

Institut für Tourismuswirtschaft ITW

Nachhaltige Tourismusangebote

Leitfaden zur erfolgreichen Entwicklung
und Vermarktung nachhaltiger
Angebote in Tourismusdestinationen

Fabian Weber, Barbara Taufer

Impressum

Herausgeber

Dr. Fabian Weber, Barbara Taufer
Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft ITW
itw@hslu.ch, 041 228 41 45

Destinationen

Urs Wohler (Projektleitung), Birte Volkers, Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG
Pascal Jenny, Yvonne Wüthrich, Arosa Tourismus
Theo Schnider, UNESCO Biosphäre Entlebuch
Stefan Otz, Antonietta Grosjean, Interlaken Tourismus
Marcel Perren, Lisa Schilling, Luzern Tourismus

Wissenschaftliches Projektteam

Dr. Fabian Weber, Barbara Taufer, Dr. Roger Wehrli, Prof. Dr. Jürg Stettler
Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft ITW

Beraterteam

Dr. Christian Baumgartner, response & ability gmbh
Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub, Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft,
Institut für Unternehmensführung
Prof. Stefan Forster, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Umwelt und
Natürliche Ressourcen
Dr. Heinz Rütter, Rütter Soceco AG

Der Leitfaden wird mit Hilfsmitteln wie Factsheets, Checklisten oder Vorlagen ergänzt. Die Hilfsmittel sind elektronische Vorlagen, die dabei helfen, die einzelnen Schritte umzusetzen. Sie sind jeweils verlinkt und können auch unter www.hslu.ch/nachhaltige-tourismusangebote abgerufen werden.

Copyright © 2016 Hochschule Luzern



Das Projekt wurde unterstützt vom Fonds zur Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (Innotour) des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO).

«Wir wissen alles»

Eigentlich schon erstaunlich, dass es für die Entwicklung von erfolgreichen und nachhaltigen – und somit marktfähigen – Angeboten noch einen Leitfaden braucht! Habe ich öfters gedacht, als wir während den letzten Jahren zusammen mit den beteiligten Destinationen sowie mit unserem Berteam engagiert an der Arbeit waren. Man weiss doch, wie das geht! Im Jahr 2000 wurde schon längst über ländlichen Tourismus philosophiert, 2002 wurde «klein und fein» mit einem Milestone ausgezeichnet, 2009 haben die touristischen Verbände und Regionen die Nachhaltigkeits-Charta unterzeichnet, Nachhaltigkeit ist in aller Leute Mund.

Man weiss zwar, wie man ein Angebot kreiert, wie eine Pauschale aus verschiedenen Teilleistungen komponiert und mittels Verkaufssystem und begleitender Kommunikation im Markt platziert wird. Man weiss und kann es, aber meist nur im Alleingang. Im Netzwerk hingegen etwas erfolgreich auf die Beine zu stellen, ist unvergleichbar anspruchsvoller. Im Netzwerk heisst im Verbund, zusammen mit mehreren Partnern, über lange Zeit, entlang dem ganzen Lebenszyklus von Produkten bis zu ansprechenden Margen und möglichen Investitionen. Und dies in Zeiten, die geprägt sind von Unsicherheit und Ungeduld, anspruchsvollen Rahmenbedingungen, wechselnden Konstellationen, unterschiedlichen Expertenmeinungen, nicht systematischem Gästeverhalten, zunehmender Individualisierung, totaler Informationsüberflutung und einem gigantischen Angebot, das sich einem – dank Tiefstpreisen im Reisegeschäft – global erschliesst.

So haben wir uns auf den Weg gemacht, unser Vorgehen zielgerichtet und systematisch zu hinterfragen und zu optimieren. Wir haben Wissenslücken aufgedeckt, Erfahrungen ausgetauscht, ausprobiert, erste oder weitere Schritte gemacht und uns gegenseitig motiviert. Jede beteiligte Organisation ihrer individuellen Ausgangslage entsprechend. Stets begleitet von der Aussage von Richard Kämpf, SECO, die er anlässlich des Internationalen Tages der Berge in Scuol am 11. Dezember 2013 gemacht hat, «dass eine nachhaltige Angebots- und Produktentwicklung nur dann erfolgsversprechend ist, wenn sie kohärent ist mit der Gesamtpositionierung einer Destination.» «Mogelpackungen» werden vom Gast rasch durchschaut. Es braucht ein substanzorientiertes und ganzheitliches Nachhaltigkeitsdenken aller involvierten Akteure in den Destinationen. Begleitet auch von der Mahnung, dass die Berücksichtigung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen eine ganz grosse Herausforderung ist.

Entsprechend setzten wir uns realistische Ziele, tauschten uns regelmässig aus, besprachen die Erfolge und Misserfolge, evaluierten Erfolgsfaktoren und ermutigten uns gegenseitig, dran zu bleiben. Immer auch mit dem Ziel, andere von unseren Erfahrungen profitieren zu lassen und für Interessierte etwas Anwendbares auf den Markt zu bringen. Das Werk ist vollbracht. Ein Leitfaden, ein Werkzeugkasten und weitere wertvolle Hilfsmittel stehen zur Verfügung, wie auch ein Netzwerk an Destinationen und Beratern, das bereit ist, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben. Absolut ohne Anspruch, alles zu wissen. Viel mehr in demütiger Haltung, viel Wissen zusammengetragen und aufbereitet zu haben, welches nur in Anwendung und Umsetzung durch Jene zu Erfolg führen kann, welche in höchst anspruchsvollen Positionen bereits heute ihr Bestes geben und ebenfalls und verständlicherweise dem Irrtum unterliegen, alles zu wissen.

Urs Wohler

Direktor Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG

Inhaltsverzeichnis

Kurz und bündig: Die wichtigsten Schritte	7
1. Einleitung	10
1.1. Über diesen Leitfaden.....	10
1.2. Tourismus und nachhaltige Entwicklung.....	12
1.3. Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus.....	14
1.4. Nutzen nachhaltiger Angebote.....	15
1.5. Anforderungen an ein nachhaltiges Angebot.....	18
1.5.1. Wann ist ein Angebot nachhaltig?.....	18
1.5.2. Nachhaltigkeitskriterien für Tourismusangebote.....	19
2. Schritte zur Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigen Angeboten	23
2.1. Schritt 1: Organisatorische Voraussetzungen	24
2.2. Schritt 2: Analyse	25
2.2.1. Analyse der Standortvoraussetzungen.....	25
2.2.2. Analyse bestehender Angebote und Bewertung der Nachhaltigkeit.....	26
2.2.3. Analyse der Leistungsträger	28
2.2.4. Analyse der Nachfrage.....	29
2.2.5. Strategische Analyse.....	30
2.3. Schritt 3: Strategie	32
2.4. Schritt 4: Angebotsgestaltung.....	35
2.4.1. Nachhaltige Ausrichtung neuer Angebote	35
2.4.2. Beispielhafte Ansatzpunkte	39
2.4.3. Befähigung der DMO und der Leistungsträger.....	42
2.4.4. Einbezug engagierter Leistungsträger	43
2.5. Schritt 5: Kommunikation und Vermarktung.....	44
2.6. Schritt 6: Wirkungsmessung.....	48
3. Gute Beispiele von nachhaltigen Angeboten.....	51
3.1. Paléo Festival Nyon.....	51
3.2. Entlebucher Alpbefahrt (Sörenberg-Schöpfheim).....	51
3.3. Package «Vom Berg ins Tal» (Arosa-Schanfigg).....	52
3.4. Alpine Pearls Package (Interlaken).....	53
3.5. Mooraculum + Family Pass (Sörenberg)	54
3.6. Stadtführung «Hören, riechen, tasten – Luzern zum Anfassen».....	54
3.7. Engadin Scuol Mobil.....	55
3.8. Sanft-mobiler Wandergenuss (Werfenweng)	56
3.9. Biohotel Ucliva (Waltensburg/Vuorz)	57
3.10. Reka Feriendorf Urnäsch.....	57
3.11. Schweizer Jugendherbergen.....	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Tourismusangebote – kurz und bündig	9
Abbildung 2: Übersicht Leitfaden	11
Abbildung 3: Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus	12
Abbildung 4: 4-Kreise-Modell zum Handlungsspielraum einer DMO	16
Abbildung 5: Kriterien für nachhaltige Angebote im Tourismus.....	20
Abbildung 6: Schritte zur Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Angebote.....	23
Abbildung 7: Auswertung der Analyse (Beispiele)	31
Abbildung 8: Strategische Optionen.....	33
Abbildung 9: Zentrale Aspekte bei der Gestaltung eines nachhaltigen Angebots.....	36
Abbildung 10: Bestandteile erfolgreicher nachhaltiger Angebote.....	37
Abbildung 11: Tipps zur Nachhaltigkeits-Kommunikation	47
Abbildung 12: Wirkungsmessung: Ausprägungen der Nachhaltigkeitsaspekte	49

Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
DMO	Destinations-Management-Organisation
FUR	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen
GRI	Global Reporting Initiative
IG	Interessengemeinschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LT	Leistungsträger
NPO	Non-Profit-Organisation
ÖV	Öffentlicher Verkehr
USP	Unique Selling Proposition

Kurz und bündig: Die wichtigsten Schritte

Eine ausgewogene Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft, Umwelt und Soziales bildet die Basis für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung einer Tourismusregion. Ein zentraler Ansatzpunkt stellt dabei die Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Tourismusangebote zusammen mit den Leistungsträgern dar.

Während die Umsetzung eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements in einer Destination aufgrund des beschränkten Handlungsspielraums einer DMO eine besondere Herausforderung darstellt, bietet die Gestaltung und Kommunikation von konkreten Angeboten eine Möglichkeit, Abhängigkeiten von weiteren Stakeholdern zu verringern und einen aktiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Nachhaltigkeit wird über das konkrete Angebot fass- und erlebbar.

In Anbetracht der grossen Diversität der touristischen Angebote stellt sich die Frage, ob und wie ein «nachhaltiges Angebot» definiert werden kann. Das ideale nachhaltige Angebot hat möglichst keine negativen Auswirkungen in den drei Dimensionen, sondern leistet einen aktiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Zudem wird das Angebot bewusst gesteuert und Nachhaltigkeit systematisch integriert (Managementebene). Es berücksichtigt folgende 12 zentrale Nachhaltigkeitskriterien:

- **Management:** Nachhaltigkeitsmanagement, Einbezug der Anspruchsgruppen, Gästeinformation über die Nachhaltigkeit
- **Wirtschaft:** Stärkung der regionalen Wirtschaft, besonderer Kundennutzen, Wirtschaftlichkeit
- **Soziales:** Berücksichtigung spezifischer Gästebedürfnisse, Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende, Pflege der lokalen Kultur
- **Umwelt:** Bewusster Umgang mit Energie, umweltschonende Mobilität, Schonung von Natur, Landschaft und weiteren Umweltressourcen

Der Leitfaden präsentiert die wichtigsten Schritte bei der Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Tourismusangebote und verweist jeweils auf weitere unterstützende Dokumente. Die Hilfsmittel sind Factsheets, Checklisten oder Vorlagen, die dabei helfen, die einzelnen Schritte umzusetzen. Sie sind im Leitfaden jeweils verlinkt und können auch unter www.hslu.ch/nachhaltige-tourismusangebote abgerufen werden.

SCHRITTE	BESCHREIBUNG	HILFSMITTEL
<p>Schritt 1: Organisatorische Voraussetzungen (Kap. 2.1)</p> 	<p>Der Erfolg bei der Gestaltung nachhaltiger Angebote ist stark von der destinationsspezifischen Ausgangslage sowie von der Projektorganisation abhängig. Insbesondere folgenden organisatorischen Voraussetzungen gilt es Beachtung zu schenken: Commitment, strategische Verankerung, Nachhaltigkeitsverständnis, klare Verantwortung, Ressourcen, Know-how, interne Verankerung, Einbezug der Leistungsträger.</p>	
<p>Schritt 2: Analyse (Kap. 2.2)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Standortvoraussetzungen (Kap. 2.2.1)</p>  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Angebote DMO (Kap. 2.2.2)</p>  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Leistungsträger (Kap. 2.2.3)</p>  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Nachfrage (Kap. 2.2.4)</p>  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Strategische Analyse (Kap. 2.2.5)</p>  </div>	<p>Je nach Destinationstyp unterscheiden sich die Chancen und Herausforderungen bei der Entwicklung nachhaltiger Tourismusangebote. Entsprechend gilt es, die unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Destinationen bei der strategischen Planung und der Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigen Angeboten zu evaluieren und zu berücksichtigen.</p> <p>Um das eigene Angebots-Portfolio nachhaltiger zu gestalten und Entwicklungen zu messen, ist es hilfreich, das bestehende Angebot gut zu kennen und systematisch ein Inventar zu führen. Um die Nachhaltigkeit der einzelnen Angebote bewerten zu können, empfiehlt sich die Beurteilung mittels dem Hilfsblatt «Nachhaltigkeitsbewertung Angebote» vorzunehmen.</p> <p>Die Struktur der Leistungsträger vor Ort, deren Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit und das Interesse am Thema kann die Möglichkeiten und den Erfolg bei der Entwicklung neuer nachhaltiger Angebote massgeblich beeinflussen. Eine kurze Umfrage bei den Leistungsträgern kann darüber Aufschluss geben, wer bereits aktiv ist und wo Stärken und Schwächen oder Anknüpfungspunkte liegen.</p> <p>Die Erwartungen und Bedürfnisse der Gäste spielen bei der Entwicklung von Angeboten eine zentrale Rolle. Um herauszufinden, wie die Situation bezüglich der Nachfrage in der eigenen Destination aussieht, können aktuelle Studien und Berichte zur Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus sowie eigene Gästebefragungen ausgewertet und/oder mit entsprechenden Fragen ergänzt werden.</p> <p>Die Auswertung des Analyseteils ermöglicht das Ableiten von Potenzialen und Handlungsfeldern sowie die Identifikation von Lücken. Die Ergebnisse der Analyse können als Grundlage dienen für strategische Überlegungen und für die Ausrichtung der Angebotsgestaltung.</p>	<p>Raster Standortvoraussetzungen</p> <p>Angebotsinventar</p> <p>Nachhaltigkeitsbewertung Angebote</p> <p>Umfrage Leistungsträger</p> <p>Factsheet Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus</p>



Abbildung 1: Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Tourismusangebote – kurz und bündig
Quelle: Eigene Darstellung



Umweltschonend unterwegs sein (Arosa)

1. Einleitung

1.1. ÜBER DIESEN LEITFADEN

Tourismusdestinationen im Sinne touristischer Wettbewerbseinheiten stehen heute vor der Herausforderung, das Tourismusgeschehen so zu organisieren, dass die positiven Wirkungen gefördert sowie die negativen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Folgen möglichst minimiert werden. Eine ausgewogene Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft, Umwelt und Soziales bildet die Basis für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung einer Tourismusregion. Eine zentrale Herausforderung stellt dabei die Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Tourismusangebote zusammen mit den Leistungsträgern dar.

Der vorliegende Leitfaden fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Projekt «Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Tourismusangebote» zusammen. Das Projekt, das die fünf Destinationen Arosa, Entlebuch, Interlaken, Luzern und Scuol (Projektleitung) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern durchgeführt haben, hatte zum Ziel, die touristischen Destinationen vorausschauend auf einen zukunftssträchtigen Markt auszurichten und entsprechend gezielt glaubwürdige nachhaltige Tourismusangebote zu entwickeln und zu vermarkten.

Der Leitfaden richtet sich insbesondere an Destinations-Management-Organisationen (DMO) sowie regionale und lokale Tourismusorganisationen, aber auch an interessierte Leistungsträger, die neue nachhaltige Tourismusangebote entwickeln oder bestehende Angebote in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte optimieren und konsequenter kommunizieren möchten.

Nach der Einleitung, die auf das Nachfragepotenzial sowie auf die Anforderungen an ein nachhaltiges Tourismusangebot eingeht, erläutert der Leitfaden die wichtigsten Schritte bei der Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Angebote. Anschliessend veranschaulichen Praxisbeispiele, wie eine konkrete Umsetzung aussehen kann (vgl. Abbildung 2).

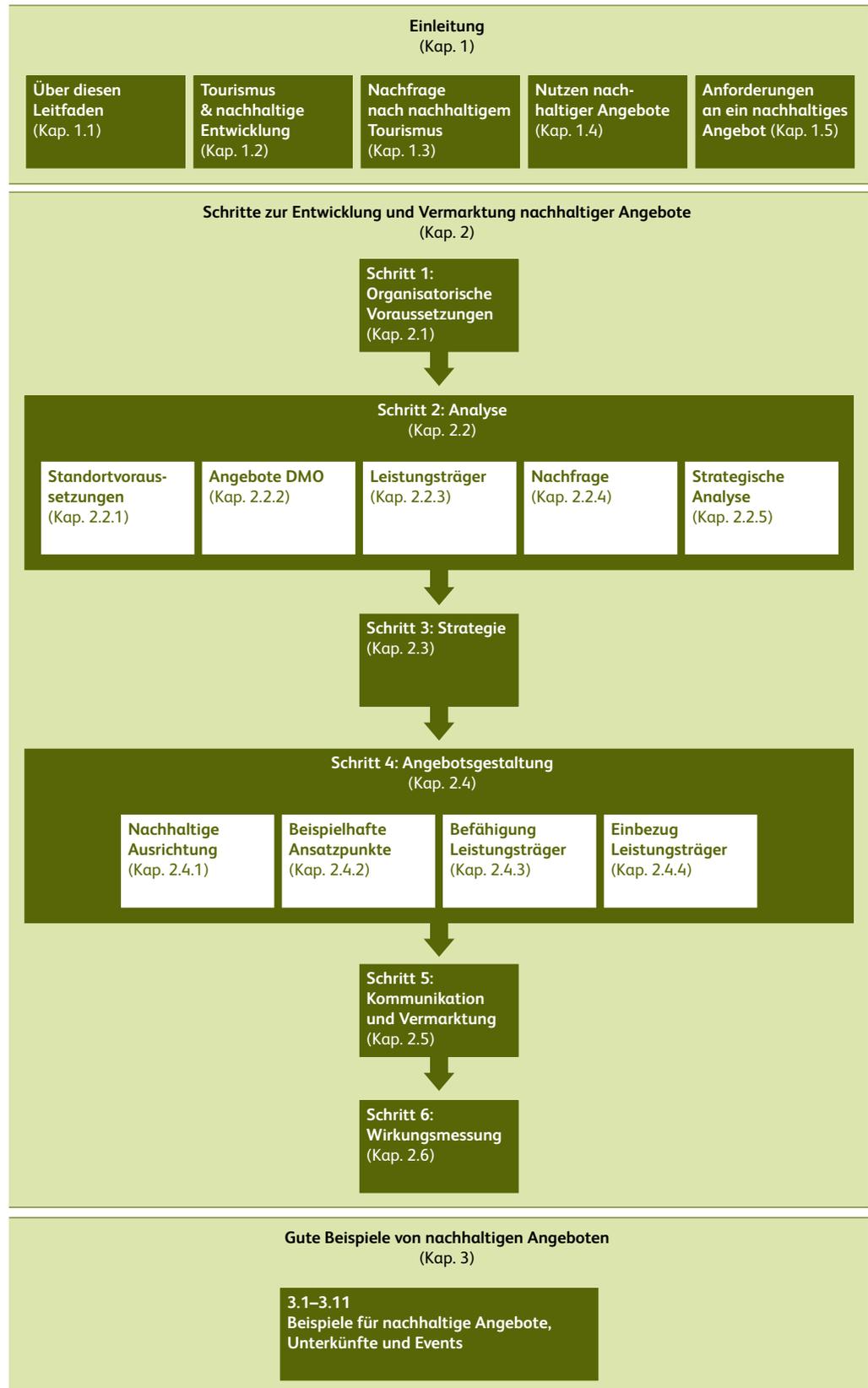


Abbildung 2: Übersicht Leitfaden

Quelle: Eigene Darstellung

Im Text wird auf verschiedene Hilfsmittel und Vorlagen verwiesen, die separat online verfügbar sind oder beim Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern bezogen werden können. Je nach Zielsetzung ist das Beiziehen einer externen Begleitung, welche den Prozess koordiniert und die externe Perspektive gewährleistet, empfehlenswert.

