc.)
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	Anzahl von Vorarlberger Tourismusbetrieben, die sich anerkannten regionalen Qualitäts-/Herkunftssicherungssystemen angeschlossen haben wie z. B. der Landesinitiative „Vorarlberg am Teller“, dem „Netzwerk Kulinarik“ (Gütesiegel AMA Genuss Region), „vorarlberg isst“ oder entsprechenden Initiativen von Ländle Marketing

Aktionsfeld 4.2	Positionierung des Landes durch die Entwicklung und Umsetzung einer innovativen Vorarlberger Marke der alpinen Kulinarik
Kurzbeschreibung	In den vergangenen Jahren entwickelten sich generell ein steigendes Bewusstsein für gesunde, hochwertige und biologisch angebaute Produkte und der Trend hin zu einer modern interpretierten regionalen Küche. Die Vorarlberger Landwirt:innen liefern mit ihren qualitativen Produkten eine gute Basis, auf der eine gemeinsame innovative touristische Produktgestaltung und Positionierung aufgebaut werden kann. Als inhaltliches Fundament für die dafür notwendige Netzwerk-artige Zusammenarbeit wird eine Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik geschaffen. Auf dieser Grundlage soll in Verknüpfung mit den Leitwerten der Standortmarke Vorarlberg ein Innovationsmanagement für kulinarische Themenentwicklung ermöglicht werden.
Umsetzungsschritte	> Entwicklung einer Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik mit klar definierten Qualitätsstandards > Erweiterung des Programms „vorarlberg isst“ durch eine verstärkte Integration der Themen rund um „Kulinarik“ sowie einer Kooperation mit bestehenden Strukturen wie dem „Netzwerk Kulinarik“ > Unterstützung von Partnerschaften zwischen kleinen Produzenten und Manufakturen mit Veredler:innen sowie Gastronom:innen im Hinblick auf die Umsetzung der Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik > Aufbau und Betrieb eines Kulinarik- bzw. Produktideen- oder Genuss-Labors inklusive gastronomischem Workspace mit einem Pool an interessierten Gast- und Landwirt:innen, Lebensmittelverarbeiter:innen, Sommeliers oder Produktveredler:innen
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Anzahl an Partnerschaften zur Umsetzung der Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik > Anzahl innovativer Leitprodukte der alpinen Kulinarik in der Tourismus- und Freizeitbranche

Fischer Franz Blum am Rohrspitz, Fußach



5.5. Kernziel 5: Intensivierung der klimafreundlichen und nachhaltigen Entwicklung auf allen Ebenen des Tourismus

Vorarlbergs Tourismus bekennt sich zu einem nachhaltigen Qualitätstourismus im Einklang mit Mensch und Natur. Das Land verfügt über eine hohe Natur- und Landschaftsqualität sowie ein hohes Umweltbewusstsein der Bevölkerung. Für immer mehr Gäste sind die Nachhaltigkeit und die aktive Förderung eines klima- und umweltverträglichen Tourismus wichtige Anliegen.

Tourismus und Klimawandel stehen in einer vielfältigen Wechselbeziehung. Einerseits ist der Tourismus ein Wirtschaftszweig, der vom Klimawandel besonders stark betroffen ist bzw. sein wird. Andererseits beeinflusst der Tourismus als einer von vielen Sektoren die Umwelt- und Klimaentwicklung des Landes. In diesem Zusammenhang muss das touristische Angebot an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

Zur Umsetzung des Ziels der Intensivierung einer klimafreundlichen und nachhaltigen Entwicklung auf allen Ebenen des Tourismus wird das folgende Aktionsfeld definiert:

- > Weiterentwicklung der Unterstützungssysteme für Beiträge zur klima- und umweltfreundlichen bzw. nachhaltigen Entwicklung auf allen Ebenen des Tourismus

Die entsprechenden Umsetzungsschritte sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Dokumentation der Fortschritte sind nachfolgend beschrieben.

Aktionsfeld 5.1	Weiterentwicklung der Unterstützungssysteme für Beiträge zur klima- und umweltfreundlichen bzw. nachhaltigen Entwicklung auf allen Ebenen (Land, Destinationen, Betriebe) des Tourismus
Kurzbeschreibung	Damit im Tourismus wirksame Beiträge für Klimaneutralität und die umweltfreundliche bzw. nachhaltige Entwicklung gesetzt werden können, braucht es auch künftig freiwillige und innovative Konzepte, welche auf Betriebs- und Destinationsebene Positionierungs- und Wettbewerbschancen eröffnen. Dabei wird grundsätzlich eine Ankoppelung an nationale, europäische und internationale Strategien und Berichtsformen – wie etwa an die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen – umgesetzt, weil dadurch unter anderem eine Vergleichbarkeit zwischen Ländern und Destinationen im Sinne eines positiv wirksamen Benchmarks möglich wird. Zudem gilt es, Unterstützungssysteme zu schaffen und auszubauen, welche die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandortes Vorarlberg weiterhin gewährleisten.
Umsetzungsschritte	> Forcierung von Beratungsdienstleistungen und Produktentwicklungen im Hinblick auf den Ausbau des Ganzjahrestourismus von und in Destinationen > Ausarbeitung und Implementierung eines an bestehende nationale oder internationale Systeme gekoppelten „grünen Sterns“ für touristische Betriebe sowie dessen Umsetzung über das bestehende Klassifizierungssystem im Beherbergungsbereich > Forcierung von Projekten und Initiativen, die zur umweltfreundlichen bzw. nachhaltigen Entwicklung des Tourismus beitragen > Prüfung und gegebenenfalls Verstärkung der Zusammenarbeit mit bestehenden Initiativen wie etwa „turn to zero“ > Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen zur Bewusstseinsbildung und Sichtbarmachung von Best Practices sowie zu Möglichkeiten der Implementierung von Klimaneutralität oder Nachhaltigkeit im Tourismus > Initiierung von Kampagnen und Pilotprojekten zum bewussteren und nachhaltigen Konsum sowie zum Umgang mit Ressourcen, Wertstoffen inklusive Verpackungsmaterial und Lebensmitteln bei Betrieben und Lieferanten

Indikatoren zur
Zielerreichung
bzw. Dokumentation

- > CO2-Emissionen der Beherbergungsbetriebe und größerer Infrastrukturbetriebe
- > Anzahl Zertifizierungen auf Destinations- und Betriebsebene:
 - > Betriebs-Ebene: „Grüner Stern“ in Verbindung mit nationalen Zertifikaten (= Leitprojekt der Energieautonomie+)
 - > Destinations-Ebene: GDS-Index, Tour Cert/ETIS oder ÖUZT (angekoppelt an die SDG)
 - > Veranstaltungs-Ebene: Green Meetings & Events
- > Anzahl Beratungen zum Thema Klimaneutralität oder Nachhaltigkeit im Tourismus sowie damit verbundenen Themen
- > Anteil der geförderten Projekte und Initiativen, die zur umweltfreundlichen bzw. nachhaltigen Entwicklung des Tourismus beitragen
- > Pilotprojekt „Reduktion des Food Waste-Anteils“ ist implementiert

Rodeln in Damüls



Bild: Oostenrijk TV

5.6. Kernziel 6: Stärkung der sanften Mobilität zur An- und Abreise sowie vor Ort

Die Erreichbarkeit von Destinationen spielt bei der Auswahl – vor allem seit Ausbruch der Corona-Pandemie – eine immer bedeutendere Rolle. Die Entscheidung für die An- und Abreise hängt in dem Zusammenhang stark von den Voraussetzungen für die Vor-Ort-Mobilität ab. Insofern ist die Mobilität nicht nur wesentlicher Teil des Erlebnisangebots, sondern ermöglicht auch Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung sowie zur Entlastung der Lebensräume. Daher ist es im Interesse der Gäste, aber auch der Einheimischen, dem Ausbau umweltschonender Mobilitäts- und Verkehrslösungen zwischen und in urbanen sowie ländlichen Regionen Vorrang einzuräumen.

Zur Umsetzung des Ziels der Stärkung der sanften Mobilität zur An- und Abreise sowie vor Ort werden zwei Aktionsfelder definiert:

- > Schaffung von Alternativen zur An- und Abreise mit dem Auto sowie Ausbau nachhaltiger Mobilitätsangebote für den touristischen Bedarf vor Ort
- > Implementierung von bewusstseinsbildenden und verkehrslenkenden Aktivitäten und Maßnahmen

Die entsprechenden Umsetzungsschritte sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Dokumentation der Fortschritte sind nachfolgend beschrieben.

