

## Inhaltliches Konzept des IBH-Projektes Green Destination

### **Projektleitung:**

Prof. Dr. Marco Mevius, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG)

### **Projektpartner Hochschulen:**

Prof. Dr. Dominik Siegrist, Hochschule für Technik Rapperswil (HSR)

Prof. Dr. Tatjana Thimm, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG)

### **Praxispartner:**

Markus Böhm, Beatrice Zinke, Internationale Bodensee Tourismus GmbH

Frank Bumann, St. Gallen-Bodensee Tourismus

Björn Caviezel, Heidiland Tourismus

Dr. Kerstin Fröhle, Bodensee-Stiftung

Alexandra Meile, Verkehrsverein Rapperswil-Jona

Birgit Sauter-Paulitsch, Lisa Melle; Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH

Christoph Kunz, Deutsche Bodensee Tourismus GmbH

Heinrich Straub, Antonia Merz, Insel Mainau

Marco Walter, Ecocamping e.V.

### **Verfasser:**

Christoph Forster, Katharina Gründl, Sebastian Hellmeier, Julia Susanne Marmulla,

Marius Skoruppa, Tatjana Thimm

Projektförderung durch die Internationale Bodensee Hochschule



Internationale  
Bodensee  
Hochschule



## Kurzfassung

Ziel des Projekts Green Destination ist es, den Tourismus in der Bodenseeregion auf lange Sicht nachhaltiger zu gestalten und die Entwicklung und Anpassung von Angeboten an die Folgen des Klimawandels aktiv zu unterstützen. Die Erfahrungen im Tourismus zeigen, dass das Bewusstsein für eine nachhaltige Entwicklung zunimmt und immer mehr Gäste einen ressourcenschonenden Umgang mit Natur und Landschaft wünschen, in der Praxis aber häufig den touristischen Entscheidungsträgern die Zeit oder das Know-how fehlen, um die ökonomischen und ökologischen Auswirkungen einer Anpassung abschätzen zu können.

An dieser Stelle setzt das Projekt Green Destination mit der konzeptionellen Entwicklung eines praxistauglichen, nachhaltigen Managementcockpits für touristische Destinationen an. Dazu wurden Destinationen in den Pilotregionen Bodenseeraum und Zürichsee in den teilnehmenden Ländern (Deutschland, Österreich und Schweiz) ausgewählt, die naturnahe oder auch kulturelle Tourismusprojekte vermarkten.

Der Einsatz des Managementcockpits entspricht einem ganzheitlichen Ansatz bei der Planung verschiedener Nachhaltigkeitsmaßnahmen und vereint ökologische, ökonomische und soziale Aspekte.

Darüber hinaus können über das Projekt umfassende Informationen bereitgestellt werden und die Vernetzung der Akteure vorangetrieben werden. Letztlich können sich hierdurch neue Möglichkeiten für die Koordinierung der Angebotsentwicklung ergeben.

## Vorwort

Das Thema Nachhaltigkeit bewegt Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Das Bewusstsein für die ökologischen Folgen des eigenen Handelns hat in den letzten Jahren sowohl bei Unternehmen als auch bei Privatpersonen stark zugenommen. Bei ersteren schlägt sich dies in diversen Nachhaltigkeitsbemühungen nieder, die unter anderem das Ziel verfolgen, Ressourcen- und Energieeffizienz zu verbessern sowie Umweltschäden zu reduzieren. Bei letzteren ist ein Anstieg der Nachfrage nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen zu beobachten.

Grundvoraussetzung, um ökonomischen Akteuren Entscheidungsoptionen für nachhaltiges Handeln zu eröffnen, ist die möglichst präzise Analyse und Bilanzierung der Auswirkungen unternehmerischer Aktivitäten auf Mensch und Umwelt. An dieser Stelle setzt das Projekt Green Destination mit der Entwicklung eines nachhaltigen Managementcockpits für touristische Destinationen an. Unter einem nachhaltigen Managementcockpit ist ein intelligentes Managementcockpit zu verstehen, das neben der Erfassung ökonomischer Messgrößen auch zum Monitoring und Benchmarking der relevanten Nachhaltigkeitsindikatoren und -kennzahlen im Destinationsmanagement sowie zu deren Kommunikation und Verbreitung dient.

Das Projekt Green Destination hatte die Entwicklung eines inhaltlichen Konzeptes eines nachhaltigen Managementinformationssystems und – darauf aufbauend – ein entsprechendes softwaretechnisches Konzept zum Inhalt. Der Fokus in diesem Beitrag liegt auf dem inhaltlichen Konzept. Er fasst die Projektergebnisse im Hinblick auf weiteren Forschungsbedarf zusammen und ist im Ergebnis konzeptionell ausgerichtet.