1.2. TOURISMUS UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Unter einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus wird eine Entwicklung verstanden, die neben der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (z.B. Stärkung der regionalen Wirtschaft, langfristige Investitionsplanung) auch die Dimensionen der ökologischen Verantwortung (z.B. Energieeffizienz und Nutzung erneuerbarer Energien, Minimierung nachteiliger Auswirkungen auf die natürlichen Ressourcen wie Natur und Landschaft, Luft, Wasser, Boden) und der gesellschaftlichen Solidarität (z.B. Gesundheit, Lebensqualität, Bildung, Partizipation) berücksichtigt, wobei es auch Überschneidungen der Dimensionen gibt (vgl. Abbildung 3).

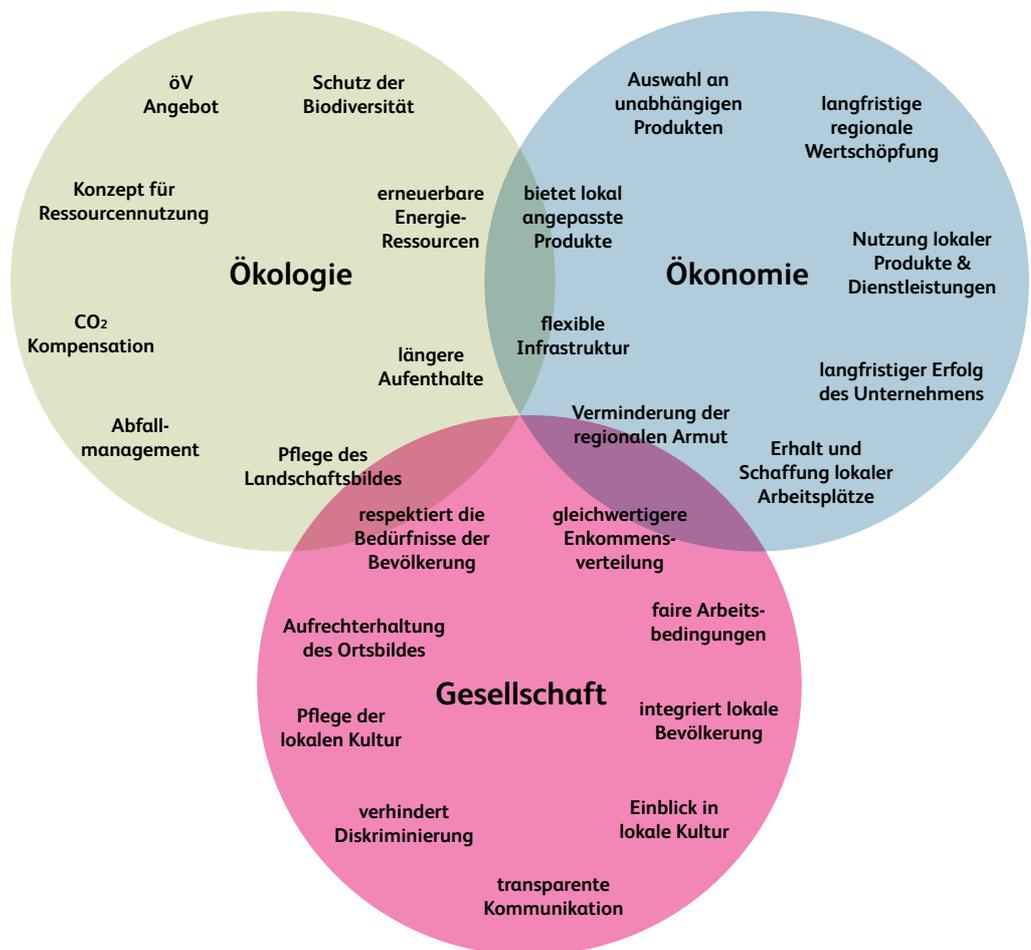


Abbildung 3: Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus
 Quelle: Hochschule Luzern (2015). Nachhaltige Entwicklung im Tourismus: Die Luzerner Perspektive.

Mit zahlreichen Initiativen, die seit dem Rio-Umweltgipfel im Jahr 1992 gestartet wurden, wird die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus gefordert und gefördert. Auch im Schweizer Tourismus wurden mit der Unterzeichnung der Nachhaltigkeits-Charta die Chancen und das Potenzial einer nachhaltigen Entwicklung des Tourismus in der Schweiz erkannt. Die Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz hält fest, dass dieser langfristig auf eine nachhaltige Entwicklung angewiesen ist.

Auch wenn die Voraussetzungen in der Schweiz als äusserst vorteilhaft beurteilt werden können, gibt es in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsgrundsätze im Tourismus noch grosses Potenzial. Eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus muss als Prozess verstanden werden und auf langfristige Umweltverträglichkeit, Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit ausgelegt sein. Dabei gilt es die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen miteinzubeziehen. Dazu gehören im komplexen Tourismussystem unter anderem die Leistungsträger der verschiedenen Branchen, die einheimische Bevölkerung und natürlich auch die Gäste.

Wenn Qualität heisst, Kundenerwartungen zu erfüllen, muss Nachhaltigkeit auch die Erwartungen und Ansprüche weiterer Stakeholder einbeziehen, wobei auch die natürliche Umwelt als Stakeholder verstanden werden muss. Wenn Nachhaltigkeit nur als Marketingbegriff verwendet wird und für den Gast nicht erlebbar ist bzw. nicht transparent kommuniziert wird, wirkt das Engagement unglaubwürdig oder gar kontraproduktiv. Eine nachhaltige Unternehmensführung der einzelnen Akteure in einer Tourismusregion bietet die Basis für nachhaltige Erlebnisse. Aber erst das Schaffen konkreter Angebote ermöglicht es, Nachhaltigkeitsaspekte in Wert zu setzen, das Engagement sichtbar zu machen und damit die eigene Attraktivität als Tourismusdestination zu steigern.



Traditionelles Handwerk kennenlernen (Ballenberg)

1.3. NACHFRAGE NACH NACHHALTIGEM TOURISMUS

Mehrere Studien haben die Bedeutung bzw. das Interesse von Reisenden an nachhaltigen Angeboten untersucht. Je nach Untersuchungsmethode und Fragestellung variiert der Anteil der nachhaltigkeitsinteressierten Personen.

Trends und Volumen

- Die Reiseanalyse von FUR¹ zeigt, dass 31 % der Befragten einen ökologisch einwandfreien Urlaub bzw. 38 % eine sozialverträgliche Reise wünschen. 22 % der Befragten geben an, dass sie bei Reisen immer auf Nachhaltigkeit achten.
- Gemäss TripAdvisor² sind international 33 % der Reisenden an umweltfreundlichem Tourismus interessiert.
- Eine Umfrage von Lonely Planet zeigt, dass 70 % bereits einmal umweltfreundlich gereist sind bzw. 90 % Nachhaltigkeit bei zukünftigen Reisen berücksichtigen werden³.
- Der Ferienreport von Kuoni⁴ zeigt, dass rund 48 % der Schweizer nachhaltig reisen möchten.
- Gemäss einer Studie von Deloitte⁵ haben sich 38 % der Geschäftsreisenden über die Umweltfreundlichkeit von Hotels informiert.
- Gemäss Tourismus Monitor Schweiz⁶ wird Nachhaltigkeit nur relativ selten direkt als Gästebedarfnis genannt (10.1 %), allerdings werden andere Aspekte mit Bezug zur Nachhaltigkeit wie z.B. Natur (44.4 %) als sehr wichtig eingeschätzt.

Auch wenn die Ergebnisse jeweils von der entsprechenden Fragestellung abhängen, zeigen sie, dass das Thema an Bedeutung gewinnt und dass ein beträchtlicher Anteil der befragten Gäste an nachhaltigem Tourismus bzw. zumindest an gewissen Nachhaltigkeitsaspekten (z.B. Umwelt) interessiert ist.

In Bezug auf die Zahlungsbereitschaft gibt es widersprüchliche Studien. Während einzelne Studien eine erhöhte Zahlungsbereitschaft belegen, kommen Wehrli et al.⁷ zum Schluss, dass Reisende kaum bereit sind, für nachhaltige Eigenschaften eines touristischen Angebots mehr zu bezahlen.

Gäste, denen Nachhaltigkeit wichtig ist

Aus bestehenden Studien sowie aus qualitativen Befragungen und Beobachtungen der Hochschule Luzern in Schweizer Tourismusdestinationen⁸ können folgende Erkenntnisse zusammengefasst werden:

- Tendenziell wissen die meisten Gäste wenig über Nachhaltigkeit oder haben ein sehr partielles Verständnis des Nachhaltigkeitskonzepts (z.B. nur Umweltaspekte).
- Der Gast nimmt das Gesamtangebot wahr. Externe Faktoren (Infrastruktur, Gebäude, Werbeplakate etc.) widersprechen teilweise der Nachhaltigkeitsbotschaft und beeinflussen die Wahrnehmung der Nachhaltigkeit massgeblich.

¹ FUR (2014). Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. Abschlussbericht zu dem Forschungsvorhaben: Nachfrage für Nachhaltigen Tourismus im Rahmen der Reiseanalyse. Kiel 2014

² TripAdvisor (2010): TripAdvisor Travelers Keen on Going Green, Press release. 17. April 2010

³ Lonely Planet (2007). Lonely Planet survey reveals travellers seek sustainable options. Press release. 08. August 2007

⁴ Kuoni (2010). Kuoni-Ferienreport 2010. Ferien verändern unser Leben.

⁵ Deloitte (2008): The staying power of sustainability: Balancing opportunity and risk in the hospitality industry.

⁶ Schweiz Tourismus (2013). Tourismus Monitor Schweiz 2013.

⁷ Wehrli, R., Egli, H., Lutzenberger, M., Pfister, D., Schwarz, J., Stettler, J. (2011). Is there Demand for Sustainable Tourism?

⁸ Hochschule Luzern (2014). Ergebnisse aus qualitativer Gästeanalyse. (unveröffentlicht)

- Das Verhalten im Urlaub entspricht nicht zwingend dem Alltagsverhalten. Selbst Menschen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist, ignorieren gewisse Grundsätze in den Ferien und möchten sich «etwas gönnen».
- Die am häufigsten genannten Hürden sind gemäss einer Umfrage der FUR¹ zusätzliche Kosten (55 %), eigene Urlaubswünsche, die nicht mit nachhaltigen Angeboten zu erfüllen sind (49 %), zu wenig Informationen (43 %), kein klares Gütesiegel (42 %) und eine mangelnde Anzahl nachhaltiger Angebote (32 %).
- Die Schweiz wird oft als de facto nachhaltig betrachtet, was eine Möglichkeit bietet, eine Vorbildfunktion wahrzunehmen und sich entsprechend zu positionieren.
- Nachhaltig durchgeführte Festivals und andere Veranstaltungen erhalten besondere Aufmerksamkeit und können Vorbildfunktion für Nachhaltigkeit haben.
- Neben einer intakten Umwelt gehören die Gastfreundschaft der lokalen Bevölkerung, Sicherheit und Sauberkeit zu zentralen Einflussgrössen der Zufriedenheit von Gästen.

Während es ein Potenzial gibt, speziell affine Gäste mittels Nachhaltigkeit anzusprechen, kann davon ausgegangen werden, dass Reiseentscheidungen bei der breiten Masse primär nach anderen Kriterien getroffen werden. Das Kostenbewusstsein drängt die Sensibilität für die Nachhaltigkeit oft in den Hintergrund. Die Faktoren Wetter/Klima und Preis spielen eine deutlich grössere Rolle bei der Buchung der Ferienreise, während Nachhaltigkeit gemäss einer internationalen Studie der Hochschule Luzern erst an siebter Stelle von acht zur Auswahl stehenden Kriterien kommt.

Nachrangig können das Engagement und die unternehmerische Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung aber durchaus ausschlaggebend sein und werden oft sogar vorausgesetzt. Immerhin gibt es international ein Potenzial von 22 % der Reisenden (17,4 % in der Schweiz), für welche das Thema Nachhaltigkeit zu den drei wichtigsten Entscheidungsfaktoren beim Buchungsentscheid gehört.⁷ Doch auch weitere Gästegruppen können erschlossen werden, wenn es gelingt, Nachhaltigkeit erlebbar zu machen.



Hilfsmittel

Factsheet Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus

Das Factsheet fasst die wichtigsten Fakten zur Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus zusammen.

1.4. NUTZEN NACHHALTIGER ANGEBOTE

Eine nachhaltige Entwicklung ist eine langfristige Aufgabe und setzt einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess voraus. Eine ganzheitliche Destinationsstrategie ist eine Voraussetzung, um eine glaubwürdige Positionierung als nachhaltige Destination und somit einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erreichen. In einer längerfristigen Perspektive ist dazu die Umsetzung eines umfassenden und gut verankerten Nachhaltigkeitsmanagements anzustreben. In einem ersten Schritt kann der Fokus auf die Entwicklung nachhaltiger Angebote jedoch Sinn machen.

Weshalb nachhaltige Angebote?

Das Umsetzen eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements in einer Destination bedeutet einen hohen Koordinationsaufwand und viele Abhängigkeiten. Das 4-Kreise-Modell (s. Abbildung 4)

gibt grafisch die Einflussbereiche der DMO wieder. Von innen nach aussen nimmt der Handlungsspielraum der DMO ab, die Abhängigkeit bzw. die Wichtigkeit des Einbezugs weiterer Anspruchsgruppen hingegen nimmt zu.

1. **DMO:** Der innerste Kreis stellt die Organisation an sich dar. Management und Entscheide liegen bei der DMO. Die Abläufe und Standards können weitgehend selbst bestimmt und umgesetzt werden. Der Handlungsspielraum ist gross und die Abhängigkeit von weiteren Anspruchsgruppen eher gering.
2. **DMO & Leistungsträger:** Im erweiterten Kreis agiert die DMO zusammen mit den (touristischen) Leistungsträgern, beispielsweise in der Entwicklung gemeinsamer Angebote. Die DMO besitzt zwar keine Weisungsbefugnis gegenüber den Leistungsträgern, hat aber direkten Einfluss im Netzwerk (Motivation) und verfügt über Steuerungsmöglichkeiten mittels Anreizen. In der Angebotsgestaltung kann nur in Zusammenarbeit mit den einzelnen Leistungsträgern erfolgreich agiert werden.
3. **Destination:** Der dritte Kreis beinhaltet eine Vielzahl weiterer Partner und Entscheidungsträger, welche die Entwicklung der Destination mitgestalten. Viele für eine nachhaltige Entwicklung einer Region relevante Themen betreffen nicht nur den Tourismus. Bei diesen Themen ist der unmittelbare Handlungsspielraum der DMO gering. Die DMO ist auf eine enge Kooperation mit den entsprechenden Anspruchsgruppen – insbesondere der öffentlichen Hand – angewiesen.
4. **Rahmenbedingungen:** Der äusserste Kreis wird durch die bestehenden naturräumlichen, aber auch politischen Rahmenbedingungen definiert. Hier hat die DMO nur bedingte Einflussmöglichkeit über Lobbying und Partnerschaften.

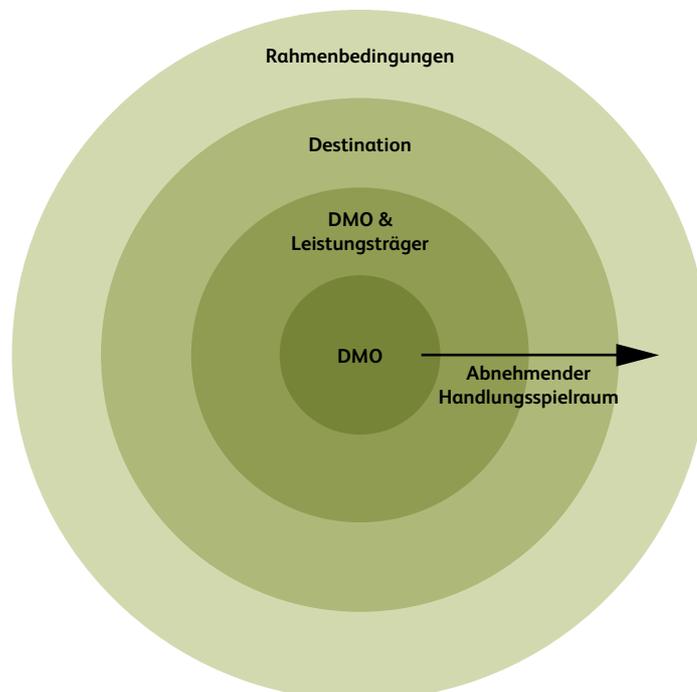


Abbildung 4: 4-Kreise-Modell zum Handlungsspielraum einer DMO

Quelle: Eigene Darstellung

Während also die Umsetzung eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements in einer Destination aufgrund des beschränkten Handlungsspielraums einer DMO eine besondere Herausforderung darstellt, bietet die Gestaltung und Kommunikation von konkreten Angeboten eine Möglichkeit, Komplexität zu reduzieren und Abhängigkeiten zu verringern.