Aktionsfeld 6.1	Schaffung von Alternativen zur An- und Abreise mit dem Auto sowie Ausbau innovativer und nachhaltiger Mobilitätsangebote für den touristischen Bedarf vor Ort
Kurzbeschreibung	Vorarlberg verfügt in urbanen Bereichen bereits über ein gut ausgebautes und miteinander vernetztes Angebot an öffentlichen und umweltschonenden Verkehrsträgern. Allerdings gibt es aus der Perspektive von touristischen Stakeholdern noch Entwicklungspotenziale bei der Anbindung von Talschaften sowie für die sogenannte letzte Meile. Unter anderem deshalb und aufgrund lückenhafter Angebote sehen Gäste und Besucher:innen kaum Alternativen zur An- und Abreise mit dem Pkw. Insofern gilt es, das alternative Mobilitätsangebot in beiden Bereichen weiter auszubauen, damit für Gäste und Besucher:innen ein Umstieg vom motorisierten Individualverkehr auf sanfte Tourismus- und Freizeitmobilität erleichtert oder ermöglicht wird.
Umsetzungsschritte	> Ausrollung einer Gästekarte mit der Inkludierung aller Angebote für den öffentlichen Verkehr in ganz Vorarlberg sowie unter Berücksichtigung der touristischen Interessen > Ausbau des Mobilitätsgrundangebots in den Tourismusregionen und des bestehenden ÖPNV-Angebots > Forcierung des weiteren Ausbaus der Wander- und Skibusse > Integration von Konzepten zur Ermöglichung der Anreise mit dem öffentlichen Verkehr zu touristischen Großveranstaltungen, Freizeitparks und Großprojekten > Verbesserung der überregionalen und internationalen Eisenbahn- und Bodenseeschiffahrts-Anbindung Vorarlbergs im Regional- und Fernverkehr mit Direktverbindungen nach Deutschland und in die Schweiz > Ausdehnung der Mitnahmemöglichkeit von Fahrrädern und anderen Freizeit- und Sportausrüstungen im öffentlichen Verkehr > Weiterführung von Detailkonzeptionen und Umsetzungen von Radverkehrskonzepten inklusive Mountainbike und E-Bike für Tourismusregionen

Umsetzungsschritte	> Etablierung und Ausbau von E-Bike und Car-Sharing-Systemen vor Ort > Ausbau der E-Ladeinfrastruktur an Standorten von touristischen Betrieben > Ausbau des klima- bzw. umweltschonenden Haus-zu-Haus-Angebots > Etablierung von Pilotregionen für nachhaltige Mobilität im Tourismus über eine beratende Koordinationsstelle des Landes > Initiierung und Umsetzung eines Pilotprojekts für ein autonomes bzw. selbst-fahrendes und flexibles (Call-)Bussystem in einer (Teil-)Region
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Anzahl der ausgegebenen landesweiten Gästekarten, welche die Nutzung des öffentlichen Verkehrs inkludieren > Anteil der Gäste, die mit öffentlichem Verkehr anreisen (Nächtigungs- und Tagesgäste) > Anteil der Wege mit nachhaltigen Mobilitätsformen von Gästen vor Ort (Modal Split) > Anzahl der E-Ladestationen bei touristischen Betrieben (E-Autos und E-Bikes) > Anzahl Modellregionen für nachhaltige Mobilität im Tourismus > Umsetzungsgrad des Pilotprojekts für ein autonomes bzw. selbstfahrendes Bussystem

Aktionsfeld 6.2	Implementierung von bewusstseinsbildenden und verkehrslenkenden Aktivitäten und Maßnahmen
Kurzbeschreibung	Zusätzlich zu den oben genannten Umsetzungsschritten sind zu einer Verhaltensveränderung im Bereich der Mobilität Maßnahmen im Bereich der Bewusstseinsbildung und der Verkehrslenkung erforderlich. Voraussetzung dafür sind die Förderung und Sichtbarmachung von Verkehrsträger-übergreifenden Mobilitätskonzepten an und zwischen Tourismusstandorten im Sinne einer sanften Mobilität sowie gezielte Erweiterungen von touristischen Infrastrukturen inklusive intelligenter Lösungen für Stellplatzfragen.
Umsetzungsschritte	> Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Informationsaufbereitung für die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln inklusive der zielgruppenspezifischen und kooperativen Bewerbung und Positionierung Vorarlbergs als Destination mit einem umfassenden Mobilitätsangebot > Unterstützung von betrieblichem Mobilitätsmanagement für Mitarbeiter:innen in touristischen Betrieben > Erarbeitung von Parkraummanagement-Lösungen für Skigebiete in Zusammenarbeit mit den Bergbahnen > Etablierung von Schulungen inklusive Informationsmaterial für Beherbergungsbetriebe über die Bedürfnisse autofreier Gäste
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Umsetzungsgrad Parkraummanagement in Tourismusregionen > Anzahl Projekte betriebliches Mobilitätsmanagement > Anzahl Kommunikationsmaßnahmen und Schulungen zu autofreier Mobilität im Tourismus



Bild: Peter Mathis

Fahrradpause am Bodensee in Bregenz

5.7. **Kernziel 7: Ausschöpfung digitaler und innovativer Potenziale zur Steigerung der Wertschöpfung**

Die fortschreitende Digitalisierung stellt die Tourismusbranche vor große Herausforderungen und nimmt Einfluss auf die gesamte touristische Dienstleistungskette. Sie beeinflusst das Such- und Buchungsverhalten der Gäste und somit Marketing und Vertrieb, erfasst aber auch Bereiche wie den Arbeitsmarkt, die Aus- und Weiterbildung sowie jenen betrieblicher Abläufe. Entwicklungen wie Blockchain, Künstliche Intelligenz und ähnliche Technologien stehen überhaupt erst am Anfang. Sharing-Economy und der Erfolg der Plattformökonomie sind Vorboten der grundlegenden Veränderungen in der Tourismusbranche. Dennoch bringt die Digitalisierung gerade für einen hochentwickelten Tourismusstandort wie Vorarlberg große Chancen zur Steigerung der Produktivität

und Wettbewerbsfähigkeit sowie zur zielgenauen Ausrichtung von Angebot und Nachfrage.

Zur Umsetzung des Ziels der Ausschöpfung digitaler und innovativer Potenziale zur Steigerung der Wertschöpfung werden zwei Aktionsfelder definiert:

- > Weiterentwicklung des Tourismusdatenmanagement-Systems zur Unterstützung marktorientierter Angebotsentwicklung sowie zur Optimierung von Prozessen entlang der Customer Journey
- > Sicherstellung und Ermöglichung von Innovationsmanagement, -bereitschaft und -freude im Tourismus

Die entsprechenden Umsetzungsschritte sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Dokumentation der Fortschritte sind nachfolgend beschrieben.

Aktionsfeld 7.1	Weiterentwicklung des Tourismusdatenmanagement-Systems zur Unterstützung marktorientierter Angebotsentwicklung sowie zur Optimierung von Prozessen entlang der Customer Journey
Kurzbeschreibung	Die Digitalisierung ermöglicht Innovationen für die touristische Produktpalette, für Dienstleistungen und Geschäftsmodelle sowie zur Effizienzsteigerung von Prozessen innerhalb der Wertschöpfungskette. Dafür braucht es vor allem eine zentrale Kräftebündelung für ein zielgerichtetes Datenmanagement auf allen Ebenen des Tourismussystems, eine entsprechende Infrastruktur sowie sehr gut ausgebildete Fachkräfte.
Umsetzungsschritte	> Weiterentwicklung der „V-Cloud“ unter Einbindung relevanter Stakeholder, insbesondere von Nutzer:innen-Gruppen, sowie die Schaffung einer zeitnahen Implementierungsmöglichkeit auf betrieblicher Ebene > Ausrollung des Projekts „Data Room“ auf ganz Vorarlberg und Nutzbarmachung der Daten, unter anderem mit einem Dashboard auf verschiedenen Akteursebenen im Tourismussystem > Ausbau eines zentral koordinierten Content Managements auf Datenbankbasis als Vorarlberger Systemdienst mit der Möglichkeit zur dezentralen Dateneingabe/-pflege > Verstärkte Nutzung von Synergien durch landesweite Verwendung und Implementierung verschiedener, (regional) erprobter Digitallösungen sowie Entwicklung einer Gäste-App für digitale Gästeführung inkl. Angeboten für „mobile devices“ > Erarbeitung und laufende Optimierung einer digitalen Customer bzw. Experience Journey entlang von landesweiten Besucher:innen-Strömen > Prüfung und gegebenenfalls Implementierung von Möglichkeiten zur digitalen Lenkung von Besucher:innen-Strömen, z. B. durch interaktive Karten mit Echtzeitdaten und/oder Online-Wanderkarten > Sichtbarmachung von Erlebnisinhalten im Bereich der Architektur, Kunst und Kultur auf Plattformen bzw. im öffentlichen Raum durch die Nutzung digitaler Möglichkeiten > Landesweit flächendeckende Implementierung des digitalen Meldewesens > Aus- und Aufbau von Digital Fitness-Checks und Sichtbarmachung von Systemen für die Erleichterung von betrieblichen Prozessen sowie zur verstärkten Umsetzung von Smart Hotel-Konzepten

Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Digital Performance Index (Traction Digital Check), Social Media Index und Branchenbenchmark Digital > Anzahl der ausgegebenen Gästekarten (und der Mailadressen von Vorarlberg-Fans) > Datenqualitäts-Index Tourismus (POI, Touren, Events, ...) > Anzahl sowie Schweregrade von Problembereichen entlang landesweit relevanter Gästeströme (Gästeströme-Monitoring und Mobilitätsanalysen)
---	---