Aufgrund seiner geringen Dimensionierung hinsichtlich zeitlicher und finanzieller Ressourcen musste von einer Umsetzung bisher abgesehen werden. Diese wird bei entsprechender Anschlussfinanzierung allerdings angestrebt. Das Projekt war an der Schnittstelle von nachhaltigem Tourismusmanagement und Informatik interdisziplinär als angewandtes Forschungsprojekt ausgerichtet. Mit den beteiligten Projektpartnern in den Ländern Deutschland und der Schweiz wurde ein grenzüberschreitender Ansatz verfolgt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> S. Thimm 2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung</b> .....	<b>iii</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>iv</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>v</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Nachhaltigkeit im Tourismus</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Projektaufbau</b> .....	<b>4</b>
2.1 Fragestellung .....	4
2.2 Definierte Modellregion .....	4
2.2.1 Touristische Destination .....	5
2.2.2 Management touristischer Destinationen .....	6
2.3 Wissenschaftliches Konzept .....	8
<b>3 Forschungsstand zu nachhaltigen Managementinformationssystemen</b> ....	<b>10</b>
<b>4 Nachhaltiges Destinationsmanagement</b> .....	<b>12</b>
4.1 Grüne Indikatoren für eine Destination .....	13
4.2 Zertifikate im Bereich der Nachhaltigkeit.....	14
4.3 Green Controlling für touristische Destinationen.....	14
<b>5 Modellregionen des Projektes</b> .....	<b>17</b>
5.1 Modell Schweiz .....	17
5.1.1 Heidiland Tourismus .....	17
5.1.2 Verkehrsverein Rapperswil-Jona.....	18
5.1.3 St. Gallen-Bodensee Tourismus.....	18
5.2 Modelle in der Bodenseeregion in Deutschland.....	19
5.2.1 Modell Insel Mainau.....	19
5.2.2 Internationale Bodensee Tourismus GmbH.....	24
5.2.3 Deutsche-Bodensee Tourismus GmbH.....	25
5.2.4 Ecocamping e.V.....	26
5.3 Nachhaltigkeitscheck Baden-Württemberg.....	26
5.4 Modell Österreich mit Bodensee-Vorarlberg.....	28
<b>6 SWOT-Analyse des Projektes</b> .....	<b>34</b>
<b>7 Zusammenfassung und Fazit</b> .....	<b>38</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>40</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell.....	2
Abbildung 2: Green Destination Konzept .....	9
Abbildung 3: Entwicklung eines Green Controllings .....	15
Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung der Insel Mainau.....	19
Abbildung 5: Anforderungen und Lösungen durch ein MIS .....	23
Abbildung 6: Darstellung der Koordination von Interessensgruppen.....	31
Abbildung 7: SWOT-Analyse des Projektes .....	34

# 1 Nachhaltigkeit im Tourismus

Nachhaltiger Tourismus ist laut UNEP (United Nations Environment Programme) und der UNWTO (United Nations World Tourism Organization):

*"[A] tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities."*<sup>2</sup>

Nachhaltigkeit ist auch im tourismuswissenschaftlichen Diskurs ein neues Paradigma, das als komplex, normativ, unpräzise und schwer bis gar nicht operationalisierbar gilt.<sup>3</sup> Erstmals in der World Conservation Strategy der IUNC erwähnt, wird der Begriff Nachhaltigkeit 1987 durch den Bericht „Our common future“ der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung<sup>4</sup> über wissenschaftliche Kreise hinaus bekannt und erfährt 1992 mit der Agenda 21, der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung, einen Umsetzungsversuch mit globalem Anspruch<sup>5</sup>. Nachhaltigkeit ist somit nicht eindeutig zu bestimmen, kann graduelle Formen annehmen, wie starke und schwache Nachhaltigkeit<sup>6</sup> und bleibt in der Umsetzung weitgehend partiell.

Kritik an den Folgen touristischer Aktivität wurde schon 1962 von Enzensberger und dann 1975 von Krippendorf formuliert. Ebenfalls aus den 60er Jahren stammt das Konzept der ökologischen Tragfähigkeit (carrying capacity)<sup>7</sup> im Tourismus, das aufgrund seines statischen, input-orientierten Ansatzes in den 90ern endgültig durch Nachhaltigkeit als Paradigma im touristischen Diskurs abgelöst wurde.<sup>8</sup> Als eine erste wichtige definitorische Erfassung von nachhaltigem Tourismus gilt der Ansatz von Jungk zu sanftem Tourismus.<sup>9</sup> Zeitgleich existierte eine Fülle von verwandten Begriffen wie intelligenter Tourismus oder angepasster Tourismus, der 1990 vom Ökotourismus abgelöst wurde<sup>10</sup>.