Vorteile der Entwicklung nachhaltiger Angebote

Mit der Ausrichtung auf nachhaltige Angebote kann eine DMO einen Schritt in Richtung nachhaltige Entwicklung machen, den sie aktiv steuern kann, indem sie mit interessierten Leistungsträgern zusammenarbeitet und diese in ihren Aktivitäten unterstützt. Die Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigen Tourismusangeboten kann zu einem unmittelbaren Nutzen in mehrerer Hinsicht führen:

- «Nachhaltigkeit» wird durch konkrete Angebote sowohl für die Anbieter als auch für die Gäste fass- und erlebbar. Der Gast spricht zwar nicht zwingend auf den Begriff an, dafür auf die Inhalte von Nachhaltigkeit (regionaler Bezug, Identität, Geschichten etc.).
- Es gibt eine Nachfrage nach nachhaltigen Tourismusangeboten. Wenn qualitativ hochwertige Angebote mit einem hohen Erlebniswert entstehen, können neue Gäste gewonnen und die Bedürfnisse bestehender Gäste besser befriedigt werden. Gleichzeitig wird dem Gast ein gutes Gewissen vermittelt.
- Durch Wahrnehmen der unternehmerischen Verantwortung und der entsprechenden Kommunikation findet ein Reputationsaufbau statt – insbesondere in einer Phase, wo es noch nicht so viele konkurrierende Angebote gibt (First-Mover-Advantage).
- Die sichtbaren Ergebnisse tragen dazu bei, zu sensibilisieren sowie das Interesse und das Engagement der Leistungsträger zu stärken.
- Die gemeinsame Entwicklung nachhaltiger Angebote führt zu einer Befähigung der touristischen Leistungsträger in einer Destination sowie zu einer verbesserten Koordination aller Anspruchsgruppen.
- Durch den Prozess werden die Mitarbeitenden der DMO sensibilisiert und interne Prozesse optimiert.
- Die Gestaltung nachhaltiger Angebote bietet eine Möglichkeit, sich als verantwortungsvolle Destination zu positionieren und einen aktiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

«Unser hoch entwickelter Tourismus in einem sehr wohlhabenden Land muss und kann sich im Bereich der Nachhaltigkeit pionierhaft positionieren. Die Sensibilität wird weiter steigen. Darauf wollen wir vorbereitet sein.»

Urs Wohler, Direktor Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG



Intakte Natur geniessen (Vitznau)

1.5. ANFORDERUNGEN AN EIN NACHHALTIGES ANGEBOT

Verschiedene Faktoren bestimmen, ob ein Angebot als nachhaltig beurteilt werden kann (Kap. 1.5.1). Die detaillierten Nachhaltigkeitskriterien für touristische Angebote in den Bereichen Management, Wirtschaft, Soziales und Umwelt werden im Kapitel 1.5.2 dargelegt.

1.5.1. Wann ist ein Angebot nachhaltig?

In Anbetracht der grossen Diversität der touristischen Angebote in der Schweiz stellt sich die Frage, ob und wie ein «nachhaltiges Angebot» definiert werden kann. Die Komplexität touristischer Angebote mit oft mehreren involvierten Leistungsträgern sowie die oft schwierige Operationalisierbarkeit von Nachhaltigkeit bedeuten eine Herausforderung, wenn eine einfache und klare Abgrenzung angestrebt wird. Zudem können die Standards – je nach Ziel, aber auch je nach Ausgangslage – unterschiedlich hoch angesetzt sein, was sich beispielsweise auch in den verschiedenen Kriterienkatalogen entsprechender Labels widerspiegelt. Ob ein Angebot als nachhaltig eingestuft werden kann, hängt insbesondere von folgenden Faktoren ab:

Berücksichtigung aller Nachhaltigkeitsdimensionen und -kriterien: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit müssen mittels konkreter Kriterien abgegrenzt, messbar gemacht und grundsätzlich gleichmässig berücksichtigt werden. Je nach Verständnis ist eine begrenzte Substitution zwischen den Dimensionen zulässig («schwache Nachhaltigkeit»), sofern die grundlegenden Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung⁹ nicht verletzt werden.

Ausprägung der Nachhaltigkeitskriterien: Je nach Ausgangslage und Anspruch kann der angestrebte Standard/Erfüllungsgrad der einzelnen Kriterien unterschiedlich definiert werden. In der Regel wird ein möglichst messbarer Zielwert festgelegt (z.B. mind. 70 % Ökostrom).

Massnahmen und Auswirkungen: Nachhaltige Angebote dürfen möglichst keine irreversiblen negativen Auswirkungen in den drei Dimensionen «Umwelt», «Soziales» und «Wirtschaft» haben. Allerdings sind die effektiven Auswirkungen nicht immer offensichtlich und können oft nur mit grossem Aufwand gemessen werden. Besser plan- und messbar sind die Massnahmen, die im Bereich Nachhaltigkeit aktiv getroffen werden.

Systemgrenzen: Die Abgrenzung des betrachteten Systems kann in Bezug auf die Beurteilung der Nachhaltigkeit entscheidend sein. Auch wenn Nachhaltigkeit grundsätzlich global verstanden werden muss, kann es sinnvoll sein, den Fokus einzugrenzen und sich auf das zu konzentrieren, was direkt beeinflusst und gesteuert werden kann.

Das ideale nachhaltige Angebot setzt Nachhaltigkeit umfassend um. Es werden aktiv Massnahmen in allen drei Dimensionen ergriffen und kommuniziert. Zudem sticht ein solches Angebot im besten Fall durch Innovation und Vorzeigecharakter hervor. Es hat möglichst keine negativen Auswirkungen in den drei Dimensionen, sondern leistet einen aktiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung.

1.5.2. Nachhaltigkeitskriterien für Tourismusangebote

Es gibt eine Vielzahl an Standards, Zertifizierungssystemen und Labels, welche versuchen, Nachhaltigkeitsbestrebungen mittels Indikatoren mess- und nachvollziehbar zu machen. In Anlehnung an bestehende Systeme und unter Berücksichtigung der Besonderheiten eines touristischen Angebots wurden folgende 12 zentrale Nachhaltigkeitskriterien in den vier Bereichen Management, Wirtschaft, Soziales und Umwelt definiert, wobei die drei Nachhaltigkeitsdimensionen nicht immer klar trennbar sind, und einzelne Kriterien auch Auswirkungen in anderen Dimensionen haben können.

⁹ BFS (2010). Die Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung. Neuchâtel 2010

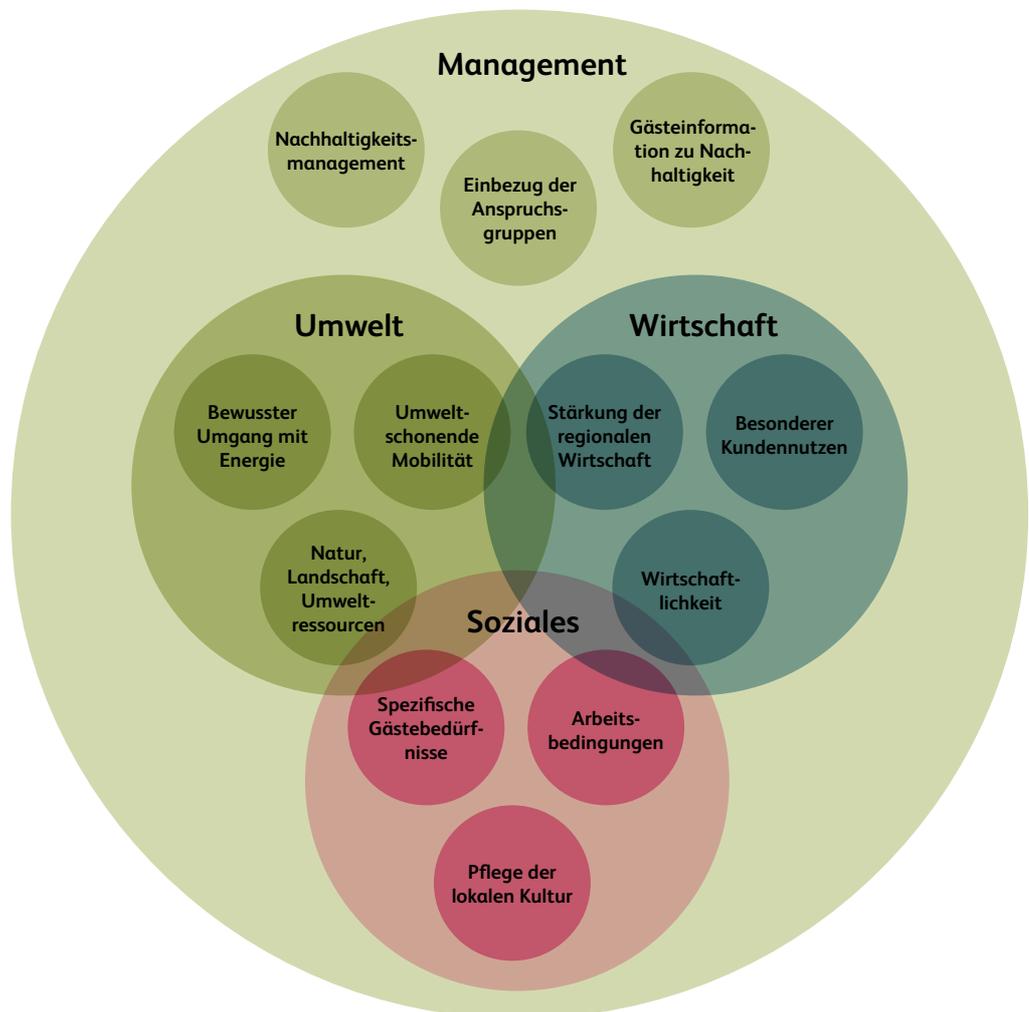


Abbildung 5: Kriterien für nachhaltige Angebote im Tourismus

Quelle: Eigene Darstellung

Management

- **Nachhaltigkeitsmanagement**
Der Nachhaltigkeitsgedanke ist im Angebot verankert. Nachhaltigkeitsaspekte werden systematisch berücksichtigt. Das Angebot wird regelmässig evaluiert, die Wirkungen werden gemessen und Verbesserungen abgeleitet.
- **Einbezug der Anspruchsgruppen**
Mit allen direkt Beteiligten (Angebotspartner/-innen, Gäste) und indirekt Beteiligten (Bauern, Einheimische, Anwohner/-innen, Zweitwohnungsbesitzer/-innen etc.) wird der Austausch aktiv gesucht und ein regelmässiger Dialog gepflegt. Bedürfnisse und Bedenken werden entgegengenommen und bei der Ausgestaltung des Angebots berücksichtigt.

- **Gästeinformation über die Nachhaltigkeit**
Gäste werden aktiv und prominent über Nachhaltigkeitsaspekte informiert und – wo sinnvoll – auf Möglichkeiten sensibilisiert, einen eigenen Beitrag zu leisten. Alle Mitarbeitenden werden instruiert und können kompetent über die Nachhaltigkeitsaspekte Auskunft geben.

Wirtschaft

- **Stärkung der regionalen Wirtschaft**
Das Angebot berücksichtigt wo immer möglich lokale und regionale Produkte sowie Dienstleister und fördert das lokale Gewerbe. Lokale Ressourcen und Sehenswürdigkeiten werden in Wert gesetzt.
- **Besonderer Kundennutzen**
Das Angebot ermöglicht den Kunden attraktive Erfahrungen und Erlebnisse. Es generiert dank der hohen Qualität, der Einzigartigkeit, des Innovationsgehalts und/oder des expliziten Bezugs zur Region einen besonders hohen Kundennutzen und erhöht damit die Wettbewerbsfähigkeit.
- **Wirtschaftlichkeit**
Der Aufwand für Entwicklung und Unterhalt des Angebots steht in einem positiven Verhältnis zu den angestrebten wirtschaftlichen Effekten. Das Angebot generiert direkt oder indirekt Wertschöpfung und/oder steigert die Aufenthalts-Attraktivität für die Gäste.



Lokale Kultur/Architektur entdecken (Scuol)

Soziales

- **Berücksichtigung spezifischer Gästebedürfnisse**
Auf Gäste mit spezifischen Bedürfnissen (z.B. Barrierefreiheit, Familienfreundlichkeit, Seniorenfreundlichkeit, Lebensmittelunverträglichkeiten etc.) wird eingegangen. Entsprechende Informationen sind transparent verfügbar.
- **Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende**
Die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden sind fair und attraktiv (z.B. Lohn-gleichheit, Sicherheit, Gesundheit, Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Förderung der Diversität in Bezug auf Kultur, Alter, Geschlecht etc.).
- **Pflege der lokalen Kultur**
Die lokale Kultur wird thematisiert, gepflegt und gefördert (z.B. Brauchtum, regionale Materialien oder Architektur). Das Angebot trägt zur Erhaltung und Verbesserung des kulturellen Angebots der Region bei. Es ist authentisch und steht in Einklang mit den lokalen kulturellen Begebenheiten. Der Austausch zwischen Gästen und Einheimischen wird gefördert.

Umwelt

- **Bewusster Umgang mit Energie**
Es gibt einen bewussten Umgang mit Energie (z.B. Energieverbrauch, -effizienz, Ökostrom) sowie Massnahmen zur Einsparung von Energie und zur Vermeidung von CO₂-Emissionen.
- **Umweltschonende Mobilität**
Den Gästen wird umweltschonende Mobilität für die Anreise und den Aufenthalt ermöglicht sowie aktiv kommuniziert (z.B. Gästeinformation, Abholservice). Es bestehen entsprechende Anreize für die Gäste. Das Angebot enthält im besten Fall ausschliesslich umweltschonende Verkehrsmittel.
- **Schonung von Natur, Landschaft und weiteren Umweltressourcen**
Mit Natur, Landschaft und weiteren Umweltressourcen wird schonend umgegangen (z.B. geringer Bodenverbrauch, rücksichtsvoller Umgang mit der Landschaft und der Biodiversität), jegliche Beeinträchtigungen werden verhindert/vermindert. Die Erhaltung, Pflege und Aufwertung der Natur- und Kulturlandschaft wird direkt oder indirekt unterstützt. Für das Angebot notwendige Einrichtungen (Signalisation, Tafeln, Bauten u.a.) werden unter Berücksichtigung des natürlichen, landschaftlichen und architektonischen Umfelds erstellt. Es gibt Massnahmen zur Reduktion von Lärmbelastungen, zum Gewässerschutz, zum sparsamen Umgang mit Wasser sowie zur Vermeidung, Verminderung, Trennung sowie Verwertung und Entsorgung von Abfall.

«Für uns sind unter anderem die Kriterien bzw. Anforderungen an ein nachhaltiges Angebot sehr nützlich und werden auch zukünftig eingesetzt werden.»

Birte Volkers, Produktmanagerin Nachhaltigkeit, Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG

2. Schritte zur Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigen Angeboten

Bei der Entwicklung nachhaltiger Tourismusangebote kann in mehreren Schritten vorgegangen werden, wobei je nach Voraussetzungen und Zielen einer Destination auch nur einzelne Schritte und Instrumente eingesetzt werden können.

Folgende Schritte werden im Leitfaden beschrieben, wobei jeweils auf entsprechende Hilfsmittel verwiesen wird:

- Schritt 1 – Organisatorische Voraussetzungen: Analysieren der Voraussetzungen und Klären der Projektorganisation
- Schritt 2 – Analyse: Analyse und Diskussion der Standortvoraussetzungen, der Angebote, der Leistungsträger und der Nachfrage
- Schritt 3 – Strategie: Festlegen der strategischen Ausrichtung
- Schritt 4 – Angebotsgestaltung: Entwicklung nachhaltiger Angebote und Einbezug der Leistungsträger
- Schritt 5 – Vermarktung: Kommunikation und Vermarktung nachhaltiger Tourismusangebote
- Schritt 6 – Wirkungsmessung: Erfolgskontrolle und Wirkungsmessung der entwickelten Angebote

Die einzelnen Schritte werden in den entsprechenden Kapiteln beschrieben und Erfolgsfaktoren werden aufgezeigt. Die Hilfsmittel, welche die Umsetzung unterstützen, sind jeweils mit einem Symbol aufgeführt. Jedes Hilfsmittel enthält ein «Read Me», das den Zweck des Dokuments sowie die Einsatzmöglichkeiten beschreibt. Je nach Zielsetzungen ist das Beiziehen einer externen Begleitung, welche den Entwicklungsprozess koordiniert und die externe Perspektive gewährleistet, empfehlenswert.

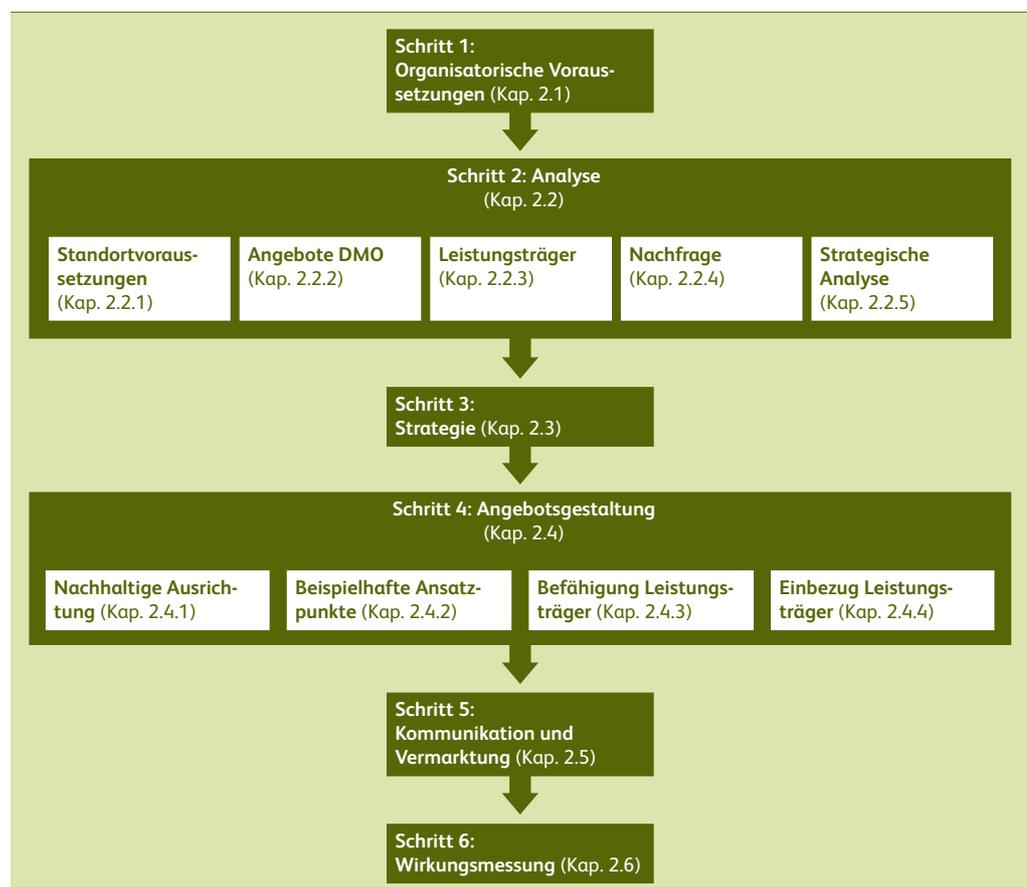


Abbildung 6: Schritte zur Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Angebote

Quelle: Eigene Darstellung

2.1. SCHRITT 1: ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN

Der Erfolg bei der Gestaltung nachhaltiger Angebote ist stark von der destinationsspezifischen Ausgangslage sowie von der Projektorganisation abhängig. Wenn sich eine Destination vertieft und längerfristig mit der Entwicklung nachhaltiger Tourismusangebote auseinandersetzen möchte, gilt es gewissen Voraussetzungen besondere Beachtung zu schenken. Mehrere Faktoren, die nachfolgend kurz erläutert werden, sind dabei entscheidend:

Erfolgsfaktoren Organisation und Planung

1. **Commitment:** Es braucht die Überzeugung und den Willen der Geschäftsleitung, im Thema «Nachhaltigkeit» aktiv zu sein und die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen bereit zu stellen.
2. **Strategische Verankerung:** Der Stellenwert und die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Destination müssen geklärt sein. Nur wenn das Thema strategisch verankert ist, wird es mit dem entsprechenden Stellenwert behandelt, bleibt auf der Agenda und die notwendige Kontinuität kann sichergestellt werden.
3. **Nachhaltigkeitsverständnis:** Interessens- und Zielkonflikte sowie der Umgang damit müssen – wie auch das Nachhaltigkeitsverständnis in einer Destination – frühzeitig diskutiert und geklärt werden. Ziele aber auch Messgrößen müssen vorab bestimmt werden und sind für den nachfolgenden Prozess massgebend.
4. **Klare Verantwortung:** Nachhaltigkeit ist Chefsache und muss in der Organisation auf höchster Ebene verortet sein. Zuständigkeiten müssen geklärt sein (Nachhaltigkeitsbeauftragte/r).
5. **Ressourcen:** Das Bereitstellen der entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen ist entscheidend dafür, dass das Thema im Tagesgeschäft nicht untergeht und die operative Umsetzung der strategischen Überlegungen gelingen kann.
6. **Know-how:** Destinationen, die sich schon intensiver mit dem Thema befasst und das entsprechende Wissen aufgebaut haben, fällt es einfacher, sich zurechtzufinden und die Instrumente sinnvoll einzusetzen. Der internen Sensibilisierung und Schulung kommt eine hohe Bedeutung zu.
7. **Interne Verankerung:** Um das Thema intern zu verankern und Kontinuität zu sichern, ist ein systematischer Zugang und eine gute Einbindung in die bestehenden Strukturen und Prozesse zentral. Nur wenn es regelmässig traktandiert und in allen Bereichen (Product Management, Events, MICE etc.) diskutiert wird, kann eine konsequente Umsetzung sichergestellt werden.
8. **Einbezug der Leistungsträger:** Da die DMO bei der Entwicklung neuer Angebote auf ihre Partner angewiesen ist, ist ein früher und systematischer Einbezug der Leistungsträger unter Anwendung expliziter Nachhaltigkeitskriterien (in Verträgen, Ausschreibungen etc.) und eine transparente Information für eine fruchtbare Zusammenarbeit entscheidend.