Aktionsfeld 7.2	Sicherstellung und Ermöglichung von Innovationsmanagement, -bereitschaft und -freude im Tourismus
Kurzbeschreibung	Innovation im Tourismus braucht spezifische Voraussetzungen und neue Formate, damit Impulse aus der Peripherie und aus dem Markt aufgenommen und für das System nutzbar gemacht werden können. Wesentlich sind zudem ein innovationsfreundliches gesellschaftspolitisches Umfeld sowie eine Bereitstellung geeigneter und auf überbetrieblicher Basis aufgebauter oder geförderter Ressourcen und Prozesse. Durch das systematische Setzen auf den thematischen Schwerpunkt „Innovation“ bleibt die Branche für junge Menschen und Quereinsteiger:innen interessant.
Umsetzungsschritte	> Initiierung von (temporären) Innovationszellen unter Nutzung von bestehenden Strukturen mit der Zielsetzung, > das Visionsbild „Vorarlbergs Tourismus 2030“ entlang der Methode der Vorarlberg-weit relevanten strategischen Besucher:innen-Ströme weiterzuentwickeln > themenbezogene Denkfabriken oder interdisziplinäre/interaktive Labors mit „Money to Play“ zu ermöglichen, z. B. zum Thema „Gastgeber:innen-Kultur“ > Unterstützung von institutionalisierten Kooperationsplattformen, um Betriebs-übergreifende „Shared Services“ für verschiedene Dienstleistungen und Angebote für den Tourismus zu schaffen, z. B. für Handwerkerdienste, Garten- und Reparaturarbeiten, Kleinkindbetreuungen, Skiverbünde oder sonstige Abo- oder Sharing-Lösungen > Ausschreibung von „Innovation Calls“ zur Generierung von kreativen Ideen im Tourismus > Weiterentwicklung des jährlichen „Innovationspreises Tourismus“ > Forcierung von Kooperationen mit bestehenden spezialisierten Forschungs- und Bildungseinrichtungen zu relevanten Fragestellungen und Themen des Tourismus
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Anzahl durchgeführter Innovationszellen > Anzahl innovativer Produkt-, Lösungs- oder Kooperationsideen

5.8. Kernziel 8: Bündelung vorhandener Ressourcen zur Schaffung von Synergien und System-Zusatznutzen

Der Tourismus ist ein Verbundwirtschaftssystem. Ein touristisches Produkt setzt sich aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Leistungen zusammen. Die Bedürfnisse der immer anspruchsvoller werdenden Gäste erfordern jedoch mehr denn je die Vernetzung der Leistungsträger:innen. Gerade für die kleinstrukturierte Tourismuswirtschaft sind das Bündeln von Kompetenzen und Ressourcen und das gemeinsame Entwickeln von touristischen Produkten essenziell. Dazu muss die Bereitschaft zu Dialog und Zusammenarbeit vertieft werden. Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg sind deshalb ein effektives und effizientes Vorgehen, das Optimieren von Schnittstellen, das Ausschöpfen von Synergiepotenzialen und eine gesamtheitliche Betrachtung der Gästeströme entlang der touristischen Wertschöpfungskette.

Zur Umsetzung des Ziels der Bündelung vorhandener Ressourcen zur Schaffung von Synergien und System-Zusatznutzen werden zwei Aktionsfelder definiert:

- > Steuerungs- und Managementstrukturen an künftige Herausforderungen anpassen
- > Nutzung der Chancen durch Ausbau von Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette

Die entsprechenden Umsetzungsschritte sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Dokumentation der Fortschritte sind nachfolgend beschrieben.

Aktionsfeld 8.1	Steuerungs- und Managementstrukturen an künftige Herausforderungen anpassen
Kurzbeschreibung	Zentral koordinierte Kooperationsprojekte schaffen einen Mehrwert bzw. einen Zusatznutzen auf Systemebene. Sie steigern kreatives Lösungs- und Innovationspotenzial und reduzieren den individuellen Ressourcenbedarf. Sowohl die Koordination der Partner:innen untereinander als auch die Abwicklung von Koordinationsprojekten brauchen entsprechende Rahmenbedingungen. Nur so kann sichergestellt werden, dass insbesondere auch länderübergreifende und grenzüberschreitende Vorhaben nicht im Konzeptions- beziehungsweise Versuchsstadium stecken bleiben. Neuartige Kooperationsmodelle sollen gleichermaßen den Wissensaustausch sowie die gemeinsame Weiterentwicklung forcieren und so ein engagiertes Zusammenarbeiten über Branchen-, Destinations- und Landesgrenzen hinaus fördern.
Umsetzungsschritte	> Einrichtung einer zentralen Steuerungsgruppe, bestehend aus Vertreter:innen des Landes Vorarlberg und der Sparte Tourismus & Freizeitwirtschaft der Wirtschaftskammer zur koordinierten Gesamtsteuerung aller Ziele und Aktionsfelder der Tourismusstrategie 2030 > Sicherung von operativen Ressourcen für die Umsetzung der Inhalte der Tourismusstrategie 2030 bei der Wirtschaftskammer und dem Land Vorarlberg, z. B. durch Schaffung einer zusätzlichen Stelle im Amt der Vorarlberger Landesregierung > Prüfung der Tourismusstrukturen und der strategischen Optionen zu deren Optimierung sowie deren Weiterentwicklung hinsichtlich der zentralen und dezentralen Destinations-, Ressourcen- und Aufgabenverteilung, insbesondere zwischen den Institutionen und Organisationen (Destinationen, VT und WKV), mit der Zielsetzung, Mehrfachstrukturen dauerhaft abzubauen und Synergien besser zu nutzen
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Input-Output-Outcome-Ratio/Wirkungsanalyse in Bezug auf den Einsatz öffentlicher Mittel (siehe auch Kernziel 1, AF 1.3) > Direkte, indirekte und induzierte Bruttoregionalwertschöpfung pro Gast und Region (Nächtigungs- und Tagesgäste) sowie bezogen auf das gesamte Tourismussystem innerhalb eines periodischen Zeitraums (siehe auch Kernziel 2, AF 2.1) > Entwicklung der Ausgaben von Nächtigungs Gästen pro Jahr (siehe auch Kernziel 2, AF 2.1)



Aktionsfeld 8.2	Nutzung der Chancen durch Stärkung von Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette
Kurzbeschreibung	In Vorarlberg hat man sich anstelle einer zentral-hierarchischen Steuerung des Systems mit engen Vorgaben und Richtlinien für ein größtenteils dezentral-kooperatives System entschieden. Damit werden unter anderem eine Wettbewerbsorientierung sowie daraus resultierende Vorteile für das Gesamtsystem generiert. Voraussetzung für diese Kooperationskultur ist die aktive Gestaltung von Dialog- und Abstimmungsformaten. Erwünschte Effekte können dabei über gezielte Anreize zur Kooperation erreicht werden.
Umsetzungsschritte	> Schaffung von Kooperationsplattformen für die Gemeinde- und Regions-übergreifende Zusammenarbeit bei landesweit relevanten Themen- und Angebotsbereichen > Prüfung einer stärkeren Einbindung der Privatvermieter in die bestehenden Netzwerkstrukturen > Nutzung von anlass- und themenbezogenen Kooperationen mit angrenzenden Ländern sowie weitere Mitwirkung in bestehenden Formaten und Strukturen > Fortlaufende Berücksichtigung und Integration eines kulturbewussten Tourismus mittels einer Weiterentwicklung der „Plattform Kultur & Tourismus“ zur Kollaborationsplattform bzw. zur Koordinationsstelle für Kollaborationen > Verstärkte Vernetzung und Kooperation mit touristisch relevanten überregionalen, nationalen und internationalen Institutionen sowie Gremien zum Abgleich und zur Weiterentwicklung von strategischen Konzepten
Indikatoren zur Zielerreichung bzw. Dokumentation	> Anzahl der Kooperationsplattformen bzw. -aktivitäten (Gemeinde- und Regionsübergreifend, überregional und international, kulturell) > Anzahl der aktiven Mitglieder im Netzwerk „Gastgeben auf Vorarlberger Art“ (siehe auch Kernziel 2, AF 2.2) > Anzahl an Partnerschaften zur Umsetzung der Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik (siehe auch Kernziel 4, AF 4.2)

6. Leitprojekte

6.1. **Leitprojekt 1:** Entwicklung einer Modellregion „Tourismus.Work.Vorarlberg“ zum touristischen Arbeitsplatz der Zukunft

Um die Beschäftigung im Tourismus in Vorarlberg attraktiver zu gestalten, soll unter anderem ein Vorarlberger Arbeitszeitmodell erarbeitet werden. Die Erweiterung des Durchrechnungszeitraums von 26 Wochen im Bereich der Arbeitszeitenregelung zielt beispielsweise auf die Möglichkeit einer Ganzjahresbeschäftigung in diesem speziellen Wirtschaftsbereich ab. Das bringt Vorteile für Arbeitnehmer:innen, welche sich trotz saisonaler Beschäftigung mit ausgedehnten Ausgleichszeiten auf stabile und dauerhafte Arbeitsverhältnisse verlassen können. Die Unternehmer:innen profitieren von weniger Wechsel in den Teams und der Chance auf eine mittel- bis längerfristige Bindung von Mitarbeitenden. Gesellschaftspolitisch ergibt sich der Nutzen dadurch, dass dauerhafte Beschäftigte mehr für die Sozialsysteme beitragen können.

Für die Erarbeitung des Modells wesentlich ist eine Differenzierung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Voraussetzungen bei Beschäftigungsverhältnissen, z. B. in Bezug auf die Lebenssituation von Jahresangestellten oder Personen im Single- oder Familien-Haushalt oder in Bezug auf eine in- oder ausländische Herkunft bzw. den jeweiligen Lebensmittelpunkt.