Nachhaltiger Tourismus bezieht alle touristischen Aktivitäten mit ein und vernetzt die Sicht der drei Dimensionen (siehe Abb. 1) Ökonomie, Ökologie und Soziales. Das Bestreben nach

---

<sup>2</sup> UNEP and UNWTO 2005, S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. Saarinen 2006, S. 1123.

<sup>4</sup> Vgl. Hauff 1987.

<sup>5</sup> Vgl. König 1998, S. 74.

<sup>6</sup> Vgl. Müller 2007, S. 26.

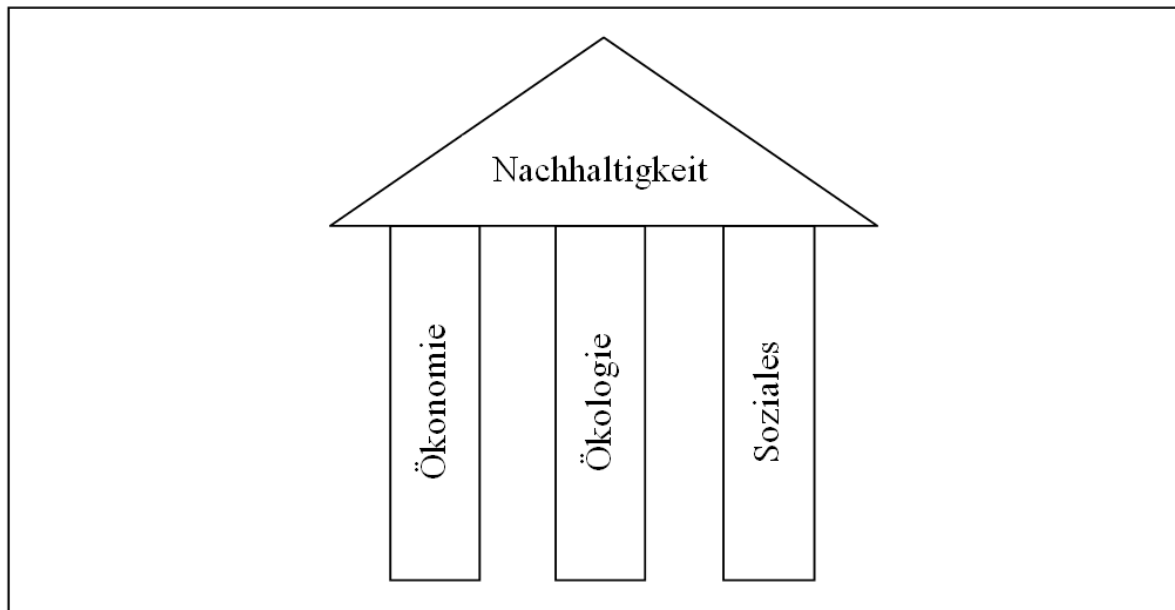
<sup>7</sup> Vgl. O'Reilly 1986.

<sup>8</sup> Vgl. Saarinen 2006, S. 1122.

<sup>9</sup> Vgl. Jungk, 1980.

<sup>10</sup> Vgl. Baumgartner/Röhler 1998, S. 11 ff.

intra- und intergenerativer Gerechtigkeit sind zentrale Aspekte<sup>11</sup>. Es entstand eine Fülle von Kriterien- und Indikatorenkatalogen zu nachhaltigem Tourismus wie z. B. Tourism Concern und WWF 1992, WTO 1993 sowie die Charta der Weltkonferenz für einen verträglichen Tourismus von Lanzarote 2000, das Modell von Becker/Job/Witzel<sup>12</sup> oder die global gültigen Kriterien für nachhaltigen Tourismus der United Nations Foundation, der Rainforest Alliance<sup>13</sup>.



**Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell<sup>14</sup>**

Eine Positionierung zum Thema Nachhaltigkeit stärkt die Differenzierungsfähigkeit von Destinationen gegenüber Wettbewerbern und zielt auf eine in Zukunft immer relevanter werdende Zielgruppe, die LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)<sup>15</sup>.