«Nachhaltigkeit muss immer wieder von Neuem gelernt und gelebt werden. Nachhaltigkeit lässt sich nicht verordnen. Es braucht also einen Kümmerer für die Nachhaltigkeit. Sonst funktioniert eine Etablierung nicht.»

Theo Schnider, Tourismusdirektor Biosphäre Entlebuch

2.2. SCHRITT 2: ANALYSE

Mit einer umfassenden Analyse der Ausgangslage kann die Destination gezielt auf ihren Stärken aufbauen und die destinationsspezifischen Standortvoraussetzungen optimal in die Planung einbeziehen. Die Analyse der Standortvoraussetzungen (Kap. 2.2.1), der bestehenden Angebote (Kap. 2.2.2), der Aktivitäten der Leistungsträger (Kap. 2.2.3) sowie der Nachfrage (Kap. 2.2.4) kann helfen, Potenziale und allfällige Herausforderungen zu erkennen (Kap. 2.2.5).

2.2.1. Analyse der Standortvoraussetzungen

Je nach Destinationstyp unterscheiden sich die Chancen und Herausforderungen bei der Entwicklung nachhaltiger Tourismusangebote. Entsprechend gilt es, die unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Destinationen bei der strategischen Planung und der Entwicklung von Angeboten zu berücksichtigen. Die Destinationen unterscheiden sich nicht nur im Hinblick auf ihre geographische Abgrenzung, die Erreichbarkeit, den Naturraum und die Infrastruktur, sondern auch in Bezug auf ihre Kultur, das touristische Angebot, die Attraktionen oder die Zielgruppen. Des Weiteren gibt es Unterschiede in der Organisation, im Aufgabenbereich oder in der Art der Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern und Partnern sowie bezüglich der finanziellen Möglichkeiten.

Auch wenn diese Eigenheiten destinationsintern in der Regel bekannt sind, lohnt es sich, die Standortvoraussetzungen systematisch zu erfassen und zu analysieren (vgl. «Raster Standortvoraussetzungen»). Die individuelle Ausgangslage bestimmt Strategie und Ergebnis wesentlich mit. Dabei geht es unter anderem um folgende Punkte:

- Destinationsorganisation & Finanzierung
- Allgemeines (Anzahl Gemeinden, Einwohner, Erreichbarkeit, Modal Split, Labels, Nachhaltigkeitsaktivitäten, Beschäftigungsstruktur etc.)
- Natürliche und kulturelle Besonderheiten (Schutzgebiete, Traditionen etc.)
- Infrastruktur (Hauptattraktionen, Anzahl Betriebe/Betten, Auslastung, Saisonalität etc.)
- Positionierung (Lifestyle-Zielgruppen, Marketing-Claim, USPs etc.)
- Gäste/Nachfrage (Herkunft, Motive, Ankünfte, Logiernächte, Ausgaben, Tagesgäste etc.)
- Leistungsträger (Anzahl, Struktur, Organisation der Zusammenarbeit etc.)



Hilfsmittel Raster Standortvoraussetzungen

Das «Raster Standortvoraussetzungen» enthält einen Vorschlag zur Erfassung der Ausgangssituation der Destination und der destinationsspezifischen Besonderheiten, um darauf aufbauend Handlungsfelder zu eruieren, die der Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigen Angeboten dienen.



Regionale Produkte kennenlernen (Entlebuch)

2.2.2. Analyse bestehender Angebote und Bewertung der Nachhaltigkeit

Um das eigene Angebots-Portfolio nachhaltiger zu gestalten, ist es hilfreich, die Ausgangslage, also das bestehende Angebot, gut zu kennen. Ein systematisch geführtes Inventar kann helfen, einen Überblick über die bestehenden Angebote in der Destination sowie über die aktuelle Beurteilung derer Nachhaltigkeit zu erhalten. Zudem ermöglicht das Angebotsinventar ein Monitoring verschiedener Messgrößen und somit eine Überprüfung der Veränderungen im Angebotsportfolio.

Was ist ein Angebot?

Im Sinne einer klaren Abgrenzung von den Angeboten einzelner Leistungsträger beschäftigt sich dieser Leitfaden mit touristischen Angeboten einer DMO, die für Gäste auf Ebene der Destination buchbar sind. Dies umfasst insbesondere Angebote, die durch die DMO selber mitentwickelt und vermarktet werden. Es können verschiedene Angebotstypen unterschieden werden: Übernachtungspauschale, Event, Vortrag, Führung, Exkursion, fix terminiertes mehrtägiges Angebot nur über Reiseveranstalter, Einzelangebot eines Leistungsträgers oder Kombinationen. Des Weiteren

können Akquisitionsangebote (Angebote, um neue Gäste anzulocken) und Zusatzangebote (Gästeprogramm im weiteren Sinn) unterschieden werden.

Angebotsinventar

Im «Angebotsinventar» werden alle (oder alle über die DMO buchbaren) Angebote mit den jeweils relevanten Angaben erfasst. Das Inventar empfiehlt die Erfassung folgender Punkte:

- Name des Angebots
- Kurzbeschreibung in Stichworten
- Angebotstyp (nach Kategorie)
- Einzigartigkeit des Angebots (USP)
- Zuordnung zu strategischem Geschäftsfeld
- Strategiekonformität
- Zielgruppen/Lifestyle/Werte
- Involvierte Partner
- Nachhaltigkeitskategorie
- Markterfolg
- Anzahl verkaufter Angebote
- Jahresumsatz
- Kommunikation
- Distribution

Die Destination definiert, welche Angaben ihr dienen und regelmässig erfasst und aktualisiert werden sollen.

Nachhaltigkeitsbewertung von Angeboten

Um die Nachhaltigkeit der einzelnen Angebote ohne allzu grossen Aufwand bewerten zu können, empfiehlt sich die Beurteilung anhand der 12 definierten Nachhaltigkeitskriterien (vgl. Kap. 1.5.2). Das Formular «Nachhaltigkeitsbewertung Angebote» ermöglicht eine Bewertung der Angebote in Bezug auf die Nachhaltigkeitskriterien und zugleich eine Einteilung in unterschiedliche Nachhaltigkeitskategorien (Stufen). Es muss berücksichtigt werden, dass Angebote sehr unterschiedlich sind und entsprechend die einzelnen Kriterien unterschiedlich stark ins Gewicht fallen. Ein in Bezug auf die Nachhaltigkeit herausragendes Angebot erreicht jedoch in allen Kriterien hohe Punktwerte. Eine Einteilung in unterschiedliche Kategorien ermöglicht das Auswerten des Angebotsportfolios in Bezug auf Veränderungen. Die Durchschnittswerte zu den einzelnen Nachhaltigkeitskriterien lassen Stärken und Schwächen – und somit Potenziale – in den verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen erkennen.

Die Beurteilung der Nachhaltigkeit durch die DMO ist zwar subjektiv und abhängig vom Wissensstand über die einzelnen Bestandteile eines Angebots. Als pragmatische Lösung ermöglicht diese Methode jedoch einen Überblick, ohne dass das aufwändige regelmässige Erfassen verschiedener Messgrössen bei den Leistungsträgern nötig wird. Zur Erhöhung der Verlässlichkeit der Einschätzung empfiehlt es sich, die Bewertung in einer Gruppe vorzunehmen und/oder validieren zu lassen. Zudem können im Zweifelsfall Rückfragen bei den Leistungsträgern hilfreich sein. Der Prozess der Bewertung muss zudem transparent kommuniziert werden, indem die Kriterien und das Verfahren offen gelegt werden.

Stufen nachhaltiger Angebote

Eine klare Abgrenzung eines nachhaltigen Angebots ist nicht nur aufgrund der Komplexität und der Vielfalt der Angebote schwierig, sondern auch weil in der Regel die effektiven Auswirkungen

kaum gemessen werden (können). Um dem unterschiedlichen Grad der Erfüllung der Anforderungen an ein nachhaltiges Angebot gerecht zu werden, bietet sich eine Einteilung in abgestufte Kategorien an. Eine solche Differenzierung in unterschiedliche Kategorien kann dabei helfen, das eigene Angebotsportfolio zu analysieren, zu optimieren und Veränderungen über die Zeit zu beobachten.

Als Grundlage für die hier vorgeschlagene Kategorisierung dient die oben beschriebene Nachhaltigkeitsbewertung der einzelnen Angebote. Je nach Erfüllungsgrad der einzelnen Kriterien und entsprechender Punktezahl können vier Kategorien (A-D) unterschieden werden. Die Einteilung in die Kategorien A, B, C und D erfolgt nach dem Durchschnittswert gemäss der Nachhaltigkeitsbewertung, wobei A-Angebote solche sind, die keine wesentlichen negativen Auswirkungen in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit aufweisen und Nachhaltigkeitsaspekte systematisch berücksichtigen (vgl. «Nachhaltigkeitsbewertung Angebote»).



Hilfsmittel
Angebotsinventar

Das «Angebotsinventar» ermöglicht die Erfassung aller Angebote mit den wichtigsten Merkmalen sowie die Darstellung nach Nachhaltigkeitskategorien.



Hilfsmittel
Nachhaltigkeitsbewertung Angebote

Das Formular ermöglicht die Bewertung der Nachhaltigkeit der einzelnen Angebote sowie die Zuordnung in eine Nachhaltigkeitskategorie (A, B, C, D).

2.2.3. Analyse der Leistungsträger

Die Struktur der Leistungsträger vor Ort, deren Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit und das Interesse am Thema kann die Möglichkeiten und den Erfolg bei der Entwicklung neuer nachhaltiger Angebote massgeblich beeinflussen. Um aktive Leistungsträger gezielt einbeziehen zu können, ist es hilfreich, wenn man deren Aktivitäten und Interessen kennt.

Eine kurze Umfrage bei den Leistungsträgern kann darüber Aufschluss geben, wer bereits aktiv ist und wo allfällige Stärken und Schwächen oder Anknüpfungspunkte liegen. Mit der «Umfrage Leistungsträger» kann das Engagement der Leistungsträger im Bereich der verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte erhoben werden. Am einfachsten ist eine Online-Befragung. Dazu gibt es verschiedene kostenlose Tools.

Damit eine solche Befragung erfolgreich ist, gilt es zudem folgende Punkte zu beachten:

- Sind die Ziele der Befragung klar definiert?
- Wer wird angeschrieben?
- Sind die Fragen auf die Leistungsträger und deren Wissen zugeschnitten?
- Was wird mit den Resultaten gemacht? Gibt es bereits konkrete Projektideen?
- Wie ist der weitere Einbezug der Leistungsträger geplant? In welcher Form?
- Was hat der Einbezug von Leistungsträgern für strategische und organisatorische Konsequenzen?
- Wie werden die Leistungsträger über die Ergebnisse informiert?



Hilfsmittel

Umfrage Leistungsträger

Eine Erfassung mit dem vorliegenden Vorschlag «Umfrage Leistungsträger» ermöglicht die Auswertung des Engagements der Leistungsträger in Bezug auf die Nachhaltigkeitskriterien. Zudem können bei einer wiederholten Umfrage zu einem späteren Zeitpunkt Unterschiede und Entwicklungen aufgezeigt und analysiert werden (vgl. auch Kap. 2.6).

2.2.4. Analyse der Nachfrage

Auch die Erwartungen und Bedürfnisse der Gäste spielen bei der Entwicklung von Angeboten eine zentrale Rolle. Wie das «Factsheet Nachfrage» zeigt, gibt es eine zunehmende Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus. Nichtsdestotrotz ist natürlich vor allem auch interessant, wie die Situation diesbezüglich in der eigenen Destination aussieht. Die Analyse des eigenen Gästemixes und der unterschiedlichen Zielgruppen in der Destination bildet eine wichtige Basis für strategische Überlegungen. Um die Kenntnisse über die eigenen Gäste zu vertiefen, gibt es verschiedene Ansatzpunkte:

- Auswertung aktueller Studien und Berichte zur Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus
- Auswertung bestehender eigener Gästebefragungen in Bezug auf Herkunftsländer, Zielgruppen, Modal Split etc.
- Einbauen entsprechender Fragen in bestehende Gästebefragung
- Überlegungen zu bestehenden Angeboten und Attraktionen, die möglicherweise speziell nachhaltigkeitsaffine Gäste ansprechen
- Konzeption und Durchführung einer eigenen Gästebefragung quantitativer oder qualitativer Art

Falls eine eigene Umfrage zum Thema Nachhaltigkeit angestrebt wird, gilt es u.a. folgende Faktoren zu beachten:

- Zielgruppe: Die meisten Gäste haben sich bisher kaum mit dem Begriff Nachhaltigkeit befasst und verfügen über ein teils partielles Nachhaltigkeitsverständnis. Es bietet sich entsprechend an, entweder gezielt speziell affine Gäste anzusprechen, um deren Bedürfnisse besser kennenzulernen, oder aber von der Verwendung des Begriffs «Nachhaltigkeit» abzusehen und dafür mehr nach Inhalten von Nachhaltigkeit zu fragen (regionale Produkte, Kultur etc.).

- Ort der Befragung: Gäste geben gerne Auskunft, wenn sie Zeit haben, die Ambiance stimmt und wenn es allenfalls noch einen zusätzlichen Anreiz (z.B. Gratisgetränk, Bergbahnfahrt, GiveAway) gibt.
- Je eher sich die Fragen auf ein bestehendes konkretes Angebot beziehen, desto hilfreicher sind die Ergebnisse für die Weiterentwicklung und Adaption auf andere Angebote.
- Der Einbezug bzw. die Befragung von Mitarbeitenden, die an der Front stehen und täglich Gästekontakt haben, kann sehr wertvoll sein.
- Strukturierter Interview-Leitfaden: Das Ziel der Befragung muss klar sein und die Fragen sollten idealerweise unter Einbezug mehrerer Mitarbeitenden und/oder Leistungsträger entwickelt werden.



Hilfsmittel

Factsheet Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus

Das Factsheet fasst die wichtigsten Fakten zur Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus zusammen.

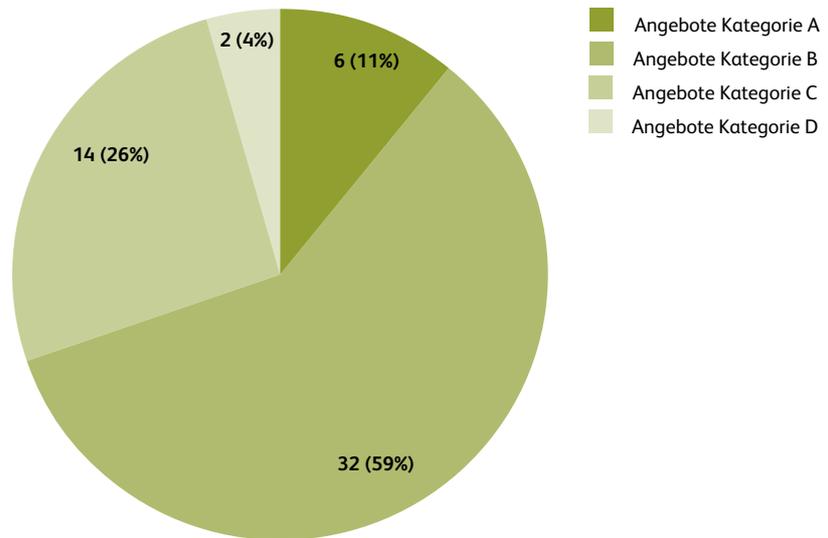
«Der Stellenwert von Nachhaltigkeit wird in Zukunft noch zunehmen. Zum einen ist der Gast sensibilisiert auf das Thema und verlangt gezielt nach nachhaltigen Angeboten, zum anderen ist unser Tourismus unwiderruflich von der intakten Naturschönheit in unserer Region abhängig.»