Trägt bei zu
KERNZIEL
1

6.2. **Leitprojekt 2:** Aufbau eines integrativen Bildungssystems für einen chancenreichen Tourismus

Vorarlberg geht angesichts des Engpasses bei Mitarbeiter:innen neue Wege: Ein integratives Bildungssystem schafft die bestmögliche Aus- und Weiterbildung sowie Entwicklungsmöglichkeit für jedes Bedürfnis und jede Phase oder Karriere. Entstehen sollte idealerweise ein Angebot für alle relevanten touristischen Bildungs-, Berufs- und Karrierewege in Kooperation mit bestehenden Bildungseinrichtungen des Landes. Dadurch können unter anderem Synergieeffekte bezüglich technologisch hochwertiger Infrastruktur und Ausstattung sowie verschiedener, mit der Lehre verbundener Ressourcen nutzbar gemacht werden. Unabhängig davon wird es weiterhin möglich sein, Spezialgebiete in Kombination dezentral abzudecken.

Wesentlich sind die Verknüpfung der Aus- und Weiterbildungskonzepte mit bestehenden Berufsbildern sowie Karrierewegen und die Verbindung des Bildungssystems mit Ressourcen für Innovation in Bezug auf die generelle touristische Entwicklung sowie auf landesweite Kernthemen wie Nachhaltigkeit oder alpine Kulinarik. Die Programme, Module, Kurse und Coachings müssen angesichts der derzeitigen Risiken im Markt analog, digital oder hybrid nutzbar sein. Wesentlich sind auch eigenständige digitale Angebote mit dezentralen Praxisplätzen oder bei Themen, welche eine physische Anwesenheit nicht zwingend erforderlich machen.

Um die Mitarbeiter:innen-Bindung zu verbessern, wird der Aufbau eines mehrstufigen Seminar-Modells für Auszubildende und Absolvent:innen touristischer Ausbildungen angestrebt, welches neben dem Wissenserwerb auf Motivation, Beziehung und soziale Vernetzung innerhalb der Branche abzielt. Verstärkt zu vermitteln sind dabei auch Schwerpunktthemen der Tourismusstrategie sowie wesentliche Kernkompetenzen wie z. B. zu Führungs- und Personal-



Bild: Michael Gunz

entwicklungsthemen für Unternehmer:innen und Führungskräfte, zu „Gastgeben auf Vorarlberger Art“, zur nachhaltigen Entwicklung des Tourismus sowie zur Lebensmittelverarbeitung für Produzenten und Verwerter:innen.

Trägt bei zu
KERNZIEL
3

6.3. **Leitprojekt 3: Etablierung einer innovativen Kulinarik-Märke als Trägerthema für Regionalität**

Durch eine innovative Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik kann die kulinarische DNA des Landes sicht- und nutzbar gemacht werden. Riebel oder Kässpätzle sind beispielsweise vom Ursprung des landwirtschaftlichen Produktes über die Veredelung bis hin zur kulinarischen Verwendung breit und tief im kollektiven Bewusstsein der Bevölkerung im Land verwurzelt. Um die darüber hinaus gehende Vielfalt noch stärker im kulinarischen Bewusstsein

des Landes zu verankern, braucht es ein „Gefäß“ bzw. ein „Trägerthema“ bzw. ein konkretes Marken-Entwicklungs- und auch Umsetzungsprojekt. Die qualitativen Leitplanken für die Entwicklung einer Kulinarik-Märke Vorarlberg wurden in Kooperation mit Studierenden der Fachhochschule Salzburg sowie landwirtschaftlichen und gastronomischen Leitbetrieben unter dem Motto „welt-offen, spezieller Lifestyle und traditionell-verwurzelt“ erarbeitet.

Vorarlberg erhält mit einer Marke erstmals die Möglichkeit, das Thema „alpine Kulinarik“ zu besetzen und für den Vorarlberger Tourismus innovativ weiterzuentwickeln. Vorstellbar ist in dem Zusammenhang auch der Aufbau eines kulinarischen Labors, durch welches Neues und Kreatives in Zusammenhang mit Kulinarik und Regionalität entstehen kann. Die Partnerschaft zwischen Tourismus und Landwirtschaft wird auf diesem Weg noch stärker sicht- und erlebbar gemacht. An einem solchen Ort für experimentelle Entwicklung sowie für Aus- und Weiterbildung integriert werden können Gastronom:innen, Kulinarik-Expert:innen, Kochkünstler:innen, Landwirt:innen, Veredler:innen sowie Manufakturen der Lebensmittelverarbeitung wie Metzgereien, Bäckereien oder Konditoreien. Der kulinarische Kulturraum der Alpen und Vorarlbergs erhält mit einem derartigen Labor erstmals einen Ort und damit eine Heimat.

Trägt bei zu
KERNZIEL
2&4



Riebel-Tapas

6.4. **Leitprojekt 4: Ausrollung des Pilotprojekts „Mobilität für alle Gäste“ zur Forcierung der landesweiten sanften Gästemobilität**

Die Alpenregion Bludenz hat ihren Übernachtungsgästen von 2019 bis 2021 als Pilotregion die landesweite Mobilität mit Bus und Bahn im Rahmen der Gästekarte angeboten. Dieses Konzept wird nun bis 2025 weitergeführt. Andere Destinationen wie z. B. der Bregenzerwald, das Kleinwalsertal oder Lech Zürs haben schon zuvor kleinregionale oder Destinations-weite Mobilität angeboten. Im Regierungsprogramm 2019 - 2024 und im Mobilitätskonzept ist die landesweite Einführung der Gästemobilität als Ziel formuliert. Erst wenn Gäste sich auf eine verlässliche und unkomplizierte Mobilität vor Ort verlassen können, sind sie auch bereit, die Anreise mittels öffentlicher Verkehrsmittel in Betracht zu ziehen. Damit kann einer der größten Emissionstreiber reduziert werden.

Die zeitnahe Umsetzung dieses Leitprojektes stellt sicher, dass auch der Tourismus einen weiteren wesentlichen Beitrag zur Klimaneutralität und Nachhaltigkeit leisten kann. In dem Sinne ermöglicht eine „mobile“ Gästekarte auch die Integration von Zusatzleistungen für z. B. Saison-unabhängige Angebote und damit eine Stärkung der Rand- bzw. Zwischensaisonzeiten bzw. des ganzjährigen Angebots. Mit Vorarlberg-Fans kann direkt Kontakt aufgenommen werden, um sie über weitere interessante Angebote auf Grund ihres Kundenprofils zu informieren und den Erlebnisraum Vorarlberg mit den Destinationen und Betrieben sichtbar zu machen. Der Kunde bleibt nicht nur vor der An- und nach der Abreise, sondern in weiterer Folge auch bei seinem Aufenthalt vor Ort über passende Angebote informiert. Die landesweite Einführung des elektronischen Meldewesens sowie eines landesweit verständlichen und akzeptierten Finanzierungssystems sind Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung dieses Leitprojekts.

Trägt bei zu
**KERNZIEL
5&6**

6.5. **Leitprojekt 5: Koordinierter und fokussierter Ausbau des Tourismusdatenmanagements**

Das Leitprojekt ist geeignet, folgende Ziele zu erfüllen:

- > Zentrale Servicierung unterschiedlichster Tourismus-Partner, indem Tourismus-Content verlässlich zur Verfügung gestellt wird
- > Verteilung des qualitativ hochwertigen Tourismus-Contents an passende Special Interest-Plattformen, um die Leistungen des Vorarlberger Tourismus verstärkt sichtbar zu machen
- > Aufbau einer Vorarlberg-Tourismus-Wissensplattform inklusive der Zurverfügungstellung eines Vorarlberg-Tourismus-Dashboards
- > Regelmäßige, kompakte Information der Branche zu Studien, Auswertungen, Befragungen, Besucher:innen-Stromanalysen sowie zum aktuellen Stand der Tourismusstrategie 2030, ...
- > Austausch zu den Ergebnissen und Berücksichtigung bei der Angebots- und Produktentwicklung

Ein Rückgrat für das Tourismusdatenmanagement bildet die landesweite V-Cloud, mittels derer bereits zahlreiche Veranstaltungen, POIs (Point of Interests mit verfügbaren Kontaktdaten, Beschreibungen, Öffnungszeiten), offiziell ausgewiesene Wanderrouten und Mountainbike-Touren und vieles mehr aus ganz Vorarlberg gesammelt und ausgespielt werden. Vorarlberg Tourismus und erste Destinationen greifen bereits auf die Datenbank zu, um die Destinations-Webseite zu befüllen, interaktive Karten mit Inhalten anzureichern oder die gesammelten Veranstaltungen orts- oder regionspezifisch darzustellen. Schnittstellen erlauben bereits jetzt, Daten direkt und automatisiert in die V-Cloud einzuspielen. Landesweite Webseiten wie z. B. die events-vorarlberg.at, vorarlberg.travel pro-

fitieren von der gemeinschaftlichen Datenpflege und die möglichen Synergien sind mannigfaltig. Die Zusammenarbeit mit Gemeinden, Regios und anderen Landesinstitutionen zur Datenpflege, aber auch zur „Datenentnahme“ helfen Doppelgleisigkeiten zu vermeiden, Personalressourcen sinnvoll einzusetzen und somit den Content an mehreren Stellen zu verbreiten.

Der Aufbau von Datennutzungsrichtlinien sowie die Programmierung von einfachen Widgets ermöglichen auch Dritten wie z. B. Betrieben, Online-Agenturen, Special Interest-Plattformen, auf die Daten zuzugreifen und den für sie relevanten Content einzubinden oder zu verteilen. Hierbei ist besonders auch die intelligente Verknüpfung von Content interessant. Die Einführung einer automatisierten Datenabfrage könnte helfen, die Datenpflege unkompliziert und direkt über die jeweiligen Partner zu dezentralisieren. Die regelmäßige Auswertung, welcher Content wie und wo verwendet wird, erlaubt es zudem, den „richtigen“ Content bereitzustellen und damit den Nutzen zu verstärken. Dabei wird ermöglicht, Landingpages für Special Interest-Zielgruppen einfach zu erstellen bzw. gemeinsam mit Betrieben unkomplizierte Online-Kampagnen durchzuführen. Hierbei können auch Tools zum Einsatz kommen, die jetzt schon erfolgreich genutzt werden, so z. B. der Social Guide, der AdServer oder Eyebase (Bildatenbank etc.).