Die neuere Diskussion zu nachhaltigem Tourismus ist geprägt durch zunehmende Ausdifferenzierungen und Nuancierungen dieses Konzeptes hinsichtlich Zielgruppen, Marktsegmenten und regionalen Spezifika.<sup>16</sup> Buckley gibt hierbei einen Überblick über aktuelle Forschungsstränge, benennt nicht ausreichend beforschte Bereiche wie Tourismus und demographischer Wandel oder Tourismus und Frieden und betont die Relevanz zur Schaffung und Implementierung von relevanten Nachhaltigkeitsindikatoren.<sup>17</sup> Bramwell und Lane verweisen

<sup>11</sup> Vgl. Baumgartner/Röhler 1998, S. 25.

<sup>12</sup> Vgl. Becker/Job/Witzel 1996.

<sup>13</sup> S. Thimm 2014

<sup>14</sup> Vgl. Kopfmüller 2001, S. 47.

<sup>15</sup> Vgl. Horx 2007.

<sup>16</sup> Vgl. Buckley 2012.

<sup>17</sup> Vgl. Bramwell & Lane 2013.



auf die Tatsache, dass nachhaltiger Tourismus immer noch weit davon entfernt ist, eine Mainstream-Aktivität zu werden.<sup>18</sup> Tao & Wall sowie Waligo, Clarke & Hawkin zeigen mit ihrer „sustainable livelihood strategy“ respektive ihrem multi-stakeholder involvement management (MSIM) framework Erfolgsfaktoren zur Implementierung von nachhaltigem Tourismus auf. Wehrli et al. formulierten die folgenden Herausforderungen an ein Nachhaltigkeitsmanagement in Tourismusdestinationen: systematischer Prozessansatz, einfaches Monitoring und konsequenter Einbezug von Arbeitsgruppen, um die Operationalisierung der Nachhaltigkeit derart zu gestalten, dass sie für Destinationen handhabbar wird.<sup>19</sup> Nachhaltigkeit nicht als ein „statischer Zustand“ zu betrachten, sondern als ein „dynamisches System [...], das die Weiterentwicklung von sozioökonomischen Strukturen („Gesellschaften“) mit der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen in Einklang bringt“.<sup>20 21</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Tao & Wall 2009 sowie Waligo, Clarke & Hawkins 2013.

<sup>19</sup> Vgl. Wehrli et al. 2013.

<sup>20</sup> Baumgart 2002, S. 2.

<sup>21</sup> S. Thimm 2014

## 2 Projektaufbau

### 2.1 Fragestellung

Die bisher unerschlossenen Effizienz- und Klimaschutzpotenziale im Destinationsmanagement müssen durch zielgruppengerechte, kostengünstige und einfache Werkzeuge mobilisiert werden. Das Projekt Green Destination entwickelt dazu ein grundlegendes Konzept für ein neuartiges, softwarebasiertes Dienstleistungspaket (in Form eines Managementcockpits) für Destinationen, das mit interaktiven Elementen das kennzahlenbasierte Nachhaltigkeitsmanagement in den Destinationen fördert.

Die Fragen, die durch das Projekt leiten, sind folgende:

- 1) Welche touristischen Indikatoren und Kennzahlen sind für die Beispieldestinationen zur nachhaltigen Destinationssteuerung entscheidungsrelevant?
- 2) Wie kann die Software-technische Entwicklung (Konzeptebene) eines nachhaltigen Managementcockpits für diese Destinationen erfolgen?

Während in diesem Bericht vorrangig auf Frage eins eingegangen wird, wird im Bericht „Technisches Konzept des IBH-Projektes Green Destination“<sup>22</sup> Frage zwei beantwortet. Somit sind beide Berichte komplementär zueinander.

Um Frage 1) beantworten zu können, wurden untergeordneter Fragen dazu erarbeitet:

- a) Welche Destinationen eignen sich als Modelldestinationen?
- b) Wie unterscheiden sich die Destinationen, besonders in Bezug auf Nachhaltigkeit?
- c) Wurden konkrete Ziele für die nachhaltige Entwicklung in der Destination formuliert. Wenn ja, welche?
- d) Welche Kriterien und Indikatoren sind dabei entscheidungsrelevant, um diese Ziele zu erreichen?

### 2.2 Definierte Modellregion

Als Modellregion für das Green Destination Projekt eignet sich die Bodenseeregion und die Region des Zürichsees. Mit ihren vier Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz und Liech-

---

<sup>22</sup> Vgl. Mevius & Mularzyk 2014, im Erscheinen.