Stefan Otz, Tourismusdirektor Interlaken Tourismus

2.2.5. Strategische Analyse

Die Auswertung des Analyseteils ermöglicht das Ableiten von Potenzialen und Handlungsfeldern sowie die Identifikation von Lücken. Neben den Standortvoraussetzungen gilt es auch die Ergebnisse der Angebotsanalyse, der Analyse der Leistungsträger sowie der Nachfrage auszuwerten und miteinzubeziehen. Die Ergebnisse der Angebotsanalyse sowie der Leistungsträger lassen sich als Kuchen- bzw. Spinnendiagramm wie folgt darstellen:

Angebote DMO nach Kategorie



Nachhaltigkeitsbewertung der Angebote

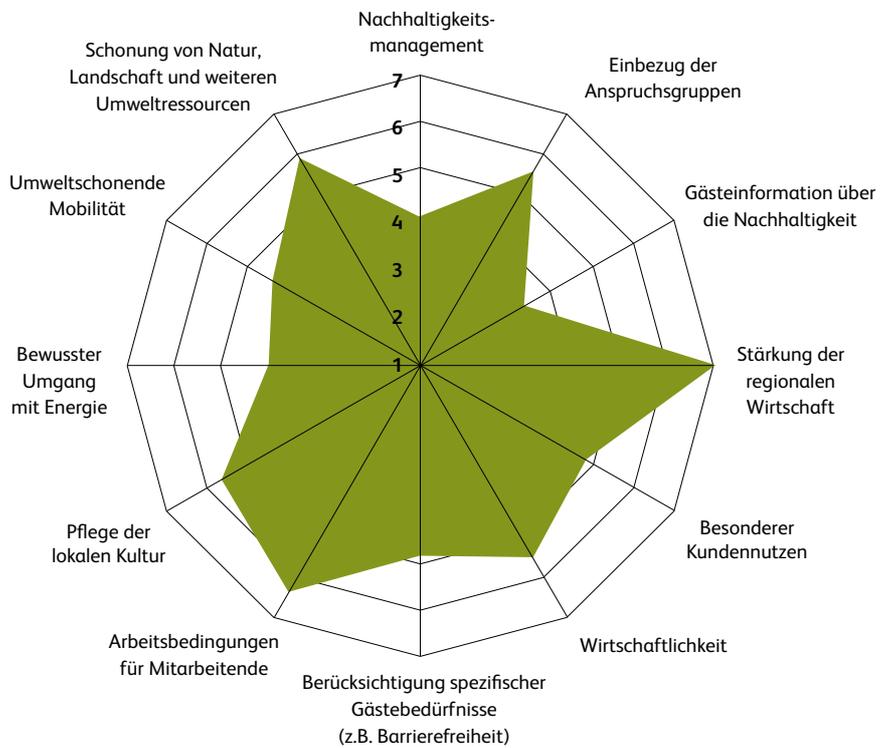


Abbildung 7: Auswertung der Analyse (Beispiele)

Quelle: Eigene Darstellung

Analyse und Auswertung können als Grundlage dienen für strategische Überlegungen (vgl. Kap. 2.3) und für die Ausrichtung der Angebotsgestaltung. Konkret helfen sie dabei, folgende Fragen zu beantworten:

- Was sind unsere Grundvoraussetzungen für die Entwicklung nachhaltiger Angebote?
- Gibt es zentrale Zielkonflikte?
- Wo ist die Destination bereits erfolgreich oder hat gute Voraussetzungen und Ansatzpunkte, die vermehrt genutzt werden könnten?
- Wo gibt es Schwächen, die – mit wenig Aufwand – reduziert werden können?
- Gibt es bereits aktive Leistungsträger, die einbezogen werden können?
- Wo kann ein Bezug hergestellt werden zu den bestehenden strategischen Geschäftsfeldern?
- Wo gibt es bereits Projekte und/oder Angebote, die weiterentwickelt werden können?

2.3. SCHRITT 3: STRATEGIE

Auch wenn die Entwicklung neuer Angebote oder die Weiterentwicklung und Optimierung bestehender Angebote zum Tagesgeschäft der meisten DMOs gehören, sind strategische Überlegungen in Hinblick auf die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für einen erfolgreichen und glaubwürdigen Umgang mit dem Thema unabdingbar. Fehlt eine strategische Verankerung, ist die Gefahr gross, dass das Thema als Projekt behandelt wird, schnell wieder von der Bildfläche verschwindet und eine glaubwürdige Positionierung nicht gelingt. Idealerweise führen folgende Schritte zu strategischen und schliesslich operativen Zielen (vgl. «Checkliste Strategie»).

1. Analyse bestehender Unterlagen

In einem ersten Schritt sollen strategische Unterlagen (Destinationsstrategie, Leitbild, Marketingstrategie etc.) der Destination gesichtet und im Hinblick auf die Verankerung von Aussagen zur Nachhaltigkeit im weiteren Sinn analysiert werden. Die Auswertungen der bisherigen Analysen (Kap. 2.2) können als weitere Grundlage dienen.

2. Strategische Ziele

In einem zweiten Schritt werden konkrete strategische Fragestellungen diskutiert und Zielsetzungen abgeleitet, wobei diese selbstverständlich im Einklang mit der Gesamtstrategie stehen müssen. Wo eine Integration in die Gesamtstrategie nicht möglich ist, ist es empfohlen, strategische Überlegungen in einem separaten Dokument (Nachhaltigkeitsstrategie) aufzuführen. Dabei können unter anderem folgende Fragen diskutiert werden:

- Welche Bedeutung geben wir dem Thema intern bzw. allgemein bei der Entwicklung von Angeboten?
- In welchen Geschäftsfeldern ist das Thema relevant?
- Für welche Zielgruppen und Zielmärkte ist das Thema relevant?
- Wo wollen wir in 5 bzw. 10 Jahren in Bezug auf unser Nachhaltigkeits-Engagement stehen?
- Auf welchen Stärken können wir aufbauen?
- Wo zeichnen sich Zielkonflikte ab?

3. Strategische Optionen

Verschiedene strategische Ansätze sind denkbar, um das Thema im Angebotsportfolio zu integrieren. Grob können folgende drei Optionen zur Entwicklung von nachhaltigen Angeboten in Destinationen unterschieden werden, wobei selbstverständlich auch Kombinationen denkbar sind:

- A. **Umfassend nachhaltiges Angebot:** Die DMO und einige Leistungsträger erfüllen in den meisten Kriterien die Ansprüche der Nachhaltigkeit. Dementsprechend kann ein Angebot zusammen mit diesen Leistungsträgern entwickelt werden, das als nachhaltig vermarktet werden kann. (grüne Felder in Abbildung)
- B. **Positionierung über spezifischen Nachhaltigkeitsaspekt:** Die gesamte Destination verfolgt die Strategie, in einer spezifischen Anforderung herauszuragen und dies entsprechend zu kommunizieren. So kann sie sich z.B. über den bewussten Umgang mit Energie oder über Barrierefreiheit entlang der gesamten Servicekette auszeichnen. (rote Felder in Abbildung)
- C. **Bündelung von Einzelangeboten:** Die DMO sammelt die nachhaltigen Angebote aller Leistungsträger, die in verschiedenen Bereichen Massnahmen ergriffen haben. Dieses Potpourri von Einzelangeboten wird danach sinnvoll gebündelt und sichtbar gemacht. (blaue Felder in Abbildung)

Nachhaltigkeitskriterien	DMO	LT 1	LT 2	LT 3	LT 4	LT 5	LT 6
1) Nachhaltigkeitsmanagement	Green	Green	Green				
2) Einbezug der Anspruchsgruppen	Green	Green	Green	Blue		Blue	
3) Gästeinformation über die Nachhaltigkeit	Green	Green	Green				
4) Stärkung der regionalen Wirtschaft	Green	Green	Green			Blue	
5) Besonderer Kundennutzen	Green	Green	Green				
6) Wirtschaftlichkeit	Green		Green		Blue		
7) Berücksichtigung spezifischer Gästebedürfnisse	Green	Green	Green				Blue
8) Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende		Green	Green				
9) Pflege der lokalen Kultur	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
10) Bewusster Umgang mit Energie	Green						Blue
11) Umweltschonende Mobilität		Green	Green				
12) Schonung von Natur, Landschaft und weiteren Umweltressourcen	Green	Green					

■ A. Umfassend nachhaltiges Angebot
 ■ C. Bündelung von Einzelangeboten
■ B. Positionierung über spezifischen Nachhaltigkeitsaspekt
 LT = Leistungsträger

Abbildung 8: Strategische Optionen

Quelle: Eigene Darstellung

Welche Option unter welchen Umständen erfolgsversprechend ist, hängt auch von den Standortvoraussetzungen der Destination ab. Wenn es bereits viele aktive Leistungsträger gibt, kann die Bündelung von Einzelangeboten zu raschem Erfolg führen. Wer in einem oder mehreren Nachhaltigkeitsaspekten bereits herausragt, kann diese Strategie ausbauen und optimieren. Es gibt in der Schweiz bereits verschiedene Angebote, die ein spezifisches Nachhaltigkeitsmerkmal bewusst inszenieren und aktiv kommunizieren, wenn auch nicht zwingend unter dem Begriff «Nachhaltigkeit» (z.B. hindernisfreier Wanderweg, klimaneutrale Pauschale, Kulturerbe-Angebote etc.). Am anspruchsvollsten ist es, umfassend nachhaltige Angebote entlang der gesamten Servicekette zu entwickeln. Dafür können solche Angebote einer konsequenten Positionierung im Bereich Nachhaltigkeit dienlich sein, da sie eine besonders hohe Glaubwürdigkeit ausweisen.

«Es braucht eine klare Strategie und Positionierung der Destination sowie ein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit – inkl. der Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen.»

Marcel Perren, Tourismusdirektor Luzern Tourismus

4. Operative Ziele und Massnahmen

In diesem Schritt wird definiert, ob neue Angebote entwickelt und/oder bestehende Angebote angepasst werden. Ebenso soll die Anzahl und die Priorisierung aufgrund der verfügbaren Ressourcen festgelegt werden. Die operativen Ziele müssen der Strategie entsprechen bzw. einen Beitrag zu ihrer Erfüllung leisten. So kann ein Massnahmenkatalog festgelegt werden, der als Grundlage für die Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Angebote dient.



Hilfsmittel *Checkliste Strategie*

Die «Checkliste Strategie» formuliert Leitfragen für die verschiedenen Schritte von der Analyse über das Festlegen strategischer Ziele bis zum Ableiten von Massnahmen. Sie kann in Hinblick auf einen Strategie-Workshop eingesetzt werden oder auch, um die interne Diskussion zu strukturieren.



Natur nachhaltig erleben (Interlaken)

2.4. SCHRITT 4: ANGEBOTSGESTALTUNG

Im Folgenden werden das Vorgehen bei der systematischen Entwicklung nachhaltiger Angebote und die zentralen zu beachtenden Nachhaltigkeitsaspekte erläutert (Kap. 2.4.1). Anschliessend werden einige konkrete Ansatzpunkte (Kap. 2.4.2) aufgeführt, bevor der «Werkzeugkasten Nachhaltigkeit» zur Befähigung der DMO und der Leistungsträger (Kap. 2.4.3) sowie der Kriterienkatalog zum Einbezug der touristischen Leistungsträger (Kap. 2.4.4) vorgestellt werden.

2.4.1. Nachhaltige Ausrichtung neuer Angebote

Umfassend nachhaltige Angebote sind anspruchsvoll und bisher selten. Sie stellen eine Möglichkeit dar, aus der Masse touristischer Angebote herauszuragen und Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln. Der Prozess der Entwicklung von nachhaltigen Angeboten weicht nicht grundsätzlich von der üblichen Angebotsgestaltung ab. Allerdings gilt es die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit nicht nur im Auge zu behalten, sondern idealerweise jeweils aktiv zu berücksichtigen und zu optimieren.

Es gibt verschiedene Leitfäden, die sich mit der Angebotsentwicklung befassen. Die Wichtigsten sind im «Werkzeugkasten Nachhaltigkeit» (Stichwort: Angebotsgestaltung) aufgeführt. Entsprechend werden hier nur die wichtigsten Aspekte zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeitskriterien in der Angebotsgestaltung präsentiert. Zur Entwicklung eines nachhaltigen Angebots gehören folgende zentrale Aspekte, wobei die Gewichtung jeweils unterschiedlich ist und den Gegebenheiten und Projektideen angepasst werden muss.



Abbildung 9: Zentrale Aspekte bei der Gestaltung eines nachhaltigen Angebots

Quelle: Eigene Darstellung

Auswertung der Analysen: Basierend auf den durchgeführten Analysen und der Strategie können Ansatzpunkte und Handlungsbedarf abgeleitet werden. Die Nachhaltigkeitsbewertung der Angebote zeigt zudem mögliche Potenziale zur Optimierung bestehender Angebote auf (vgl. Kap. 2.2).

Generierung innovativer Ideen: Als Grundstein für neue Angebote kann das Sammeln innovativer Ideen beispielsweise in einem Innovationsworkshop – idealerweise unter Einbezug der Leistungsträger – stattfinden. Bei der Beurteilung der Ideen sind auch der Erlebniswert und der Innovationsgrad zentral, denn Nachhaltigkeit alleine reicht nicht zwingend aus, um das Gästelerlebnis attraktiv zu machen. Eine Auswahl an spannenden Innovationsmethoden findet sich beispielsweise unter: <http://becreate.ch/de/>.

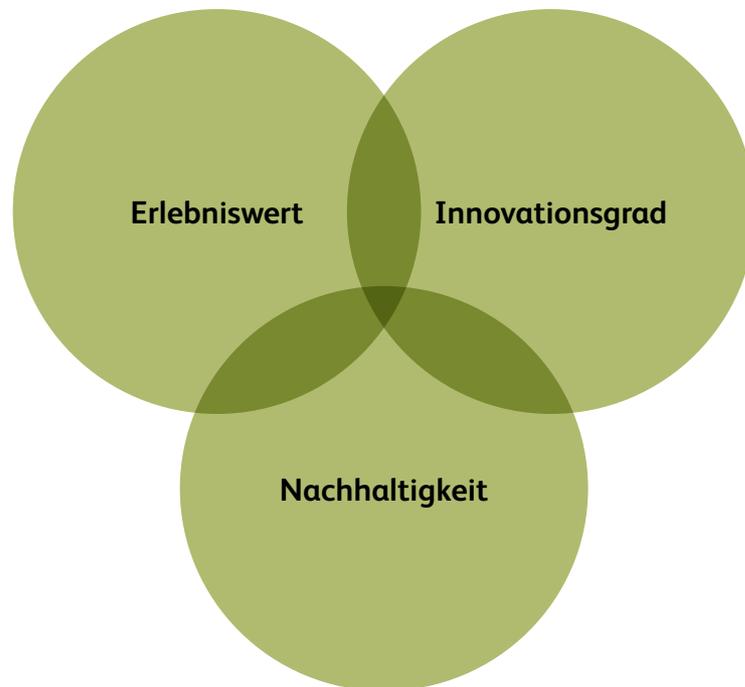


Abbildung 10: Bestandteile erfolgreicher nachhaltiger Angebote

Quelle: Eigene Darstellung

Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte: Neben der Auswahl und Konkretisierung der Angebotsideen und dem Festlegen von Zielen beinhaltet dieser Schritt die Integration der Nachhaltigkeitsaspekte und deren Verankerung. Konkret geht es insbesondere darum,

- potenzielle negative Auswirkungen zu minimieren
- geeignete Nachhaltigkeitsaspekte auszuwählen und gegebenenfalls aktiv zu thematisieren
- spezifische Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit zu planen und umzusetzen

Beim Erstellen einer Angebotsskizze hilft das Dokument «Vorlage Angebotsskizze» dabei, alle Nachhaltigkeitsdimensionen bzw. spezifischen Nachhaltigkeitskriterien systematisch zu berücksichtigen. Auch das Hilfsmittel «Nachhaltigkeitsbewertung Angebote» kann quasi als Checkliste eingesetzt werden, um das Angebot anhand der Nachhaltigkeitskriterien zu prüfen. Ein weiterer Ansatz zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten ist die Überprüfung entlang der Servicekette:

- Wo gibt es entlang der Servicekette einen speziellen Fokus auf die Nachhaltigkeit?
- Wo gibt es Stärken und Schwächen des Angebots entlang der Servicekette?

Einbezug der Leistungsträger: Leistungsträger, die im Angebot direkt oder indirekt involviert sind oder integriert werden könnten, gilt es möglichst früh zu kontaktieren und in die Planung einzubeziehen. Neben dem Einbezug bereits im Bereich Nachhaltigkeit aktiver Leistungsträger können auch weitere Anbieter bei Interesse gezielt unterstützt und befähigt werden (vgl. Kap. 2.4.3). Um gewisse Standards entlang der gesamten Servicekette einzuhalten, empfiehlt es sich, für bestimmte Angebote Kriterien festzulegen, die für eine Zusammenarbeit erfüllt sein müssen (vgl. Kap. 2.4.4).

Grundsätzlich sind bei der Entwicklung nachhaltiger Angebote folgende Erfolgsfaktoren zentral.

Erfolgsfaktoren Entwicklung nachhaltiger Angebote

1. **Gesamtstrategie:** Das Angebot muss mit der Destinationsstrategie und den strategischen Geschäftsfeldern konform sein.
2. **Erlebniswert:** Wie bei jedem Angebot sind Faktoren wie Qualität, Innovation, Alleinstellung, Preis-Leistungsverhältnis etc. zentral. Dass ein Angebot nachhaltig ist, muss noch nicht zwingend heissen, dass es auch attraktiv ist. Leitfäden zur Erlebnisinszenierung finden sich im «Werkzeugkasten Nachhaltigkeit» (Stichwort: Angebotsgestaltung).
3. **Keine Komforteinbussen:** Höhere Preise oder Komforteinbussen gilt es zu vermeiden oder – falls unumgänglich – aktiv und transparent zu kommunizieren. Aufdringliche Appelle an das schlechte Gewissen sind kontraproduktiv.
4. **Mehrwert:** Nachhaltigkeit soll als Mehrwert und Erlebnis verkauft werden. Der Gast sucht nicht den Begriff «Nachhaltigkeit» aber Geschichten, Identität, Lokalität etc. Sympathische Begriffe wie «partizipativ», «regional» oder «schonend» können als Mehrwerte kommuniziert werden.
5. **Kommunikation:** Eine glaubwürdige und transparente Kommunikation ist zentral, um die erfüllten Anforderungen nachvollziehbar zu machen und sich nicht dem Vorwurf des Green Washing auszusetzen.



Hilfsmittel

Vorlage Angebotsskizze

Die «Vorlage Angebotsskizze» führt durch die wichtigsten Aspekte der nachhaltigen Angebotsgestaltung und kann eingesetzt werden, um neue nachhaltige Angebote zu beschreiben.



Hilfsmittel

Dokumentation und Beispiele zu nachhaltigen Angeboten

Das Dokument zeigt gute Beispiele von touristischen Angeboten, Leistungsträgern und Destinationen auf und fasst die wichtigsten Erkenntnisse in Empfehlungen zusammen.

«Der Begriff Nachhaltigkeit war zuvor wie eine Hülle, die nun mittels konkreter Angebote mit Inhalt gefüllt worden ist.»

Antonietta Grosjean, Product Manager Interlaken Tourismus

2.4.2. Beispielhafte Ansatzpunkte

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, das Thema «Nachhaltige Angebote» aktiv anzugehen und erste Massnahmen umzusetzen, auch wenn die strategische Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Destination noch nicht geklärt ist. Zum einen hilft eine interne Verankerung (1), damit das Thema präsent bleibt und auch in die verschiedenen Bereiche einfließt. Zum anderen gibt es bei den bestehenden Angeboten (2) oft kleine Massnahmen, welche insgesamt zu einer Verbesserung führen können. Des Weiteren sind hier einige Massnahmen (3) aufgeführt, die mit relativ wenig Aufwand umzusetzen sind und trotzdem einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten können und gegen aussen signalisieren, dass man Nachhaltigkeit ernst nimmt.