Einen weiteren wesentlichen Baustein des Tourismusdatenmanagements bildet der Aufbau einer zusätzlichen Wissensplattform und der regelmäßigen Information an interessierte Stakeholder des Tourismussystems wie Destinationen, Wirtschaftskammer, div. Betriebe des Tourismusbereichs (Seilbahnen, Hotellerie, Gastronomie, Privatvermieter:innen, Berg- und Wanderführer:innen, Agenturen etc.). Dies hilft, die Branche laufend up to date zu halten. Die Kommunikation von Ergebnissen von Befragungen, Analysen, Studien, Gästestromanalysen, Auswertungen etc. kann die Angebots- und Produktentwicklung unterstützen, muss dafür jedoch kompakt und für die jeweiligen Empfänger:innen gut aufbereitet werden.

Für die Tourismus-Branche ist es weiters interessant, einen guten Überblick über Entwicklungen bei Online-Systemen, Apps und Tools zu erhalten, welche das Tagesgeschäft erleichtern (Personalplanungstools, HACCP, Buchungsplattformen etc.). Dabei gilt es vor allem, die globalen Entwicklungen zu berücksichtigen und den Austausch mit Profis, z. B. von Google, Microsoft etc., zu suchen. In dem Zusammenhang kann etwa eine Webseite entstehen, welche für die Branche relevante Tools prüft und kompakt beschreibt (inkl. Voraussetzungen, Kosten, Ansprechpartner etc.). Für die Vermittlung von Inhalten sollten daher nicht nur Newsletter oder Webseiten zum Einsatz kommen, sondern auch Aufbereitungen für

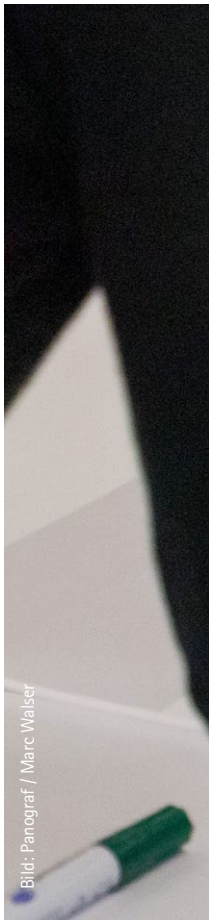


Bild: Panograf / Marc Waiser



den Data Room oder für lösungsorientierte Entwicklungen in entsprechenden Innovationszellen.

Trägt bei zu
KERNZIEL
7

der Umsetzung der Tourismusstrategie 2030 verwertbar sind bzw. auf der in diesem Papier vorgegebenen strategischen Grundausrichtung aufbauen.

6.6. Leitprojekt 6: Installierung von (temporären) Innovationszellen „Tourismus 2030“

Innovationszellen institutionalisieren aus dem Gedanken eines prozesshaften Designs die partizipative Bearbeitung und Beantwortung von Fragestellungen, welche die Zukunft des Tourismus in Vorarlberg bzw. das Visionsbild 2030 betreffen:

- > Was sollen Gäste in Vorarlberg im Jahr 2030 erleben/sehen/erfahren/spüren bzw. als Geschichte weitererzählen können?
- > Welches Bild/welche Geschichte sollen Mitarbeiter:innen, Manager:innen und andere relevante Stakeholder aus dem Tourismus- und Freizeitbereich sowie Politiker:innen auf Gemeinde-, Regions- und Landesebene von Vorarlberg 2030 als Freizeit- und Urlaubsort/-region/-land haben/erzählen können?

Die Innovationszelle wird inhaltlich professionell kuratiert und von der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft organisatorisch betreut. Damit wird sichergestellt, dass die Ergebnisse im Prozess

Methodisch können je nach Gruppe und Situation drei Methoden zur Anwendung kommen:

- > „White Paper“-Ansatz mit Fragestellungen zum Erlebnisraum Vorarlberg inklusive angrenzender Regionen unter Zuhilfenahme der strategischen Grundausrichtung oder zu innovativen Ansätzen in Bezug auf die acht Kernziele der Tourismusstrategie 2030
- > Microtargeting-Ansatz mit der Identifikation von Möglichkeiten zur Entwicklung von horizontalen (Regions-übergreifenden), vertikalen (Themen-übergreifenden) oder diagonalen (Regions- und Themen-übergreifenden) innovativen Angebotsbündeln
- > Besucher:innen-Ströme-Ansatz: Im Sinne einer Weiterentwicklung der bereits erarbeiteten Ergebnisse am Visionstag geht es um die Identifikation aller landesweit relevanten Besucher:innen-Ströme sowie die Selektion der strategisch wichtigsten Gästeströme und Points of Interest für die nächsten Jahre

Trägt bei zu
KERNZIEL
7

8. Überblick Kernziele – Aktionsfelder – Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung						
Kernziel	Aktionsfelder (AF)	Ökonomisch	Ökologisch	Soziokulturell	Indikatoren	Internationale Kennzahlen
Kernziel 1 Wir entwickeln den Tourismusstandort wettbewerbsorientiert weiter (Handlungsfeld 1: Tourismuspolitik & Rahmenbedingungen)	Wir stärken die erfolgreiche DNA und Grundstruktur des Tourismus im Bundesland Vorarlberg Wir passen die Rahmenbedingungen an Wir entwickeln die Basisfinanzierung inklusive der Förderungssysteme wettbewerbsorientiert weiter	Steigerung des qualitativen Wachstums zugunsten des Wohlstands im ganzen Land (Zielebenen: Auslastungsgrad, Deregulierungsgrad, Input-Output-Outcome-Ratio)		> Stärkung der kulturellen Identität der Regionen > Steigerung der Unternehmer:innen- und Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit sowie -Bindung und des Images von „Arbeiten im Tourismus“ > Schaffung und Umsetzung einer Bodenpolitik und Widmungspraxis, die Landschaft und Natur erhält sowie eine nachhaltige Siedlungs- und Tourismuspolitik ermöglicht (Zielebenen: Finanzierungsanteil Gemeinden, Entwicklung Arbeitsplätze, Tourismusentwicklungskonzepte, Projekte Mitarbeiter:innen-Unterbringung und Familienförderung, Nutzungsintensität, Anzahl Ganzjahresprojekte)	♦ Auslastungsgrad der qualitativen Infrastrukturen anhand eindeutiger Kriterien für Qualitätsbetten, -Seilbahnen – AF 1.1 ♦ Anzahl der Maßnahmen und Projekte im Bereich Deregulierung, Verwaltungsvereinfachung oder -optimierung bzw. Bürokratieabbau – AF 1.2 ♦ Input-Output-Outcome-Ratio/Wirkungsanalyse in Bezug auf den Einsatz öffentlicher Mittel – AF 1.3 ◆ Anzahl der interkommunal und überbehördlich entwickelten TEKs (Tourismusentwicklungskonzepte) pro Region – AF 1.1 ◆ Nutzungsintensität der Beherbergung inklusive Buy-to-let und Zweitwohnsitzen bzw. Anteil „warmer Betten“ im Verhältnis zum Bestand – AF 1.1 ◆ Anzahl von touristischer Infrastruktur mit großen Kapazitäten, welche über eine Ganzjahres- und Verkehrskonzeption verfügen – AF 1.1 ◆ Arbeitsmarkt: ◆ Anteil der Ganzjahres-Arbeitsplätze im Tourismus – AF 1.2 ◆ Verhältnis offener Stellen zu Arbeitssuchenden im Tourismus – AF 1.2 ◆ Anzahl von Betrieben, die Mitarbeiterunterkünfte anbieten und/oder familienfreundliche Projekte umsetzen oder anbieten – AF 1.2 ◆ Anteil der 96 Vorarlberger Gemeinden, die sich als Tourismusgemeinde erklären – AF 1.3	SDG 8 & 9  
Kernziel 2 Wir fokussieren das Marketing-system im Sinne eines Resonanz-Tourismus (Handlungsfeld 2: Vermarktung & Geschäftsmodelle)	Wir entwickeln und vermarkten Produkte und Angebote systematisch landesweit Wir stellen Qualitätsbewusstsein, eine positive Gesinnung und eine Kultur der Gastfreundschaft sicher	Steigerung des qualitativen Wachstums zugunsten des Wohlstands im ganzen Land (Zielebenen: Bruttoregionalwertschöpfung, Ausgaben pro Gast, Gäste-Zufriedenheit, Qualitätsmanagement inkl. Förderungen)		Stärkung der kulturellen Identität der Regionen (Zielebene: Tourismusgesinnung)	♦ Direkte, indirekte und induzierte Bruttoregionalwertschöpfung pro Gast und Region (Nächtigungs- und Tagesgäste) sowie bezogen auf das gesamte Tourismussystem innerhalb eines periodischen Zeitraums – AF 2.1 ♦ Entwicklung der Ausgaben von Nächtigungsgästen pro Jahr – AF 2.1 ♦ Gästezufriedenheit und Stammgästeanteil (T-MONA-Daten zur Zufriedenheit und Net Promoter Score) – AF 2.1 ♦ Anzahl der aktiven Mitglieder im Netzwerk „Gastgeben auf Vorarlberger Art“ – AF 2.2 ♦ Anzahl der bewilligten Förderanträge im Rahmen der Förderrichtlinien des Landes für qualitätsverbessernde Maßnahmen in Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben – AF 2.2 ◆ Ergebnisse Umfrage Tourismusgesinnung auf Destinations- bzw. Erlebnisraum-Ebene innerhalb eines periodischen Zeitraums – AF 2.2	SDG 8 & 12  
Kernziel 3 Wir bauen touristische Bildungsangebote bedarfsgerecht aus und attraktivieren Berufe und Karrieren (Handlungsfeld 3: Bildung & Fachkräfte)	Wir entwickeln die touristischen Aus- und Weiterbildungsangebote zielgruppengerecht weiter Wir positionieren „Arbeiten im Tourismus“ als attraktiv, zukunftsorientiert und sicher		Schaffung von Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Ökologie auf allen Ebenen des Tourismussystems (Zielebene: Aus-/Weiterbildung „Nachhaltigkeit“)	Steigerung der Unternehmer:innen- und Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit sowie -Bindung und des Images von „Arbeiten im Tourismus“ (Zielebenen: Mitarbeiter:innen-Bindung, Lehrlingszahlen, Weiterbildungen, Mitarbeiter:innen- und Unternehmer:innen-Zufriedenheit, Anzahl Best Practices & Mitgliedschaften Programme)	◆ Anzahl der Aus- und Weiterbildungsangebote/-module zum Thema „Nachhaltigkeit“ – AF 3.1 ◆ Anteil der Absolvent:innen von Tourismusausbildungen, die für längere Zeit in der Branche bleiben – AF 3.1 ◆ Lehrlingszahlen bzw. Anzahl Bewerber:innen für touristische Bildungsangebote – AF 3.1 ◆ Anzahl der durchgeführten Weiterbildungen, insbesondere für Wieder-/Quereinsteiger:innen – AF 3.1 ◆ Ergebnisse regelmäßiger Umfragen zur Unternehmer:innen- und Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit – AF 3.2 ◆ Anzahl StarCard-Mitgliedschaften – AF 3.2 ◆ Anzahl der Auszeichnungen für vorbildhafte Arbeitgeber:innen – AF 3.2	SDG 4, 8 & 12   