tenstein), einer Vielfalt an touristischen Akteuren, Leistungsträgern und Aktivitäten, sowie auch einer langen Tradition bietet die Bodenseeregion ein herausforderndes Untersuchungsobjekt. Ferner ist die Bodenseeregion durch verschiedene Destinationsmanagementarten geprägt, was die Kommunikation zwischen den verschiedenen Stakeholdern einerseits erschwert, andererseits den Wert (Nutzen) eines Managementinformationssystem für die gesamte Region erhöht. Kennzahlen über touristische Ströme und Aktivitäten werden in den einzelnen Ländern unterschiedlich erfasst und unterschiedlich zu Statistiken zu touristischen Aktivitäten erarbeitet. Eine erste Ausnahme in diesem Gebiet ist das angewandte Forschungsprojekt der Universität St. Gallen zur Erhebung detaillierter Daten zur Tourismusentwicklung am Bodensee, das 2012 angefangen hat und bis 2014 läuft<sup>23</sup>. Es ist eine große Herausforderung für die Akteure Kennzahlen im gesamten Bodenseeraum, aber auch für die Region Zürichsee zu erfassen.

Ferner konnte am Anfang des Projektes festgestellt werden, dass das Thema der Nachhaltigkeit in der Bodenseeregion durch verschiedene Akteure, Projekte und Initiativen bereits aufgegriffen wurde. Darunter zählen u. a. die Bodensee Agenda 21 der Internationalen Bodensee Konferenz, den Verein Eco-Camping mit Sitz in Konstanz und das Mobilitätsprojekt „Mobility Lake“, eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit nachhaltiger Mobilität für Tourismus und Freizeit am Bodensee.

Durch die Analyse einer besonders komplexen Ausgangssituation wird ein hoher Erkenntniszuwachs erwartet.

### 2.2.1 Touristische Destination

Im Green Destination Projekt definieren wir Destination, als einen geografischen Raum, der Ziel einer Reise ist (Perspektive des Touristen) und der ggf. touristischen Dienstleistungen, Aktivitäten und Unterkunft Möglichkeiten bietet.

Da der Begriff der Destination nicht unumstritten ist, führen wir zwei weitere Definitionsmöglichkeiten auf.

#### Global Sustainable Tourism Council (GSTC):

*"[a] significant place visited on a trip, [...] as the farthest point away from home visited (distance destination), the place where the most amount of time was spent (main destination), or place the visitor thinks of the primary place visited (motivating destination)."*<sup>24</sup>

#### Welttourismusorganisation der Vereinten Nationen (VN)<sup>25</sup>:

<sup>23</sup> Vgl. [https://www.alexandria.unisg.ch/Projekte/Roland\\_Scherer/218040](https://www.alexandria.unisg.ch/Projekte/Roland_Scherer/218040), 28.02.2014.

<sup>24</sup> Vgl. GSTC, [www.gstcouncil.org/resource-center/glossary.html](http://www.gstcouncil.org/resource-center/glossary.html), 6.08.2013.

- a) *Destination (main destination) of a trip: "The main destination of a tourism trip is defined as the place visited that is central to the decision to take the trip."<sup>26</sup>*
- b) *"A local tourism destination is a physical space in which a visitor spends at least one overnight. It includes tourism products such as support services and attractions, and tourism resources within one day's return travel time. It has physical and administrative boundaries defining its management, and images and perceptions defining its market competitiveness. Local destinations incorporate various stakeholders often including a host community, and can nest and network to form larger destinations".<sup>27</sup>*

Auch die Tourismus Sustainability Group (TSG), die von der Europäischen Kommission eingesetzt worden ist, sieht in der Destinationsebene geeignete „Einheit“, um den Tourismus nachhaltiger zu Gestalten.<sup>28</sup>

*"It is here [destination level] that the needs of the environment, the local community and businesses come most closely together. It is much easier to take an integrated and holistic approach when working at this level."<sup>29</sup>*

## 2.2.2 Management touristischer Destinationen

Beim Management von Destinationen konzentriert man sich hinsichtlich der Steuerung relevanter Prozesse traditionell auf Aspekte wie Zeit, Kosten oder Qualität, vernachlässigt aber häufig ökologische und soziale Gesichtspunkte. Viele dieser Destinationen werden heute mit der Herausforderung konfrontiert, dass Energie und natürliche Ressourcen immer knapper bzw. teurer werden. Die Tourismusindustrie am Bodensee – aber auch anderswo – ist

*„von exogenen Faktoren wie der Entwicklung der Energiekosten und der Mobilität, dem Klimawandel, technologischen Entwicklungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflusst.“<sup>30</sup>*

Vor diesem Hintergrund besteht beim Destinationsmanagement allein schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit die Notwendigkeit, Ressourcen und Energie in den Prozessen effizient einzusetzen. Weitere Treiber für eine effiziente Ressourcen- und Energienutzung sind die

<sup>25</sup> eng. UNTWO United Nations World Tourism Organization.

<sup>26</sup> UNWTO, 2007, S. 1.