1. Interne Verankerung und Engagement

Die interne Sensibilisierung und die systematische Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in die bestehenden Prozesse der DMO helfen bei der Verankerung und führen zu einer proaktiven Herangehensweise. Mögliche Massnahmen dazu sind:

- Festlegen eines/einer Nachhaltigkeits-Beauftragten
- Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagement-Systems
- Interne Schulungen und Sensibilisierung aller Geschäftsbereiche
- Regelmässige Traktandierung in Teamsitzungen
- Systematischer Einsatz der Nachhaltigkeitsbewertung bei der Entwicklung neuer Angebote
- Beurteilung der Nachhaltigkeit bei Projekten aller Art

2. Bestehende Angebote optimieren

Es gibt einige zentrale Nachhaltigkeitsaspekte, deren Beachtung einen wesentlichen Effekt auf die nachhaltige Entwicklung einer Destination haben kann und die auch bei bestehenden Angeboten optimiert werden können. Entsprechend stellt sich die Frage: Wo gibt es Optimierungsmöglichkeiten bei den bestehenden Angeboten? Gibt es Nachhaltigkeitsaspekte, die auch bei bestehenden Angeboten überall berücksichtigt bzw. stärker gewichtet werden können (z.B. barrierefrei, klimaneutral, mit ÖV erreichbar etc.)?

Bei der Evaluation wirksamer Massnahmen können folgende Leitfragen helfen:

Gibt es spezielle Massnahmen...

- im Bereich einer umweltschonenden An- und Abreise sowie Mobilität vor Ort?
z.B. wird konsequenter auf die Anfahrtsmöglichkeit mit ÖV hingewiesen? Wird der Beginn von Führungen und Veranstaltungen auf die Ankunftszeiten des ÖV abgestimmt?
- zum Einbezug der relevanten Anspruchsgruppen?
z.B. wird der Dialog mit den verschiedenen Partnern aktiv geführt? Findet auch ein Austausch statt mit nur indirekt betroffenen Anspruchsgruppen (Zweitwohnungsbesitzer/-innen, Landwirte/-innen etc.)? Werden die Leistungsträger sensibilisiert, unterstützt und zur Zusammenarbeit animiert?
- in Bezug auf die Beschaffung (regionale Produkte und Dienstleistungen)?
z.B. wird bei der Verpflegung konsequent auf regionale Produkte geachtet? Werden diese auch entsprechend mit einer spannenden Geschichte präsentiert?
- in Bezug auf einen schonenden Umgang mit Natur und weiteren Ressourcen?
z.B. wird auf umweltschädliche Aktivitäten verzichtet? Gibt es Alternativen oder sind Verbesserungen bei der Infrastruktur (z.B. Abfalleimer) oder bei der Besucherlenkung möglich?

- zur Information der Gäste über die Nachhaltigkeitsaspekte?
z.B. werden die Gäste über die Bestrebungen der Destination sowie über die Nachhaltigkeitsaspekte des Angebots informiert? Wird ihnen kommuniziert, wie sie ebenfalls einen Beitrag leisten können?

Der «Werkzeugkasten Nachhaltigkeit» (vgl. Kap. 2.4.3) enthält verschiedene Leitfäden zur Angebotsentwicklung, die als Inspiration dienen können – unter anderem zu Themen wie Natur, Kultur, Mobilität oder Barrierefreiheit.

3. Massnahmen zur nachhaltigen Angebotsgestaltung

Auch wenn keine komplexen Angebote mit mehreren involvierten Leistungsträgern oder neue Pauschalen entwickelt werden, gibt es einige Massnahmen, die unabhängig der destinationsspezifischen Gegebenheiten umgesetzt werden können. Folgende nicht abschliessende Liste zeigt einige Beispiele auf:

- **Barrierefreie Angebote**
Das Optimieren der Angebote in Bezug auf Barrierefreiheit und insbesondere das konsequente Kennzeichnen aller barrierefreien Angebote kann neue Zielgruppen erschliessen und erleichtert Menschen mit Einschränkungen die Orientierung.
(Beispiel: Graubünden Ferien, <http://www.graubuenden.ch/barrierefrei.html>)
- **Erreichbarkeit mit ÖV**
Konsequente Information über die Erreichbarkeit mit öffentlichem Verkehr, eine prioritäre Platzierung der Anfahrtsbeschreibung mit ÖV und Hinweise auf Gepäcktransport und Abholservices signalisieren, dass einer umweltschonenden Mobilität ein hoher Stellenwert beigemessen wird.
(Beispiel: Alpine Pearls, <http://www.alpine-pearls.com/sanfte-mobilitaet.html>)
- **Regionale Produkte**
Die Integration regionaler Produkte in bestehende Angebote (z.B. Lunch-Bags etc.) ermöglicht es, dem Gast eine spannende Geschichte mitzugeben und gleichzeitig die Region näher zu bringen. Zudem kann die regionale Landwirtschaft gestärkt werden.
(Beispiel: Echt Entlebuch, <http://www.biosphaere.ch/de/regionale-produkte/marke-echt-entlebuch>)
- **Nachhaltige Events**
Indem Events nachhaltig durchgeführt bzw. nachhaltige Events unterstützt werden, kann sich die Destination als fortschrittlich und verantwortungsvoll positionieren. Aufgrund der vielen Besucher und entsprechender Belastungen haben Nachhaltigkeitsmassnahmen bei Events eine effektive Hebelwirkung und können gleichzeitig eine beachtliche Kommunikationswirkung erzielen.
(Beispiel: Klimaneutraler Bike Marathon, <http://www.bike-marathon.com>)
- **Green Meetings**
Ein komplettes nachhaltiges Angebot im MICE Bereich ermöglicht es, Kunden zu sensibilisieren und sich als kompetenter und verantwortungsvoller Veranstaltungsort zu positionieren. Zudem erleichtern entsprechende Vorabklärungen die Organisation eines nachhaltigen Events bei entsprechenden Anfragen.
(Beispiel: Yverdon-les-Bains, Green Meeting Pauschale, http://www.vallorbe-tourisme.ch/de/Developpement_durable/pauschalangebot-green-meetings)

- **Kommunikation nachhaltiger Anbieter**
Bestehende nachhaltige Angebote und Leistungsträger können unter einer entsprechenden Rubrik auf der Internetseite aufgeschaltet werden. So erhalten die bestehenden Angebote gebündelt eine Plattform und dem interessierten Gast wird eine spezifische Suche ermöglicht.
(Beispiel: Grünes Oslo, <http://www.visitoslo.com/de/ihr-oslo/grunes-oslo/>)
- **Nachhaltiger Tag bei uns**
Für den interessierten Gast kann ein Tagesprogramm vorgeschlagen werden, das ihm ermöglicht, die verschiedenen bestehenden nachhaltigen Angebote und Anbieter kennenzulernen.
(Beispiel: Ein grüner Tag in Wien, <http://www.wien.info/de/sightseeing/gruenes-wien/ein-gruener-tag>)
- **Unterstützung von Initiativen**
Oft gibt es bereits interessante Projekte, Vereine oder Organisationen, welche sich für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen. Entsprechende Organisationen oder Initiativen können aktiv unterstützt werden.
(Beispiel: Wasser für Wasser, https://wasserfuerwasser.ch/concept?f=In_der_Gastronomie)



Hilfsmittel

Factsheet Nachhaltige Meetings & Events

Das Factsheet «Nachhaltige Meetings & Events» fasst einige Erkenntnisse aus Studien zur Nachfrage nach nachhaltigen Events zusammen und beinhaltet weiterführende Links und Informationen.



Spezifische Gästebedürfnisse berücksichtigen (Luzern)

2.4.3. Befähigung der DMO und der Leistungsträger

Jedes Angebot ist nur so nachhaltig wie die beteiligten Leistungsträger in einer Destination. Entsprechend zentral sind die einzelnen Nachhaltigkeitsbestrebungen der touristischen Leistungsträger. Es gibt eine Vielzahl an Instrumenten und Hilfsmitteln, welche Betriebe auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Unternehmensführung unterstützen. Der «Werkzeugkasten Nachhaltigkeit» bietet eine umfangreiche Sammlung an Hilfsmitteln und Links und ermöglicht die Suche nach Nachhaltigkeitskriterien, Stichworten oder Branchen. Die besten Treffer werden in einer Liste präsentiert.

Die einzelnen Werkzeuge sind einem der zwölf Nachhaltigkeitskriterien (vgl. Kap. 1.5.2) zugeordnet und enthalten jeweils einen Titel, eine kurze Beschreibung, Herausgeber und einen Link zum Instrument bzw. zur entsprechenden Internetseite.

Der «Werkzeugkasten Nachhaltigkeit» dient der DMO dazu, ihre Mitarbeitenden und Leistungsträger bei Anfragen zu unterstützen beziehungsweise diese gezielt – z.B. mittels Mailings oder Informationen in einem Newsletter – zu sensibilisieren.

Zu den im «Werkzeugkasten Nachhaltigkeit» enthaltenen Werkzeugen gehören z.B. folgende:

1. **Efficheck: Selbstcheck**
Fragebogen-Tool für KMU zur Einschätzung des Potenzials im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens mit Vorschlägen für konkrete Massnahmen.
2. **Profit: Informationen und Tools**
Infothek zum nachhaltigen Wirtschaften mit Erfolgsbeispielen, Tools und Tipps.
3. **Erfolgreich mit Corporate Social Responsibility im Tourismus**
Die Broschüre bietet einen Überblick über die vielfältigen Instrumente zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility (CSR).
4. **IG Saubere Veranstaltung**
Internetseite mit Anleitungen und nützlichen Tipps für vorbildliche Anlässe.
5. **Beschaffung Kompass Nachhaltigkeit**
Der Kompass Nachhaltigkeit unterstützt KMU auf dem Weg zu einer nachhaltigen Beschaffung mit Informationen, Tools, Nachhaltigkeitsstandards und Beispielen.
6. **Tourismus für Alle. Barrierefreies Reisen. Leitfaden**
Der Leitfaden richtet sich primär an Mitarbeitende in Hotels, versteht sich als Orientierungshilfe im Umgang mit behinderten Gästen und gibt Tipps für die Kommunikation in der Praxis.
7. **How to Communicate Sustainable Tourism Products**
Die Studie analysiert Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Kommunikation von Nachhaltigkeit im Tourismus und gibt Empfehlungen ab.
8. **Stakeholdermanagement für Non-Profit-Organisationen (NPO)**
Der Leitfaden unterstützt Praktiker/innen dabei, eigenständig ein auf die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen ihrer Organisation abgestimmtes Stakeholdermanagement zu entwickeln.
9. **Hotelpower. Energieeffizienz in Hotellerie und Gastronomie**
Die Plattform enthält Informationen, online Tools, konkrete Beispiele und Massnahmen aus der Praxis zu den Themen Energiesparen und Energieeffizienz.
10. **Handbuch «Sanfte Mobilität für Ihre Gäste»**
Das Handbuch zeigt anhand von Praxisbeispielen auf, wie die Umsetzung einer sanften Mobilität in den Bereichen Raum- und Verkehrsplanung, An- und Abreise sowie Mobilität vor Ort funktionieren könnte.



Hilfsmittel

Werkzeugkasten Nachhaltigkeit

Der «Werkzeugkasten Nachhaltigkeit» bietet eine umfangreiche Sammlung an Hilfsmitteln und Links zur nachhaltigen Unternehmensführung und ermöglicht die Suche nach Nachhaltigkeitskriterien, Stichworten oder Branchen.

2.4.4. Einbezug engagierter Leistungsträger

Bei der Entwicklung nachhaltiger Angebote stellt sich die Frage, welche Leistungsträger glaubwürdig einbezogen werden können. Um diesbezüglich mehr Verbindlichkeit zu erhalten, ist es denkbar, zu erfüllende Kriterien festzulegen.

Das Erfüllen bestimmter Nachhaltigkeitskriterien durch die Leistungsträger kann zu speziellen Vorteilen berechtigen, zum Beispiel:

- Exklusive Teilnahme an Pauschalen für Leistungsträger, die gewisse Standards erfüllen
- Auflistung auf der Internetseite unter der Rubrik «nachhaltige Unternehmen»
- Spezielle und prioritäre Kennzeichnung in einer Broschüre

Die einfachste Möglichkeit besteht darin, sich auf bestehende Zertifikate zu stützen. Es gibt eine Vielzahl an Nachhaltigkeits- und Umweltlabels, mit deren Anerkennung man eine aufwändige Kontrolle umgehen kann (vgl. «Factsheet Nachhaltigkeitslabels»). Um auch nicht zertifizierte Unternehmen, die trotzdem Nachhaltigkeitsaktivitäten nachweisen können, einbeziehen zu können, ist der Einsatz spezifischer Kriterien denkbar. Der «Kriterienkatalog für Leistungsträger» kann als Vorlage dienen und in Form einer Selbstdeklaration eingesetzt werden. Der Einsatz erhöht die Verbindlichkeit im Angebot und dient zugleich der Sensibilisierung der Leistungsträger.



Hilfsmittel

Kriterienkatalog für Leistungsträger

Der «Kriterienkatalog für Leistungsträger» enthält eine Liste relevanter Nachhaltigkeitskriterien für Tourismusunternehmen. Er kann eingesetzt werden, um den Stand und die Planung von Nachhaltigkeitsaktivitäten der Leistungsträger zu erfassen.

«Die Partner werden laufend in den Verbesserungsprozess einbezogen. Die Zusammenarbeit hat an Professionalität gewonnen, und die gegenseitige Information ist präziser geworden.»

Theo Schnider, Tourismusdirektor Biosphäre Entlebuch



Hilfsmittel

Factsheet Nachhaltigkeitslabels

Das Dokument gibt eine Übersicht über die wichtigsten Nachhaltigkeits- und Umweltlabels im Gastgewerbe.

«Die Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern war sehr erfreulich. Es zeigt sich, dass das Interesse für nachhaltige Angebote durchaus vorhanden ist.»

Pascal Jenny, Tourismusdirektor Arosa Tourismus

2.5. SCHRITT 5: KOMMUNIKATION UND VERMARKTUNG

Die Gründe für die Kommunikation von nachhaltigen Angeboten und Bestrebungen können vielfältig sein und sind abhängig von der damit verbundenen Zielsetzung. Demzufolge ist es wichtig, die Ziele, die durch die Kommunikationsmassnahmen erreicht werden sollen, frühzeitig festzulegen. Dies kann das Gewinnen von neuen Gästen sein sowie die damit verbundene Sicherstellung des wirtschaftlichen Erfolgs. Aber auch eine Differenzierung von der Konkurrenz und ein entsprechender Imageaufbau der gesamten Destination können mögliche Ziele darstellen. Somit ist bei der Festlegung der Ziele zwischen zwei Ebenen zu unterscheiden. Einerseits die Ebene der Angebote, andererseits die Ebene der Unternehmens- bzw. Destinationskommunikation.

Des Weiteren sind die Zielgruppen zu definieren. Die externe Kommunikation richtet sich an bestehende und potenzielle Gäste (zu unterscheiden ist beispielsweise zwischen Natur-/Kulturinteressierten und spezifisch an Nachhaltigkeit interessierten Gästen) sowie an weitere Anspruchsgruppen wie beispielsweise die (touristischen) Leistungsträger, die öffentliche Hand, Investoren und die Bevölkerung. Die interne Kommunikation betrifft die Mitarbeitenden der DMO. Bei der internen Kommunikation steht die Information aller Abteilungen und Mitarbeitenden im Vordergrund. Idealerweise findet ein Austausch mit allen Bereichen der DMO statt. So können Vertreter/-innen aus allen Abteilungen zu Workshops eingeladen werden, um wertvolle Inputs einzubringen oder das Thema wird regelmässig an Teamsitzungen traktandiert.

Die Erstellung eines standardisierten Reportings über die betriebliche Nachhaltigkeit – entweder basierend auf international anerkannten Standards wie beispielsweise der Global Reporting Initiative (GRI) oder eigenen, einfacheren Kriterien – kann als Grundlage für die interne sowie externe Kommunikation dienen. Die Websites der Destinationen weisen teilweise bereits heute eine Nachhaltigkeitsrubrik auf, in der über das Nachhaltigkeitsengagement kommuniziert werden kann. Besonders wichtig ist der Austausch mit den (touristischen) Leistungsträgern. Diese sollen über die Aktivitäten und Zielsetzungen der DMO informiert sein. Dies kann durch eine generelle, breite Information durch die DMO beispielsweise in Form eines persönlichen Schreibens/Mailings, eines Informationsabends oder einem Beitrag in der Lokalzeitung erfolgen. Zudem können interessierte/

geeignete Leistungsträger gezielt angesprochen werden, um sich bei der Entwicklung von neuen Angebotsideen einzubringen oder an konkreten Pauschalangeboten mitzuwirken, sofern sie aus Sicht der DMO die entsprechenden Anforderungen an ein Nachhaltigkeitsengagement erfüllen (vgl. auch Kapitel 2.4.4).

Grundsätzlich verfolgt auch die Kommunikation nachhaltiger Angebote die klassischen Kommunikationsziele: Informationen vermitteln, Einstellungen beeinflussen und Handlungen auslösen.

Bei der Vermarktung und Kommunikation von nachhaltigen Angeboten sind folgende Punkte speziell zu beachten.

Erfolgsfaktoren Nachhaltigkeitskommunikation

1. **Auffindbare Informationen:** Eine graphisch ansprechende und strukturierte Darstellung von nachhaltigen Angeboten/Leistungsträgern sowie von generellen Informationen zum Nachhaltigkeitsengagement ermöglicht – insbesondere auf der Webseite – einen guten Überblick für interessierte Zielgruppen.
2. **Umfassende Transparenz:** Die Kommunikation sollte bei einem Angebotsbeschreibung alle berücksichtigten Aspekte bzw. Nachhaltigkeitsmassnahmen thematisieren, damit ersichtlich wird, ob es sich tatsächlich um ein nachhaltiges Angebot handelt.
3. **Emotionale Kommunikation:** Die Informationen müssen ansprechend und mittels emotionaler sowie authentischer Sprache vermittelt werden. Dazu eignen sich zum Beispiel Videos oder kurze Erfahrungsberichte, in denen das Angebot von Mitarbeitenden oder Gästen vorgestellt wird.
4. **Aktive Interaktion:** Der Einbezug der Gäste ist ebenfalls wichtig, z.B. in Form von interaktiven Gewinnspielen oder Aktionen auf sozialen Netzwerken. Dies gibt dem Anbieter die Möglichkeit, mit den Gästen in Dialog zu treten und das Angebot weiterzuentwickeln.
5. **Vielseitiger Marketingmix:** Alle Kommunikations- und Vermarktungsmassnahmen sollten im Mix angewendet und miteinander verknüpft sowie Synergien genutzt werden.
6. **Beispielhafte Veranstaltungen:** Insbesondere Veranstaltungen und Events – sowie die damit einhergehende Kommunikation – eignen sich, um (öffentliches) Interesse zu wecken und um die Bekanntheit des Angebots bzw. des Nachhaltigkeitsengagements zu steigern.
7. **Kleine Massnahmen:** Des Weiteren sind Informationen über alltägliche nachhaltige Tätigkeiten glaubhafter als «Big Marketing» (z.B. Informationen zu Ressourcenverbrauch, ÖV-Anreise, Hybridbusse, passende Werbung, Produktherkunft, kleine Schilder, umweltfreundlich gedruckte Prospekte etc.) – ganz im Sinne von «Taten statt Worte».
8. **Verschiedene Touchpoints:** Werden diese (kleinen) Massnahmen und Informationen an unterschiedlichen Touchpoints platziert, werden sie positiv wahrgenommen und können dadurch Nachhaltigkeit kommunizieren ohne zu belehren.
9. **Keine Widersprüche:** Bei allen Kommunikationsaktivitäten sollte auf mögliche Widersprüche geachtet werden, denn der Gast nimmt (sowohl in den Kommunikationsmitteln als auch vor Ort in der Destination) das Gesamtangebot wahr. Externe Faktoren (Infrastruktur, Gebäude, Werbepлакate etc.) widersprechen teilweise der Nachhaltigkeitsbotschaft und können die Wahrnehmung der zu vermittelnden Botschaft massgeblich beeinflussen.