Nachhaltige Entwicklung						
Kernziel	Aktionsfelder (AF)	Ökonomisch	Ökologisch	Soziokulturell	Indikatoren	Internationale Kennzahlen
Kernziel 4 Wir verstärken die Nutzung der Regionalität mittels einer Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik (Handlungsfeld 4: Regionalität & Kulinarik)	Wir schaffen Bewusstsein für Regionalität und steigern den Anteil an regionalen Produkten im Tourismus Wir positionieren das Land durch die Entwicklung und Umsetzung einer innovativen Vorarlberger Marke der alpinen Kulinarik	Steigerung regionaler Anteile in der gesamten touristischen Service- und Wertschöpfungskette (Zielebenen: Regionale Qualitätskennzeichnungen, Anteil regionale Waren und/oder Bio, Partnerschaften, Leitprodukte Kulinarik-Marke)			◆ Anzahl von Vorarlberger Tourismusbetrieben, die sich anerkannten regionalen Qualitäts-/Herkunftssicherungssystemen angeschlossen haben wie z. B. der Landesinitiative „Vorarlberg am Teller“, dem „Netzwerk Kulinarik“ (Gütesiegel AMA Genuss Region), „vorarlberg isst“ oder entsprechenden Initiativen von Ländle Marketing – AF 4.1 ◆ Anzahl an Partnerschaften zur Umsetzung der Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik – AF 4.2 ◆ Anzahl innovativer Leitprodukte der alpinen Kulinarik in der Tourismus- und Freizeitbranche – AF 4.2	SDG 4, 8, 12 & 17 4 HOCHWERTIGE BILDUNG 8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM 12 NACHHALTIGE/R KONSUM UND PRODUKTION 17 PARTNERSCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE
Kernziel 5 Wir intensivieren die klimafreundliche und nachhaltige Entwicklung auf allen Ebenen des Tourismus (Handlungsfeld 5: Ökologie)	Wir unterstützen Beiträge zur klima- und umweltfreundlichen oder nachhaltigen Entwicklung auf allen Ebenen des Tourismus		> Entwicklung eines klimaneutralen Vorarlberger Tourismus > Etablierung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements auf Destinations- und Betriebsebene > Schaffung von Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Ökologie > Stärkung der Nachhaltigkeit durch Tourismusförderungen (Zielebenen: CO2-Reduktion, Zertifizierungen Destinationen/Betriebe/Events, „Food Waste“-Programm, Förderanteil nachhaltiger Projekte, Anzahl Beratungen)		◆ CO2-Emissionen der Beherbergungsbetriebe und größerer Infrastrukturbetriebe – AF 5.1 ◆ Anzahl Zertifizierungen auf Destinations- und Betriebsebene – AF 5.1 ◆ Betriebs-Ebene: „Grüner Stern“ in Verbindung mit nationalen Zertifikaten (= Leitprojekt der Energieautonomie+) ◆ Destinations-Ebene: GDS-Index, Tour Cert/ETIS oder ÖUZT (angekoppelt an die SDG) ◆ Veranstaltungs-Ebene: Green Meetings & Events ◆ Pilotprojekt „Reduktion des Food Waste-Anteils“ ist implementiert – AF 5.1 ◆ Anzahl Beratungen zum Thema Klimaneutralität oder Nachhaltigkeit sowie damit verbundener Themen – AF 5.1 ◆ Anteil der geförderten Projekte und Initiativen, die zur umweltfreundlichen bzw. nachhaltigen Entwicklung des Tourismus beitragen– AF 5.1	SDG 4, 7, 8, 12, 13 & 17 4 HOCHWERTIGE BILDUNG 7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE 8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM 12 NACHHALTIGE/R KONSUM UND PRODUKTION 13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ 17 PARTNERSCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE
Kernziel 6 Wir stärken die sanfte Mobilität zur An- und Abreise sowie vor Ort (Handlungsfeld 6: Mobilität)	Wir schaffen Alternativen zur An- und Abreise mit dem Auto und bauen nachhaltige Mobilitätsangebote für den touristischen Bedarf vor Ort aus Wir implementieren bewusstseinsbildende und verkehrslenkende Aktivitäten und Maßnahmen		> Erhöhung des Nutzungsanteils klimaschonender Mobilität im Tourismus > Schaffung von Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Ökologie (Zielebenen: „Mobile“ Gästekarten, Anreise ÖV, Modal Split vor Ort, Anzahl E-Ladestationen, Modellregionen, Parkraummanagement, betriebliches Mobilitätsmanagement, Pilotprojekt autonome Busse, Anzahl Beratungen und Schulungen)		◆ Anzahl der ausgegebenen landesweiten Gästekarten, welche die Nutzung des öffentlichen Verkehrs inkludieren – AF 6.1 ◆ Anteil der Gäste, die mit öffentlichem Verkehr anreisen (Nächtigungs- und Tagesgäste) – AF 6.1 ◆ Anteil der Wege mit nachhaltigen Mobilitätsformen von Gästen vor Ort (Modal Split) – AF 6.1 ◆ Anzahl der E-Ladestationen bei touristischen Betrieben (E-Autos und E-Bikes) – AF 6.1 ◆ Anzahl Modellregionen für nachhaltige Mobilität im Tourismus – AF 6.1 ◆ Umsetzungsgrad Parkraummanagement in Tourismusregionen – AF 6.2 ◆ Umsetzungsgrad des Pilotprojekts für ein autonomes bzw. selbstfahrendes Bussystem – AF 6.1 ◆ Anzahl Projekte betriebliches Mobilitätsmanagement – AF 6.2 ◆ Anzahl Kommunikationsmaßnahmen und Schulungen zu autofreier Mobilität im Tourismus – AF 6.2	SDG 7, 9, 11, 13 7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE 9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR 11 NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINDEN 13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ

Nachhaltige Entwicklung						
Kernziel	Aktionsfelder (AF)	Ökonomisch 	Ökologisch 	Soziokulturell 	Indikatoren	Internationale Kennzahlen
<i>Kernziel 7</i> Wir schöpfen digitale und innovative Potenziale zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit aus (Handlungsfeld 7: Digitalisierung & Innovation)	Wir bauen das Tourismusdatenmanagement zur Angebotsentwicklung und Prozessoptimierung aus	> Steigerung des qualitativen Wachstums zugunsten des Wohlstands im ganzen Land > Ausbau der Vernetzungsstrukturen und digitalen Performance (Zielebenen: Anzahl Innovationszellen und innovativer Produkt-, Lösungs- und Kooperationsideen; Digital Performance und Datenqualitäts-Index, Problembereiche Gästeströme, ausgegebene Gästekarten)			◆ Digital Performance Index (Traction Digital Check), Social Media Index und Branchenbenchmark Digital – AF 7.1 ◆ Datenqualitäts-Index Tourismus (POI, Touren, Events, ...) – AF 7.1 ◆ Anzahl sowie Schweregrade von Problembereichen entlang landesweit relevanter Gästeströme (Gästeströme-Monitoring und Mobilitätsanalysen) – AF 7.1 ◆ Anzahl der ausgegebenen Gästekarten (und der Mailadressen von Vorarlberg-Fans) – AF 7.1 ◆ Anzahl durchgeführter Innovationszellen – AF 7.2 ◆ Anzahl innovativer Produkt-, Lösungs- und Kooperationsideen – AF 7.2	SDG 8 & 9 
	Wir ermöglichen Innovationsmanagement, -bereitschaft und -freude im Tourismussystem					
<i>Kernziel 8</i> Wir bündeln vorhandene Ressourcen, um Synergien und System-Zusatznutzen zu erzeugen (Handlungsfeld 8: Struktur & Kooperation)	Wir passen Steuerungs- und Managementstrukturen an künftige Herausforderungen an	> Steigerung des qualitativen Wachstums zugunsten des Wohlstands im ganzen Land > Steigerung regionaler Anteile in der gesamten touristischen Service- und Wertschöpfungskette (Zielebenen: Input-Output-Outcome-Ratio, Bruttoregionalwertschöpfung, Ausgaben Nächtigungsgäste, Anzahl Qualitätspartnerschaften)		Stärkung der kulturellen Identität der Regionen und ihrer Bevölkerung durch maßvolle Tourismusentwicklung und authentische Angebote (Zielebene: Kooperationsplattformen)	◆ Input-Output-Outcome-Ratio/Wirkungsanalyse in Bezug auf den Einsatz öffentlicher Mittel – AF 8.1, siehe auch AF 1.3 ◆ Direkte, indirekte und induzierte Bruttoregionalwertschöpfung pro Gast und Region (Nächtigungs- und Tagesgäste) sowie bezogen auf das gesamte Tourismussystem innerhalb eines periodischen Zeitraums – AF 8.1, siehe auch AF 2.1 ◆ Entwicklung der Ausgaben von Nächtigungsgästen pro Jahr – AF 8.1, siehe auch AF 2.1 ◆ Anzahl der aktiven Mitglieder im Netzwerk „Gastgeben auf Vorarlberger Art“ – AF 8.2, siehe auch AF 2.2 ◆ Anzahl an Partnerschaften zur Umsetzung der Vorarlberger Marke für alpine Kulinarik – AF 8.2, siehe auch AF 4.2 ◆ Anzahl der Kooperationsplattformen bzw. -aktivitäten (Gemeinde- und Regionsübergreifend, überregional und international, kulturell) – AF 8.2	SDG 16 & 17 
	Wir nutzen die Chancen durch den Ausbau von Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette					

Beteiligung

Für die Erarbeitung der Inhalte wurde eine kooperative Arbeitsweise gewählt, die Kompetenzen auf allen Ebenen nutzt – mit einem Lenkungsausschuss Auftraggeber, einem erweiterten Lenkungsausschuss, einem Strategiekernteam und einem Soundingboard. Durchgeführt wurden verschiedene Beteiligungsformate auf Landesebene und in den Regionen, unter anderem sechs landesweite Fokusgruppen, elf regionale Evaluierungs- und acht thematische Strategie-Workshops. Zudem wurden ein Visionstag für Expert:innen der Regionen und des Landes sowie die Möglichkeit der Bevölkerung zur Online-Beteiligung im Rahmen einer Tourismusgesinnungs-Umfrage und über ein Tool auf einer eigens eingerichteten Website angeboten.

Beteiligte Expertinnen und Experten

Lenkungsausschuss Auftraggeber:

- > Christian Gantner, Tourismuslandesrat, Vorarlberger Landesregierung
- > Markus Kegele, Obmann Sparte Tourismus & Freizeitwirtschaft, Vorarlberger Wirtschaftskammer
- > Mag. Marco Tittler, Wirtschaftslandesrat, Vorarlberger Landesregierung
- > Dr. Stefan Hagen, Vizepräsident, Vorarlberger Wirtschaftskammer
- > MMag. Dr. Peter Vogler, Prozessbegleiter

Erweiterter Lenkungsausschuss

(zusätzlich zu den oben Genannten):

- > Monika Vonier, Landtagsvizepräsidentin und ÖVP-Tourismussprecherin
- > Nadine Kasper, Landtagsabgeordnete und Grünen-Tourismussprecherin
- > Dr. Hubert Kinz, Landtagsabgeordneter und FPÖ-Tourismussprecher
- > Manuela Auer, Landtagsabgeordnete und SPÖ-Tourismussprecherin
- > Dr. Sabine Scheffknecht-Sinz, Klubobfrau und NEOS-Tourismussprecherin

Prozessbeteiligte & Redaktion:

Mit der Prozessbegleitung hat das Land Vorarlberg und die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft der Wirtschaftskammer Vorarlberg die Dr. Vogler Consulting GmbH & Co. KG beauftragt. An der Erstellung des Strategiepapiers wesentlich mitgewirkt haben:

- > **Autor (Konzeption und Text):** MMag. Dr. Peter Vogler
- > **Fachlich-redaktionelle Mitarbeit:** Mag. (FH) Kerstin Biedermann-Smith, Mag. Astrid Keckeis, Markus Kegele, Stefan Köb, Dipl. Bw. (FH) Harald Moosbrugger, KM Mike P. Pansi, Mag. Brigitte Plemel, Mag. Christian Schützinger
- > **Gestaltung & Layout:** Michael Burtscher

Weiters wurden verschiedene Interessenvertreter:innen sowie Fachexpert:innen, unter anderem aus folgenden Institutionen und Organisationen, eingebunden (alphabetisch):

Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten, Abteilung Kultur, Abteilung Landwirtschaft und ländlicher Raum, Abteilung Raumplanung und Baurecht, Abteilung Umwelt und Klimaschutz; Arbeitsmarktservice; bfi Vorarlberg; BIFO Berufsinformationszentrum; Bildungsdirektion Vorarlberg; Convention Partner Vorarlberg; Destinationen Alpenregion Bludenz, Bodensee Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Lech Zürs, Montafon; Energieinstitut Vorarlberg; Fachhochschule Salzburg, Studiengang Innovation & Management im Tourismus; GVA – Gastgeben auf Vorarlberger Art; illwerke vkw; Jüdisches Museum Hohenems; kondeor Tourismusforschung; Kongresskultur Bregenz; Landesberufsschule; Ländle Gastronomie und Ländle Marketing; Landwirtschaftskammer Vorarlberg; ÖBB Österreichische Bundesbahnen; ÖGB Österreichischer Gewerkschaftsbund; Österreichische Hoteliervereinigung; Privatvermieterverband Vorarlberg; Regionalgesellschaften und -initiativen; Response & Ability, Dr. Christian Baumgartner; Schischulen Vorarlberg; Seilbahnen Vorarlberg; Stadtmarketing Bludenz, Bregenz, Dornbirn, Hohenems, Feldkirch; verschiedene Tourismusgemeinden, Tourismusschulen Bezau, Bludenz, GASCHT; Universität St. Gallen, Prof. Dr. Pietro Beritelli; Urlaub am Bauernhof; Verbandsmanagement Dr. Matthias Ammann; Verkehrsverbund Vorarlberg; Vorarlberg Lines Bodenseeschiffahrt; Vorarlberg Tourismus; Vorarlberger Gemeindeverband; Werkraum Bregenzerwald; WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut; Wirtschaftskammer Vorarlberg, Direktion und Präsidium, wirtschaftspolitische Abteilung, Sparten Handel, Tourismus & Freizeitwirtschaft, Transport & Verkehr, Fachgruppen Hotellerie & Gastronomie; witus – Wirtschaft & Tourismus ...

... sowie zahlreiche (Jung-)Unternehmer:innen und Mitarbeitende, vor allem aus den Bereichen Gastronomie, Beherbergung und Freizeiteinrichtungen sowie Handel, Verkehr und Kreativwirtschaft.