<sup>27</sup> Vgl. <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>, 15.01.2014.

<sup>28</sup> Vgl. TGS 2007.

<sup>29</sup> TSG, 2007, S. 18.

<sup>30</sup> Internationale Tourismus Bodensee GmbH (ITB), Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements, S. 8.

Wünsche ökologisch bewusster Gäste, sich bei der Nutzung von Dienstleistungen umwelt- und ressourcenbewusst zu verhalten, und die Verpflichtung zur Einhaltung gesetzlicher Nachhaltigkeitsrichtlinien und Umweltschutzverordnungen. Es wurde ermittelt, dass im Jahr 2010 „[m]ehr als ein Drittel der Bundesbürger [...] für nachhaltiges Reisen einen deutlichen Aufpreis“ gezahlt hätten (Süddeutsche Zeitung 2010<sup>31</sup> – Daten des Sparkassen-Tourismusbarometer). Die Nachfrage nach einem nachhaltigeren Tourismus ist auch am Bodensee erkennbar. Laut dem Positionspaper für den Bodensee, beeinflusst

*„ein Wandel im Konsum- und Informationsverhalten [...] die Nachfrage. Eine umweltorientierte Entwicklung des Tourismus und des Umweltschutzes gewinnt weiter an Bedeutung. Die Nachfrage nach intakter Umwelt und naturnahen Ferienerlebnissen nimmt zu.“<sup>32</sup>*

Andererseits stellte Schmicke fest, dass Nachhaltigkeit in der Entscheidungsfindung für eine gewisse Destination von Seiten der Besucher, nach wie vor keine maßgebliche Rolle spielt und die Besucher nicht bereit sind für Nachhaltigkeit wesentlich mehr zu zahlen, wenngleich „grünes Reisen“ eine leicht positive Entwicklung verzeichnet.<sup>33</sup> Verschiedene Stakeholder vermerkten in den geführten Interviews ein ausbaufähiges Potential im Nachhaltigkeitsbewusstsein der Besucher, denn gerade Komfort und die Reisezeit überwiegen gegenüber dem ökologischen Bewusstsein.

Strategien zum Klimaschutz reduzieren nicht nur die CO<sub>2</sub>-Emissionen, sondern senken auch langfristig die zunehmend ansteigenden Energiekosten. Eine nachhaltige Gestaltung der gesamten Prozesse und Wertschöpfungsnetzwerke im Destinationsmanagement bedarf jedoch einer ganzheitlichen Betrachtung.

Modernes Nachhaltigkeitsmanagement steht dabei für eine neue Philosophie, die Prozesse und Wertschöpfungsnetzwerke in Destinationen systematisch und mit elektronischer Unterstützung analysiert, um bessere Entscheidungen für Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu ermöglichen und zertifizierbare Energie- oder Umweltmanagementsysteme (EMAS, ISO 14001/ DIN EN 16001/ ISO 50000) zu unterstützen.

In den Destinationen wächst der Bedarf an einem automatisierten Berichtswesen, das neben üblichen Finanzindikatoren auch Kennzahlen für Ressourceneffizienz und Klimabilanzen beinhaltet, die aus den Prozessen heraus generiert werden. Das erfolgreiche Management von Destinationen hängt künftig wesentlich von der intelligenten Steuerung und dem hocheff-

---

<sup>31</sup> Süddeutsche Zeitung online, <http://www.sueddeutsche.de/reise/umfrage-umweltbewusst-reisen-nachhaltigkeit-darf-was-kosten-1.1027084>, 12.01.2014.

<sup>32</sup> ITB, Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements, S. 8.

<sup>33</sup> Vgl. Schmicke 2011.

fizienten Einsatz von Energie und natürlichen Ressourcen in Prozessen und Wertschöpfungsnetzwerken ab. Dazu braucht es Nachhaltigkeitsindikatoren und -kennzahlen, die Effizienz und Klimaschutz systematisch erfassen und bewerten, um kontinuierliche Verbesserungspotentiale in den betroffenen Prozessen aufzeigen. Potentiale werden in den Destinationen bisher nur selten konsequent erschlossen. Oft liegt dies an fehlender Transparenz in den relevanten Material- und Energieflüssen und dem vordergründig als sehr hoch empfundenen Initialaufwand.