Eine authentische Kommunikation bedeutet konkret:

- Unverwechselbare Inhalte kommunizieren (nur «schön» und «atemberaubend» ist es an vielen Orten).
- Auf Nachhaltigkeits-Konflikte offen hinweisen. Transparenz und Ehrlichkeit sind wichtige Grundelemente einer authentischen Kommunikation. Kompromisse verdeutlichen und klar machen, warum es im Bereich der Nachhaltigkeit Zielkonflikte geben kann.
- Eigenes Verständnis von Authentizität deklarieren. Weil der Begriff unterschiedlich verstanden werden kann, ist es wichtig, dem Gast das eigene Verständnis zu erklären.
- Eigene Sprache finden: kein «Tourismus-Seele-baumeln-lassen-Allerweltsdeutsch» bzw. keine Floskeln, keine leeren Versprechungen, direkte Anrede («Sie»/ «Du»/ «Ihr»).
- Nicht nur Natur, auch Kultur und v.a. Menschen präsentieren.
- Nicht nur auf Brauchtum und Tradition, sondern auch auf Alltägliches und Zeitgenössisches hinweisen.
- Ausgewählte Bildwelten verwenden und mit aussagekräftiger Legende (z.B. Berg, Höhenangabe, Standort des Fotografen) versehen. Eine Verortung macht das Fotografierte unverwechselbar und für die Gäste erlebbar.
- Echte, reale Geschichten erzählen (Storytelling).

«Ein stimmiges Angebot, das den Nerv der Gäste trifft, ist der grösste Erfolgsfaktor. Zentral ist auch die Kommunikation. Das Angebot kann noch so gut sein, wenn es nicht bekannt ist, bringt es nichts.»

Yvonne Wüthrich, Leiterin Kommunikation, Arosa Tourismus

Beispiele zur Kommunikation nachhaltiger Angebote

Angebot 1 – Mitarbeiterempfehlung

Facts & Figures
– Dauer
– Kosten
– etc.



Urs M. hat das Angebot für Sie getestet: Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam...

Angebot 2 – Video des Angebots

Facts & Figures
– Dauer
– Kosten
– etc.



Natur, Sport und Erholung. Das Video zeigt Eindrücke von Aktivitäten in der Region: Lorem ipsum...

Angebot 3 – Ein Reisebericht

Facts & Figures
– Dauer
– Kosten
– etc.



Familie S. berichtet von Erlebnissen und Begegnungen Ihrer Reise. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur...

Bei der Vermarktung von nachhaltigen Angeboten zu beachten



Einbettung des Themas Nachhaltigkeit auf der Website durch eine übersichtliche und strukturierte Darstellung.



Bezüge zur Destination durch den Einbezug von lokalen Elementen (Essen, Kultur, Sprache/regionale Ausdrücke etc.) herstellen.



Veranstaltungen und Events nutzen um (öffentliches) Interesse zu wecken und um die Bekanntheit des Angebots zu steigern.



Social Media und weitere Medien als Kommunikationsplattform für nachhaltige Themen nutzen und Transparenz schaffen.



Rationale Erklärungen und Grafiken sind kein Überzeugungsmittel und sollten nur ergänzend als Informationsquelle dienen.



Emotional ansprechendes Bild und Videomaterial, aktive Formulierungen, direkte Ansprache sowie originelle und kreative Slogans.



Regionale Bevölkerung und Mitarbeiter mit einbeziehen und durch gemeinsame Aktivitäten das Bewusstsein sensibilisieren.



Interaktive Gewinnspiele und Marketingkampagnen zu nachhaltigen Angeboten durchführen.



Alle Kommunikations- und Vermarktungsmaßnahmen sollten im Mix angewendet und miteinander verknüpft werden.



Floskeln wie «traumhaft schön» oder «...die Seele baumeln lassen» sowie leere Versprechungen vermeiden.

Abbildung 11: Tipps zur Nachhaltigkeits-Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung

Für den Vertrieb und die Kommunikation sind einerseits die üblichen Kanäle zu verwenden. Andererseits ist es empfehlenswert, zusätzlich spezifische Kommunikations- und Vertriebskanäle zu eruiieren und einzubinden, wie:

- Magazine und Zeitschriften im Bereich Nachhaltigkeit (z.B. Sinn Magazin, Enorm, Oya, Flow, Slow, Utopie, Sonnenseite).
- Magazine von grossen Detailhändlern wie Migros und Coop, in denen Nachhaltigkeit immer wieder ein wichtiges Thema ist.
- Weitere Zeitschriften siehe www.bioverzeichnis.de/zeitschriften.htm oder www.oekom.de/nc/zeitschriften.html.
- Internet-Plattformen (z.B. www.nachhaltigleben.ch, www.lohas.de).
- Spezifische Buchungsplattformen (EcoGreenHotel, Ecobnb, Green Pearls etc.).



Hilfsmittel

Dokumentation und Beispiele zur Nachhaltigkeitskommunikation

Das Dokument enthält ausführliche Informationen, Beispiele und Tipps zum Thema Kommunikation und Vermarktung nachhaltiger Angebote.



Erneuerbare Energien nutzen (Entlebuch)

2.6. SCHRITT 6: WIRKUNGSMESSUNG

Nur was gemessen wird, lässt sich steuern. Nur wenn klare Ziele und entsprechende Key Performance Indicators (KPI) zu Beginn definiert sind, können die Wirkung und der Erfolg im Anschluss auch überprüft und allfällige Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden. Ein kontinuierliches Monitoring hilft zudem, Entwicklungen des gesamten Angebots-Portfolios beziehungsweise einzelner Angebote im Auge zu behalten.

Neben der Überprüfung der festgelegten Ziele, Messgrößen und Massnahmen (vgl. Kap. 2.3) wird die Wirkungsmessung idealerweise mit der Analyse weiterer konkreter Kennzahlen ergänzt. Das «Cockpit Wirkungsmessung» ermöglicht das Messen verschiedener Kennzahlen wie zum Beispiel:

- Anzahl Angebote (pro Kategorie)
- Anzahl verkaufte Angebote, Umsatz (pro Nachhaltigkeitskategorie)
- Durchschnittliche Nachhaltigkeitsbewertung der Angebote
- Frequenzen, Logiernächte
- Leistungsträger (Anzahl nach Kategorie, Anzahl zertifizierte Leistungsträger)
- Durchschnittliche Nachhaltigkeitsbewertung der Leistungsträger

Da viele Kennzahlen oft nicht erhoben werden oder nicht gemessen werden können, kann die quantitative Wirkungsmessung auch reduziert werden. Besonders hilfreich – in Bezug auf die Beobachtung der Nachhaltigkeit des Gesamtportfolios – ist das Erheben des «Angebotsinventar» und der «Nachhaltigkeitsbewertung Angebote». Werden diese Hilfsmittel benutzt, wird es möglich, Entwicklungen in Bezug auf die Nachhaltigkeitskategorien sowie auch auf die einzelnen Kriterien aufzuzeigen.

Nachhaltigkeitsbewertung Angebote

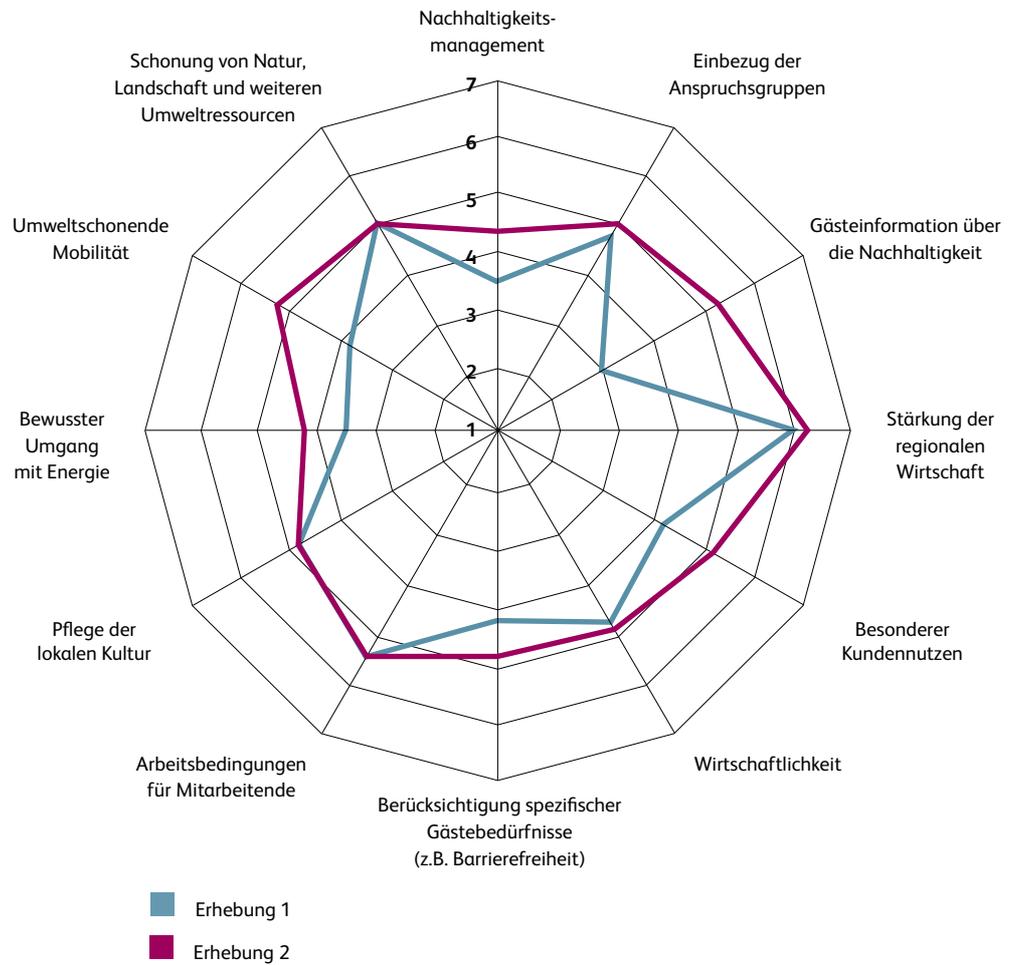


Abbildung 12: Wirkungsmessung: Ausprägungen der Nachhaltigkeitsaspekte

Quelle: Eigene Darstellung

Ergänzt wird die quantitative Messung durch eine qualitative Einschätzung. Zweckdienliche Fragen können sein:

- Wie ist der Stand der Umsetzung der Angebote? Wie wird der Erfolg eingeschätzt?
- Was sind die Effekte? Gibt es (unerwarteten) Zusatznutzen?
- Gibt es negative Wirkungen (z.B. Verdrängungseffekte)?
- Gibt es indirekte Effekte (Veränderungen in der Gästestruktur etc.)?
- Was hat sich im Bereich Kommunikation verändert? Was konnte bewirkt werden?
- Was hat sich in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Partnern verändert?
- Wie hat sich die interne Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit verändert?

Neben den konkret entstandenen Angeboten ist ebenso wichtig, was der Prozess in der DMO und der Destination ausgelöst hat. Die Interpretation der Ergebnisse muss destinationsspezifisch vorgenommen werden und im Kontext der Standortvoraussetzungen sowie der festgelegten Ziele bewertet werden.

Welches Intervall sich für die regelmässige Wirkungsmessung eignet, ist unter anderem abhängig von den definierten Massnahmen und dem Zeitplan. Es empfiehlt sich, bei neuen und weiterentwickelten Angeboten die Nachhaltigkeitsbewertung zu aktualisieren und das Angebotsinventar laufend ajour zu halten, so dass der Aufwand für Zwischenauswertungen gering gehalten werden kann.



Hilfsmittel

Cockpit Wirkungsmessung

Das «Cockpit Wirkungsmessung» bietet eine Vorlage, die es ermöglicht, zu verschiedenen Zeitpunkten Daten einzugeben, Auswertungen – z.B. über die durchschnittliche Ausprägung der Nachhaltigkeitskriterien – vorzunehmen und entsprechende Grafiken zu generieren.

«Nebst dem Gewinn an Know-how konnte auch die interne Sensibilisierung gestärkt werden. Zudem wurde die Thematik durch das Projekt noch stärker ganzheitlich verankert.»

Lisa Schilling, Business Development Managerin, Luzern Tourismus

3. Gute Beispiele von nachhaltigen Angeboten

Es gibt nur wenige allumfassend nachhaltige Angebote. Nachfolgend werden aber Beispiele präsentiert, die interessante Ansätze in Bezug auf gewisse Nachhaltigkeitskriterien oder -dimensionen aufzeigen. Oft werden insbesondere im Bereich der Mobilität, energieeffizientem Bauen und regionalen Produkten Massnahmen umgesetzt.

3.1. PALÉO FESTIVAL NYON

Das Paléo Festival gilt als Vorzeigebispiel für nachhaltige Events und verfügt über diverse Auszeichnungen. Es werden Massnahmen in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen angestrebt, ein Schwerpunkt liegt jedoch auf den Umweltanliegen und sozialen Kriterien. Jährlich legen der Umweltausschuss und der Nachhaltigkeitsbeauftragte messbare Umweltziele fest. Es werden Lieferanten und Produkte aus der Region berücksichtigt, zudem werden die Imbissstände aufgefordert, mehr lokale, biologische oder vegetarische Produkte zu verwenden. Des Weiteren gibt es eine Verpflichtung der Bars, Schweizer Weine anzubieten. Während der Veranstaltung gibt es einen Informationsstand zum Thema Nachhaltigkeit. Auf der Website wird ganzjährig ausführlich über das Nachhaltigkeitsengagement des Paléo Festivals berichtet. Die Organisation bzw. deren Stiftung unterstützt ihrerseits kulturelle Aktivitäten mit einem finanziellen Beitrag.

Hauptkenntnisse:

- Nachhaltige Entwicklung muss Teil der Philosophie sein.
- Veranstalter können die Verwendung von regionalen Produkten bewusst fördern (Vorleben durch Verwendung in der festivaleigenen Kantine für Helfer/-innen sowie Anforderung an Betreiber von Verpflegungs- und Getränkeständen).
- Vermeintlich kleine Massnahmen haben in der Summe einen grossen Effekt (z.B. Verteilverbot von Flyern/Mustern auf dem Gelände, Pfandsystem, wassersparende Massnahmen).
- Unterstützung der Helfer/-innen und weiterer Beteiligten durch Wertschätzung und (nichtmaterielle) Entschädigungen sicherstellen.

<http://yeah.paleo.ch>

3.2. ENTLEBUCHER ALPABFAHRT (SÖRENBERG-SCHÜPFHEIM)

Die Entlebucher Alpabfahrt findet in einer Destination statt, die sich der nachhaltigen Entwicklung per se verschrieben hat. Bezüglich Nachhaltigkeit werden grundsätzlich alle drei Dimensionen berücksichtigt, denn das Ziel ist die Schaffung von Wertschöpfung, Verwendung von lokalen Produkten, Stärkung der landwirtschaftlichen Akteure und deren Traditionen sowie Unterstützung von Vereinen und sozialen Institutionen. Der Hauptfokus liegt allerdings auf der sozio-kulturellen Dimension (Kultur, lokale Akteure, gesellschaftlicher Zusammenhalt): Die lokale Kultur wird durch den Event gepflegt, denn die Alpabfahrt ist eine geeignete Gelegenheit, um die Traditionen einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Zudem zeichnet sich die Alpabfahrt und deren Organisation durch eine starke Partizipation aus: die Hauptakteure (die Älpler) sind im Organisationskomitee vertreten und dafür besorgt, dass den bestehenden Traditionen und Wertvorstellungen der

Äpler Beachtung geschenkt werden. Für die lokalen Vereine bietet der Event eine wichtige finanzielle Quelle (z.B. Betreiben von Verpflegungsständen, Verkauf von Plaketten). Wertschöpfung wird aber auch bei den Anbietern von lokalen Produkten sowie bei einer sozialen Institution, die hölzerne Anstecker für die Besucher/-innen der Alpbabfahrt produziert, erzeugt. Die Kommunikation erfolgt in Zusammenarbeit mit Partnern, enthält jedoch wenig Inhalte bzgl. Nachhaltigkeit.

Hauptkenntnisse:

- Nachhaltige Entwicklung ist grundsätzliches Ziel der Unesco Biosphäre Entlebuch.
- Die konsequente, exklusive Berücksichtigung von einheimischen Akteuren, Traditionen und Produkten stärkt die regionale Wirtschaft, die Authentizität des Anlasses und die lokale Kultur.
- Ohne die Mitwirkung der Äplerfamilien (aber auch Vereine und Firmen) wäre die Durchführbarkeit nicht gewährleistet.
- Durch den Einbezug der betroffenen Akteure im Organisationskomitee kann auf deren Unterstützung gezählt werden.
- Der Verkauf von Plaketten generiert Einnahmen und trägt zur Identitätsstiftung bei.

www.biosphaere.ch

3.3. PACKAGE «VOM BERG INS TAL» (AROSA-SCHANFIGG)

Das Pauschalangebot «Vom Berg ins Tal» beinhaltet zwei Übernachtungen inkl. Verpflegung in einem Hotel in Arosa sowie eine Übernachtung in einem Berggasthaus im Schanfigg. Des Weiteren wird eine Wanderkarte sowie die Arosa Card mit zahlreich inkludierten Gratisleistungen abgegeben. Zudem ist ein Wanderführer (Büchlein mit Informationen zur Natur, Kultur, Sehenswürdigkeiten etc.) geplant. Einerseits bietet das Angebot dem Gast ein aussergewöhnliches Erlebnis aufgrund der Kombination von zwei verschiedenen – frei wählbaren – Unterkünften an zwei unterschiedlichen Standorten sowie dem Erkunden des weniger bekannten Tals Schanfigg. Andererseits wird die regionale Wirtschaft durch die Zusammenarbeit zwischen den zwei verschiedenen Standorten (Berg und Tal) gefördert. Der Transfer zwischen den Unterkünften erfolgt zu Fuss (Wanderung) oder mit dem Zug, wodurch autofreie Ferien gefördert werden. Die Kommunikation des Packages erfolgt unter anderem in der Nachhaltigkeitsrubrik der Destinations-Website sowie mittels Flyern.