Quellenverzeichnis

- Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH (2017): Tourismusstrategie 2020. Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH.
- Ammann Matthias (2020): Umfrage Genussvielfalt Vorarlberg 2019/2020.
- Ammann Matthias (2013): Projektidee Brenta 2019/2020.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2014): Leitbild 2010+ Wirtschaft Vorarlberg – Update 2014.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2012): Ökoland Vorarlberg. Regional und Fair. Strategie Landwirtschaft Vorarlberg 2020.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2019): Raumbild Vorarlberg 2030. Zukunft Raum geben.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2021): Strategie Energieautonomie+ 2030. Klimaschutz in Vorarlberg umsetzen.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2010): Tourismusleitbild 2010+.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2012): Tourismusstrategie 2020. Der gemeinsame Weg in die touristische Zukunft auf Vorarlberger Art.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2020): Vorarlberger Aktionsplan 2020 zur Klimawandelanpassung.
- Austrian Convention Bureau (2019): Meeting Industry Report Austria 2019.
- BAK-Basel Studie (2011): Datenlieferung „Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten“.
- BAK economics AG (2018): Tourismus Benchmarking. Die Bündner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich.
- Baumgartner, Christian (2021): Ziele für Nachhaltigkeit in der Vorarlberger Tourismusstrategie.
- Bieger Thomas, Pietro Beritelli (2012): Management von Destinationen.
- Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH (2021): Die Marke Bodensee Vorarlberg baut auf die verlässliche Basis unserer Leistungsfähigkeit, Verantwortung und Offenheit. Sie verdeutlicht das Kreativpotenzial und die interkulturell geprägte Vielfalt der Region. Geschäftsbericht 2020.
- Brainpool (2010): Umfrage Tourismusgesinnung. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.
- Bregenzerwald Tourismus (2013): Die Marke Bregenzerwald.
- Bregenzerwald Tourismus (2013): Die Marke Bregenzerwald. Sideletter Social Media.
- Bundesministerium Nachhaltigkeit und Tourismus (2021): Plan T. Masterplan für Tourismus.
- Deutsche Reiseanalyse (2011 – 2019): Imageprofil-Vergleich Österreich/Vorarlberg bei den „Etablierten Postmateriellen“ (2011), Auswertungen für Vorarlberg zu den Modulen Destinationserlebnis (2018), Naturerlebnis + Customer Value (2019), Inspiration, Nachhaltigkeit, Gesundheit (2020).
- Deutscher Wanderverband (2020): Branchenbefragung Wandertourismus. Sommer- und Herbstbefragung 2020 zum Wandertourismus in der Corona-Pandemie.
- Dr. Auer – Institut für Management & Marketing (2019): Gästebefragung Sommersaison 2019 „Landesweit mobil“.
- Dr. Auer – Institut für Management & Marketing (2020): Gästebefragung Wintersaison 2020 „Landesweit mobil“.
- Dr. Auer – Institut für Management & Marketing (2018): Quellmarktbefragung Kleinwalsertal.
- Dr. Auer – Institut für Management & Marketing (2017): Tourismusstrategie Kleinwalsertal 2023. Strategie-Update 2017.
- Fachhochschule Salzburg, Studiengang IMT – Innovation und Management im Tourismus (2021): PPT „Kulinarik Marke Vorarlberg“.
- FJORD – Innovationsagentur (2021): Travel Industry Club – 03. März 2021.
- GAW – Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung (2020): Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Beherbergung und Gastronomie für Vorarlberg.
- GAW – Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung (2021): Die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Nächtigungstourismus für Vorarlberg.
- GAW – Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung (2021): Die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Nächtigungstourismus plus* für Vorarlberg.
- Hüther, Gerald (2013): Kommunale Intelligenz. Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden.
- inspektour (2018): Destination Brand goes international: Measuring the customer-oriented perception of destination brands on a national and international scale.
- inspektour (2018): Destination Brand 18: Die Themenkompetenz von Reisezielen. Quellmarkt Deutschland.
- inspektour (2019): Die Spontan-Assoziationen zu Reisezielen. Quellmarkt Deutschland.
- Institut für Höhere Studien (2017): Ökonomische Effekte von Veranstaltungen in Österreich. Studie im Auftrag des Fachverbands Hotellerie in der Wirtschaftskammer Österreich.
- Institut für Partizipation und Analyse (2021): PPT „Tourismusgesinnung/-akzeptanz in Vorarlberg“ im Rahmen des Prozesses zur Entwicklung der Tourismusstrategie 2030.
- Inventschmidt (2021): Tourismusmarke Vorarlberg, die genussvolle Lebenskunst. Mit kreativer Leichtigkeit und anregender Lebendigkeit zu nachhaltiger Prosperität.
- Kleinwalsertaler Manifest (2018): Klausur von Alpenregion Bludenz, Bregenzerwald, Bodensee-Vorarlberg, Kleinwalsertal, Lech Zürs, Montafon und Vorarlberg Tourismus.
- Kohl & Partner (2021): Privatvermietung in Vorarlberg „Quo Vadis“? Eine Studie von Kohl & Partner.

- Lech Zürs Tourismus GmbH (2018): Imagebroschüre „Private Luxury Moments“. Mehr Raum, mehr Zeit.
- Manova (2010 – 2021): BrandMARK – Statistik-Tool.
- Manova (2016): PPT „Vorarlberg ohne technische Beschneigung. Was wären die Folgen, wenn in Vorarlberg die Schneekanonen im November und Dezember inaktiv bleiben?“
- Montafon Tourismus GmbH (2017): Montafoner Markenhandbuch.
- Nesensohn, Stefan (2021): Tourismus-Dashboard auf der Grundlage einer Balanced Scorecard (E-Mail).
- Online-Kongress „Attraktiver Tourismus – Führungsansätze der Zukunft“ (2021): www.attraktivertourismus.eu.
- Österreich Werbung (2021): future tourism.beyond recovery – Werde, wer Du sein willst!
- Österreich Werbung (2011): Image Vorarlbergs. Tourismusforschung Österreich Werbung.
- Österreich Werbung (2015): Länderstudie Schweiz 2015 – Vorarlberg.
- Österreich Werbung (2020): Märkte Guide 2020.
- Österreich Werbung (2019): Marktportfolios Winter 2018/2019. Bundesländerentwicklung im Vergleich.
- Österreich Werbung (2019): Wanderurlauber in Österreich.
- Österreich Werbung (2022): Zielgruppe „Individualistic Cosmopolitans“, <https://www.austriatourism.com/marke-urlaub-in-oesterreich/zielgruppe/> (aufgerufen am 17.3.2022).
- Rechnungshof Vorarlberg (2019): Prüfbericht Vorarlberg Tourismus GmbH. Prüfzeitraum 2017 – 2019.
- Renn.nord, Regionale Netzstellen für Nachhaltigkeitsstrategien (2019): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Die 169 Unterziele im Einzelnen.
- Schützinger, Christian & Geschäftsführer:innen der Vorarlberger Tourismusdestinationen (2021): Memorandum zur Zukunft des Tourismus in Vorarlberg. Welchen Beitrag leistet der Tourismus für ein gutes Leben?
- Statistik Austria (2010 – 2021): Statistische Daten Tourismus Österreich/Vorarlberg.
- The Global Sustainable Tourism Council (2019): GSTC Destination Criteria. Version 2.0.
- T-MONA (2010 – 2021): Datenauswertungen.
- Universität Bern (2020): Strukturwandel im Tourismus. Einfluss der Corona-Krise auf die touristische Nachfrage, die touristischen KMU-Strukturen und den touristischen Arbeitsmarkt.
- Vorarlberger Landesregierung (2019): Unser Vorarlberg – chancenreich und nachhaltig. Arbeitsprogramm 2019 – 2014.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2019): Kleinwalsertaler Manifest.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2020): Kulturraum Vorarlberg 2025+. Eine kulturbewusste Strategie für den Tourismus in Vorarlberg.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2020): Masterplan Freizeitrad: Teil 1 – Analyse Mountainbike.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2008): PPT „Marketingkonzept Vorarlberg. Workshop II. Markteinschätzungen“.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2021): Memorandum der Destinationen und von Vorarlberg Tourismus zur Entwicklung der Tourismusstrategie 2030.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2019): PPT „Marktinfo Update aus Länderstudie – NL-T-MONA 2018/2019“.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2019): PPT „Vorarlberger Sommerurlauber“. Ausgewählte T-Mona-Vorarlberger Ergebnisse 2019.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2019): PPT „Vorarlberger Winterurlauber“. Ausgewählte T-Mona-Vorarlberger Ergebnisse 2019/2020.
- Vorarlberg Tourismus GmbH (2016): Vorarlberg denken. Urlaub in Vorarlberg – wie wir immer mehr zu dem werden was wir sind. Ein Brevier zur Tourismusmarke Vorarlberg.
- Zukunftsinstitut (2019): Der neue Resonanz-Tourismus.
- Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (2022): Website Standortmarke Vorarlberg, <https://www.vorarlberg-chancenreich.at>.
- Zukunftsinstitut (2021): Megatrend-Map.

Fotonachweis

Formarinsee und Rote Wand © Dietmar Denger - Vorarlberg Tourismus (Seite 1)
Big Picture „Tourismus Vorarlberg 2030“ © Michael Burtscher - NU ART (Seite 8/9)
Kleinwalsertal Tourismus eGen | Steffen Berschin (Seite 13)
Skigebiet Gargellen © Sepp Mallaun - Vorarlberg Tourismus (Seite 14/15)
FAQ Bregenzerwald - Kapelle Niedere © Katrin Preuss - Vorarlberg Tourismus (Seiten 16)
Abkühlung am Seewaldsee im Großen Walsertal © Alex Kaiser - Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH (Seiten 20/21)
Gastgeben in der Gaststube im Mizzigreen © Angela Lamprecht - Vorarlberg Tourismus (Seite 22)
Musiker der Schubertiade in Schwarzenberg © Christoph Lingg - Bregenzerwald Tourismus (Seite 27)
Panograf / © Marc Walser (Seite 34)
Bike _ Hike zum Muttjöchle © - Montafon Tourismus GmbH_WOM-Medien (Seite 36)
Kulinarik © Daniel Zangerl - Lech Zürs Tourismus (Seite 38)
Fischer Franz Blum Rohrspitz Fußach © Joachim Negwer - Vorarlberg Tourismus (Seite 40)
Rodeln in Damüls © Oostenrijk TV - Bregenzerwald Tourismus (Seite 42)
E-Bike Bregenz © Peter Mathis - Vorarlberg Tourismus (Seite 45)
Lech zur Blauen Stunde © Oberhauser Photography - Vorarlberg Tourismus (Seite 49)
Riebel-Tapas © Michael Gunz - Vorarlberg Tourismus (Seiten 50/51)
Panograf / © Marc Walser (Seite 52/53)

Amt der Vorarlberger Landesregierung
Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten
Landhaus, Römerstraße 15, 6901 Bregenz
T +43 5574 511 26105
wirtschaft@vorarlberg.at
www.vorarlberg.at

Wirtschaftskammer Vorarlberg
Sparte Tourismus & Freizeitwirtschaft
Wichnergasse 9, 6800 Feldkirch
T +43 5522 305 92
tourismus@wkv.at
www.wko.at/vlbg/tourismus