Voraussetzung für ein effizientes und damit nachhaltiges Energie- und Ressourcenmanagement ist gerade eine genaue Analyse der Energie- und Materialflüsse. Für deren Ist-Aufnahme stehen derzeit nur aufwändige IT-gestützte (Energie-) und Controllingssysteme zur Verfügung, die unter Arbeits- und Kostengesichtspunkten oft nicht wirtschaftlich einsetzbar oder überdimensioniert sind. Die effiziente Nutzung von Ressourcen und Energie, unterstützt durch ein „smartes“ IT-gestütztes Nachhaltigkeitsmanagement, gewinnt daher heute zunehmend an Bedeutung. Neuartige Informationssysteme für nachhaltiges Wirtschaften unterstützen Organisationen dabei. Defizite existierender IT-Systeme in diesem Bereich bestehen insbesondere in der fehlenden Unterstützung von Kennzahlenkonzepten für nachhaltige Prozesse sowie einer unzureichenden Benutzbarkeit im Rahmen des Managements von Destinationen. Anforderung an ein Managementinformationssystem sind eine reduzierte Komplexität und praxistauglich.<sup>34</sup>

### 2.3 Wissenschaftliches Konzept

Die Sekundärliteratur zum Thema nachhaltiger Tourismus sowie verschiedene Erfahrungen aus Projekten in Europa und weltweit bieten eine gute Basis um aktuelle Herausforderungen und Trends – sowie sie zuvor geschildert worden sind – zu skizzieren. Dennoch ist jede Destination anderes und somit hat jede Destination ihre eigenen Herausforderung, für die spezielle Lösungsansätze gefunden werden müssen. Um die Ausgangslage der „Bodensee- und Zürichsee-Destinationen“ und ihre Herausforderungen zu verstehen und Lösungsansätze in Form von einem Konzepten für Managementcockpits zu erarbeiten, wurden Interviews und drei Workshops mit verschiedenen Stakeholdern der Region durchgeführt. Durch die Kombination von Fach- und Sekundärliteratur mit der Expertise des Projektleiters, der Projektpartner, der Praxispartner und der weiteren Stakeholdern wird im Green Destination Projekt sowohl der Top-down Ansatz als auch der Bottom-up Ansatz ausgeschöpft. Unter Top-down Ansatz wird hier jener Prozess verstanden, der aus Fach- und Sekundärliteratur Wissen und Annahmen schöpft. Der Bottom-up Ansatz ist wiederum der Austausch mit den Stakeholdern

---

<sup>34</sup> Vgl. Wehrli et al. 2013.

der Destinationen. Interviews wurden nach einem Interviewleitfaden geführt, um die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Destinationen zu erhöhen.

Das Ergebnis dieses Gegenstromansatzes, also die gesammelten Anforderung an ein Managementinformationssystem, die Ideen für ein Managementinformationssystem und Lösungsansätze, werden für jede Destination einzeln in Kapitel 5, als Modell präsentiert.



**Abbildung 2: Green Destination Konzept**

### 3 Forschungsstand zu nachhaltigen Managementinformationssystemen

Trotz des bereits dargelegten Bedarfs an Anwendungsprogrammen, die in der Lage sind relevante Nachhaltigkeitsindikatoren in das Management der Geschäftsprozesse touristischer Destinationen zu integrieren, gibt es derzeit keine Lösung, die den Anforderungen an ein derartiges Managementinformationssystem gerecht wird. Im deutschsprachigen Raum existierende Systeme wie T-FIS oder TourMIS erlauben weder die Flexibilität und Komplexität des hier vorgestellten Projektes, noch haben sie einen dezidierten Fokus auf die Thematik Nachhaltigkeit. Eine Einführung in die wissenschaftliche Diskussion zu Managementinformationssystemen in Destinationen liefern beispielsweise Ritchie & Ritchie (2002); aktuelle Problemstellungen dieser Thematik werden bei Höpken et al. (2011) diskutiert. Im wissenschaftlichen Diskurs fand das Thema bisher eine begrenzte Beachtung und kann daher als Forschungslücke aufgefasst werden<sup>35</sup>.

Grundsätzlich bezweifelt werden muss, dass der Einsatz von „traditionellen“ Softwaregestützten Umweltmanagementsystemen zur Formulierung von anspruchsvollen Nachhaltigkeitszielen führte bzw. führt. In den Jahren 2006 und 2009 wurden von El-Gayar & Fritz (2006) sowie von Teuteberg & Straßenburg (2009) Studien über den wissenschaftlichen Status betrieblicher Umweltinformationssysteme vorgelegt. Weitere eher anwendungsorientierte Untersuchungen fokussieren stark auf Wertschöpfungsnetzwerke, die von Großkonzernen bestimmt werden.<sup>36</sup> Insbesondere unterstreichen all diese Untersuchungen, dass sich die unter dem Begriff „Betriebliche Umweltinformationssysteme“ publizierten Forschungsergebnisse sowie betriebliche Anwendungen nur mit Teilaspekten auseinandersetzen und nicht bspw. die aus dem traditionellen Prozessmanagement bekannten, unternehmensumfassenden Funktionalitäten bereitstellen.