Hauptkenntnisse:

- Ein Package, das Übernachtungen an zwei verschiedenen Standorten integriert, fördert die interne Zusammenarbeit sowie die regionale Wertschöpfung im Besonderen. Eine touristisch weniger entwickelte Region erhält mehr Aufmerksamkeit und mehr Gäste.
- Mithilfe des Packages können Gäste bewusst in ein unbekannteres Gebiet gelenkt werden, um ihnen ein besonderes Erlebnis – u.a. Kennenlernen der Walser Kultur – zu ermöglichen.
- Indem die Unterkunftsorte zu Fuss oder mit dem Zug erreicht werden, wird die Umwelt geschont.
- Die Abgabe einer Wanderbroschüre ermöglicht den Einbezug von natürlichen und kulturellen Sehenswürdigkeiten, lokalen Produkten oder Gewerbebetrieben.

www.arosa.ch



Regional verköstigt werden (Arosa)

3.4. ALPINE PEARLS PACKAGE (INTERLAKEN)

Die Übernachtungspauschale beinhaltet Übernachtung und Frühstück in einer nachhaltig engagierten Unterkunft, gratis ÖV-Benutzung mit dem Regionalpass Berner Oberland sowie vergünstigte Besuche von Ausflugszielen. Das Angebot zeichnet sich dadurch aus, dass nur offizielle Alpine Pearls Gastgeber (anerkannt durch die Organisation Alpine Pearls) oder Hotels/Herbergen mit einem Umwelt- oder Nachhaltigkeitslabel daran beteiligt sind. Das Angebot berücksichtigt vor allem die Umwelt- und Mobilitätsaspekte der Nachhaltigkeit. In der Kommunikation werden die Gäste explizit motiviert, das Auto zuhause stehen zu lassen und sich für ein sogenanntes enkeltaugliches Pauschalangebot zu entscheiden. Auf der Website von Interlaken Tourismus sind zudem weitere Nachhaltigkeitstipps und -informationen sowie Nachhaltigkeitsmassnahmen der Tourismusorganisation und ihrer Partner aufgeschaltet.

Hauptkenntnisse:

- Die Zusammenarbeit mit ausschliesslich zertifizierten Betrieben ermöglicht eine entsprechend glaubwürdige Kommunikation.
- Betriebe, die als offizielle Alpine Pearls Gastgeber bestimmte Nachhaltigkeitskriterien erfüllen und daher über Erfahrung und Dienstleistungen im Bereich von umweltfreundlichen Angeboten verfügen, erleichtern das Schnüren von umweltfreundlichen/nachhaltigen Packages.

- Für Gäste ist ein inkludiertes ÖV-Ticket attraktiv, wenn dieses unbeschränkte Mobilität ermöglicht und weitere Vergünstigungen beinhaltet.
- Das Symbol «Pure Nature» von Interlaken Tourismus garantiert eine rasche Auffindbarkeit von nachhaltigen Erlebnissen und Leistungsträgern.

www.interlaken.ch

3.5. MOORACULUM + FAMILY PASS (SÖRENBERG)

Das Angebot für Eltern/Grosseltern und ihre Kinder bzw. Enkelkinder beinhaltet eine Retourfahrt mit der Gondelbahn, einen Konsumations-Gutschein für das Restaurant sowie einen Gutschein für die betriebseigene Rodelbahn. Das grundsätzlich frei zugängliche Mooraculum auf der Rossweid umfasst einen Moor-Erlebnispark (Spielplatz) sowie einen Rundweg mit Erlebnisstationen, welche eine spielerische Auseinandersetzung mit Natur- und Moorlandschaften sowie deren Bewohner ermöglichen. Dem Umweltschutz wurde bei der Erstellung Rechnung getragen, indem für die Spielgeräte unbehandeltes, teilweise aus der Schweiz stammendes Holz verwendet wurde. Auch die Besucherlenkung (geführte Erlebnisrouten, Grillstellen, Abfallkonzept etc.) trägt zum Naturschutz bei. Die Rossweid ist ein autofreies Gebiet, das via Gondelbahn und Wanderweg erschlossen ist. Für Menschen mit Beeinträchtigungen besteht die Möglichkeit, mit dem Auto auf die Rossweid zu fahren. Die Bahn- und Sanitäreinrichtungen sind kinderwagentauglich und rollstuhlgängig. Der Sonnentauweg (Rundweg) und einzelne Erlebnisstationen sind barrierefrei.

Hauptkenntnisse:

- Themen wie Umweltschutz, Lebensraum Moorlandschaften etc. können spielerisch vermittelt werden.
- Die Sperrung der Zufahrt mit dem Auto schont nicht nur die Umwelt, sondern steigert auch die Wertschöpfung bei der Bergbahn.
- Durch die Integration von Gutscheinen wird der Konsum angeregt und damit der wirtschaftliche Umsatz erhöht.
- Die Verwendung eines Kriterienkatalogs sowie die Diskussion im Marketingpool bzw. an Geschäftsleitungssitzungen ermöglichen eine systematische Überprüfung und Optimierung der Angebote und Aktivitäten bezüglich Nachhaltigkeit.

www.soerenberg.ch

3.6. STADTFÜHRUNG «HÖREN, RIECHEN, TASTEN – LUZERN ZUM ANFASSEN»

Auf einer zweistündigen Stadtführung wird Luzern mithilfe des Tast-, Riech- und Hörsinnes erkundet, was ein einzigartiges Erlebnis ermöglicht. Die Führung richtet sich primär an Blinde und Sehbehinderte, aber auch an Sehende in Gruppen (Vereine, Organisationen, Unternehmen). Diese lernen die Stadt während der Führung auf einer ganz neuen Ebene kennen und werden gleichzeitig auf die Bedürfnisse und Lebensumstände von Sehbehinderten sensibilisiert. Das Angebot, dessen Fokus auf der sozialen Dimension liegt, umfasst die Führung durch die Stadt durch erfahrene Guides,

weitere Leistungen sind nicht inkludiert. Die Führung ist in den Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch, Spanisch und Holländisch buchbar. Die Route, inhaltliche Aspekte etc. können bei Bedarf individuell angepasst werden. Da der Stadtrundgang zu Fuss erfolgt, entstehen keine Emissionen.

Hauptkenntnisse:

- Die Zusammenarbeit mit Fachstellen ermöglicht die Bereitstellung und die Qualitätssicherung von zielgruppengerechten Angeboten.
- Angebote für Menschen mit besonderen Bedürfnissen sind auch für interessierte Gäste ohne Einschränkungen buchbar und attraktiv.
- Angebote für spezifische Gästegruppen und die damit verbundene Medienberichterstattung steigern das Image einer Destination.
- Eine ISO-14001-Zertifizierung stellt das betriebliche Umweltmanagement sicher, und nachhaltigkeitsverantwortliche Personen im Unternehmen treiben die Entwicklung von nachhaltigen Angeboten voran.

www.luzern.com

3.7. ENGADIN SCUOL MOBIL

Bei dieser Hotelkooperation sind während der Sommersaison Transportleistungen des öffentlichen Verkehrs ab der ersten Nacht zu einem Vorzugspreis inkludiert. Somit umfasst das Package Übernachtung, Transport mit dem Postauto und der Rhätischen Bahn sowie Bergbahnen (teilweise gratis, ansonsten 50 %-Rabatt). Das Streckennetz umfasst auch benachbarte Destinationen und Nachbarländer. Umweltschonende Mobilität und erleichterter Umstieg auf den öffentlichen Verkehr stehen im Hauptfokus. Die Mehrnutzung bestimmter Strecken ermöglicht eine Frequenzerhöhung, was auch den Einheimischen zugutekommt. Die Gäste werden vor allem über den Mehrwert informiert, nicht aber über die Nachhaltigkeit per se. Detailinformationen zum Nachhaltigkeitsengagement sind auf der Website der DMO zu finden.

Hauptkenntnisse:

- Die Inkludierung von umfassenden ÖV-Leistungen ab der ersten Übernachtung ermöglicht ein attraktives und gleichzeitig umweltschonendes Angebot.
- Dadurch dass alle (Transport-)Partner an einen Tisch gebracht werden, kann ein flächenmässig einzigartiges Angebot bereitgestellt werden.
- Die regionen- und grenzüberschreitende Zusammenarbeit bietet dem Gast einen Mehrwert und zahlt sich aus.
- Werden durch die Mehrnutzung des ÖV dessen Frequenzen gesteigert, hat dies auch ein verbessertes Transportangebot für die Einheimischen zur Folge.
- Die DMO dient als zentrale Anlaufstelle für Fragen und Beratung im Bereich Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Angebotsentwicklung, da sie über eine entsprechende Stelle verfügt sowie für Nachhaltigkeit verantwortlich zeichnet.
- Nachhaltigkeit muss den Gästen nicht zwingend direkt kommuniziert werden, sondern es kann auch der persönliche Mehrwert aufgezeigt werden.

www.engadin.com



Mit öffentlichem Verkehr reisen (Scuol)

3.8. SANFT-MOBILER WANDERGENUSS (WERFENWENG)

Die Pauschale im österreichischen Werfenweng inkludiert u.a. Übernachtung, Verpflegung, Transport (auch Bergbahnfahrten), geführte Wanderungen sowie eine Gäste-Karte für jene, die das Auto stehen lassen (SAMO-Card). Zwar liegt der Fokus auf der nachhaltigen Mobilität und somit auf der Umweltdimension, aber auch regionale Produkte und Dienstleister werden explizit berücksichtigt. Die verschiedenen Leistungsträger arbeiten eng zusammen; so können sich Pensionen-Gäste mit entsprechenden Vouchern in Gastronomiebetrieben verpflegen. In der «Genuss.Post» können sich die Gäste über den Urlaubsort, die Menüs der Gastronomiepartner und deren Lieferanten sowie über umweltschonende Mobilitätsangebote informieren. Die SAMO-Card beinhaltet diverse Gratis-Leistungen wie einen Shuttle für Transfers von und zum Bahnhof, ein E-Taxi für Fahrten innerhalb von Werfenweng, Biogas- und E-Autos, (Spass-)Fahrräder, Fun-E-Fahrzeuge, Ausflugsfahrten und geführte Wanderungen. Weitere Informationen zur Nachhaltigkeit bzw. umweltschonenden Mobilität sind auf der Website zu finden. Das Angebot selber muss aufgrund seines Modellcharakters und der damit einhergehenden (meist) kostenlosen Berichterstattung kaum beworben werden.

Hauptkenntnisse:

- Die konsequente Ausrichtung auf umweltschonende Mobilität erzeugt Aufmerksamkeit und erspart teure Werbemaßnahmen.
- Verpflegungsvoucher ermöglichen dem Gast einen umfassenden Service und fördern dabei die Zusammenarbeit der verschiedenen Leistungsträger und die Wertschöpfung vor Ort.
- Gäste werden sowohl vor Ort (z.B. Broschüre, «Genuss.Post», Gästezeitung, persönliche Informationen während Wanderungen) als auch im Voraus (z.B. Website) über Nachhaltigkeitsmaßnahmen informiert.
- Für Gäste ist der Aufenthalt aufgrund des vielfältigen Mobilitätsangebots attraktiv und abwechslungsreich.

3.9. BIOHOTEL UCLIVA (WALTENSBURG/VUORZ)

Das Ucliva ist eines der ersten Ökohotels in der Schweiz. Aufgrund seiner Positionierung als Biohotel werden insbesondere Massnahmen im Bereich der Umwelt umgesetzt (z.B. biologische Produkte, Wärmerückgewinnung, Sonnenkollektoren, Holzschnitzelheizung, Holzofensauna). Gleichzeitig wird die regionale Wertschöpfung gesteigert, da soweit möglich regionale Lieferanten aus der Surselva berücksichtigt werden. Auch bei den Souvenirs wird auf Nachhaltigkeit geachtet. Das ökologische Engagement wird nicht nur auf der Website, sondern auch in den Gästeinformationsmaterialien vor Ort erläutert.

Hauptkenntnisse:

- Der «First-Mover-Advantage» erzeugt Aufmerksamkeit.
- Ein Nachhaltigkeitszertifikat ist nicht zwingend notwendig, um als nachhaltiges bzw. umweltfreundliches Hotel wahrgenommen zu werden. Die konsequente Umsetzung von Massnahmen im Umweltbereich ermöglicht die Positionierung als Öko- bzw. Biohotel.
- Gäste werden sowohl vor Ort (z.B. Informationsmappe und -ecke, Erläuterungen in der Menükarte) als auch im Voraus (z.B. Website, E-Mail-Signatur) über Nachhaltigkeitsmassnahmen informiert.
- Die Verwendung von ökologischen Lebensmitteln, Einrichtungs- und Verbrauchsmaterialien bis hin zu Souvenirs stärkt die Glaubwürdigkeit.
- Thematisierung des ÖV an erster Stelle im Bereich «Anreise» auf der Website unterstützt die ökologische Ausrichtung.

www.ucliva.ch

3.10. REKA FERIENDORF URNÄSCH

Das Reka Feriendorf in Urnäsch trägt nicht nur zur Stärkung der regionalen Wertschöpfung bei, sondern legt auch ein Augenmerk auf die ökologischen und sozio-kulturellen Dimensionen der Nachhaltigkeit. Die im Minergie Eco Standard gebaute Anlage aus lokalem Holz liegt in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof. Das Feriendorf ist einem Fernwärmenetz (Holzschnitzelheizung mit Brennmaterial aus der Region) angeschlossen. Ein Hauptziel ist die Ermöglichung von Ferien für finanziell Benachteiligte. Des Weiteren steht die Integration von lokaler Natur und Kultur sowie deren Akteure im Zentrum. So werden nicht nur lokale Produkte verwendet, sondern es findet auch eine enge Zusammenarbeit mit den lokalen Landwirtschaftsbetrieben und Tourismusanbietern statt (Bauernhofbesuche, Kochkurse etc.).

Hauptkenntnisse:

- Starke Fokussierung auf lokale Aspekte kann sinnvoll sein, sofern auch in anderen Bereichen Massnahmen umgesetzt werden.
- Eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Landwirtschafts- und Tourismusbetrieben erzeugt regionale Wertschöpfung.
- Lokales Holzvorkommen förderte die Errichtung eines Fernwärmenetzes mit einer Holzschnitzelheizung und die Verwendung von lokalen Baumaterialien.
- Die Gäste werden durch die Zusammenarbeit mit Landwirtschafts- und Tourismusbetrieben für lokale und regionale Umwelt- und Landwirtschaftsthemen sensibilisiert.

- Es findet eine wöchentliche Informationsveranstaltung für Gäste zum Reka Feriendorf statt.
- Lokale Aktionäre übernahmen einen wichtigen finanziellen Beitrag für den Bau des Reka-Dorfes.

www.reka.ch

3.11. SCHWEIZER JUGENDHERBERGEN

Da die Organisation «Schweizer Jugendherbergen» eine nachhaltigere Entwicklung insgesamt anstrebt und mehrere Jugendherbergen konkrete Massnahmen (z.T. bei Neubau/Renovationen) umgesetzt haben, werden hier die «Schweizer Jugendherbergen» insgesamt betrachtet. Nachhaltigkeit ist einerseits im Leitbild festgehalten, andererseits besteht eine Nachhaltigkeitsstrategie sowie -berichte. Insbesondere bei den Neu- und Umbauten wird auf eine nachhaltige Bauweise gesetzt. Des Weiteren werden in verschiedenen Häusern Sonnenkollektoren, Photovoltaikanlagen, Holzheizungen, Wärmepumpen sowie solare Fernwärmenetze eingesetzt. Umweltbewusste Gäste können den CO₂-Ausstoss ihres Aufenthalts kompensieren. Die Produkte werden nicht nur wenn möglich aus der Region bezogen, sondern es wird auch ein besonderes Augenmerk auf Fair-Trade gelegt. Ein weiterer wichtiger sozialer Aspekt sind preiswerte Unterkünfte insbesondere auch für junge Menschen sowie vor allem auch barrierefreie Angebote bzw. Hostels (Projekt «Ferien – zugänglich für alle»).

Hauptkenntnisse:

- Nachhaltige Entwicklung ist betriebsinterne Philosophie. Der Grundauftrag enthält bereits Aspekte der Nachhaltigkeit (Förderung von sozialverantwortlichem Tourismus). Die Massnahmen werden aus Überzeugung getroffen. Zudem wird dadurch mittelfristig die Qualität des Angebots gesteigert.
- Das Angebot muss nachhaltig gestaltet sein, bevor es entsprechend kommuniziert wird. Das heisst, die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen ist wichtiger als deren Kommunikation gegen aussen.
- Kompensationsmassnahmen werden als «Opt-out-Option» angeboten.
- Die Verwendung von regionalen sowie Max Havelaar-Produkten tragen der Wertschöpfung sowie fairen Arbeitsbedingungen Rechnung.
- Geringe Mitarbeiterfluktuation ist ein grosser Benefit. Labels und Zertifizierungen stellen in erster Linie ein wichtiges Arbeitsinstrument für die nachhaltigere Entwicklung der Angebote/der Organisation dar. Erst in zweiter Priorität steht die Kommunikation gegen aussen.
- Die Berücksichtigung des lokalen Architekturstils und der Einbezug lokaler Architekten/-innen wertschätzt die lokale (Bau-)Kultur.
- Durchführung des Projekts «Ferien – zugänglich für alle», um Barrierefreiheit für die Gäste gewährleisten zu können.

www.youthhostel.ch



Hilfsmittel

Dokumentation und Beispiele zu nachhaltigen Angeboten

Das Dokument zeigt gute Beispiele von touristischen Angeboten, Leistungsträgern und Destinationen auf und fasst die wichtigsten Erkenntnisse in Empfehlungen zusammen.

Fotoverzeichnis



Umweltschonend unterwegs sein (Arosa)
© Arosa Tourismus



Traditionelles Handwerk kennenlernen (Ballenberg)
© Interlaken Tourismus



Intakte Natur geniessen (Vitznau)
© Luzern Tourismus



Lokale Kultur / Architektur entdecken (Scuol)
© Andrea Badrutt, Chur



Regionale Produkte kennenlernen (Entlebuch)
© Luzern Tourismus



Natur nachhaltig erleben (Interlaken)
© Interlaken Tourismus



Spezifische Gästebedürfnisse berücksichtigen (Luzern)
© Luzern Tourismus



Erneuerbare Energien nutzen (Entlebuch)
© Unesco Biosphäre Entlebuch



Regional verköstigt werden (Arosa)
© Arosa Tourismus



Mit öffentlichem Verkehr reisen (Scuol)
© Andrea Badrutt, Chur