Von Zeise, Link, & Ortner 2012 wird ein prozessbasierter Ansatz vorgestellt, der aber ausschließlich auf die Übertragung von existierenden Management-Ansätzen auf ökologische Kenngrößen fokussiert. Insbesondere ist hervorzuheben, dass die in den angeführten Publikationen skizzierten Informationssysteme kaum kollaborative und proaktive Funktionalitäten besitzen. Sie unterstützen Anwender nicht unmittelbar dabei, z.B. Umweltschäden und -belastungen zu reduzieren oder gar zu vermeiden, sondern dienen vielmehr dazu, mit bereits vorliegenden Umweltbelastungen umzugehen. Außerdem wird die für eine anwendungsorientierte Forschung sehr wichtige Frage nach dem erfolgreichen Transfer der wissenschaftlichen Ergebnisse in die betriebliche Anwendung kaum gestellt. Es zeigt sich vielmehr, dass

---

<sup>35</sup> S. Thimm 2014

<sup>36</sup> Vgl. exemplarisch Ernst & Young: Green for go – Supply chain sustainability 2008.



die aktuellen softwaregestützten Umweltinformationssysteme den heutigen Anforderungen „hinterherhinken“. Sie verfolgen isolierte, nicht aufeinander abgestimmte Einzelziele. Dies führt zur Realisierung von Insellösungen und somit zu Informations- und Kommunikationssystemen, die ohne jegliche Integrationseffekte isoliert nebeneinander existieren. Ein im Jahr 2006 abgeschlossenes Modellprojekt in der Region Prignitz weist ähnliche Schwächen auf, da das entstandene Content-Management-System nicht auf der Destinationsebene ansetzte und so den individuellen Bedürfnissen einzelner Destinationen nicht gerecht werden konnte.<sup>37</sup> Auf Basis dieser Erkenntnisse soll das Projekt Green Destination mit der Entwicklung spezifischer Indikatoren-Sets auf Destinationsebene die Anwendbarkeit für einzelne Unternehmen in der Touristikbranche sicherstellen. Darüber hinaus steht bei der Entwicklung des Managementinformationssystems die einfache und benutzerfreundliche Handhabung der Anwendung im Vordergrund, sodass lange Einarbeitungszeiten und zusätzliche Personalkosten reduziert werden. Erstmalig soll ein webbasiertes Nachhaltigkeitsmanagementsystem zur Klima- und Ressourcenbilanzierung, unter ausgewogener Berücksichtigung weitere relevanter Faktoren der Nachhaltigkeit, für Prozesse und Aktivitäten von Destinationen als smarte Software mit fundierten Best Practice Lösungen entwickelt und angeboten werden. Dabei sollen hochinnovative Konzepte der Beteiligung von Anwendern angeboten werden.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Hoffmann et al. 2006.

<sup>38</sup> Vgl. Mevius, M. und Iskhakova, G. 2013.

## 4 Nachhaltiges Destinationsmanagement

Den touristischen Destinationen wird ein Managementinformationssystem (MIS) vorgeschlagen, mit der die nachhaltigen Entwicklungen der touristischen Destination einfacherer zu überwachen sind. Darüber hinaus können Projekt besser organisiert und die interne und externe Kommunikation vereinfacht werden. Das MIS regt den Nutzer an, bestimmte Prozesse zu standardisieren.

Es leiten sich eine Reihe an Anforderungen aus den geführten Interviews ab, welche an dieser Stelle aufgeführt werden<sup>39</sup>:

- Benutzerspezifisch Anforderungen
- Geringer Zeitaufwand
- Flexibilität und Skalierbarkeit
- „stimmende“ Kosten/Nutzen Relation
- Einfache Handhabung
- Erheben und Beschaffung von Informationen

Für die konzeptionelle Entwicklung des Managementinformationssystems kann im Projekt auf bekannte Kennzahlen zurückgegriffen werden. Verschiedene Indikatoren-Sets wurden von verschiedenen Unternehmen, Initiativen und Institutionen bereits erarbeitet. Auch gibt es erste Managementinformationssysteme für den touristischen Bereich, die jedoch den Ansprüchen und Bedürfnissen der Modelldestinationen nicht entsprechen. Dies spiegelt sich u. a. darin wieder, dass die vom Markt angebotenen Lösungen, von den untersuchten Destinationen nicht verwendet werden. Die genauen inhaltlichen Anforderungen an ein Managementinformationssystem werden im weiteren Bericht vorgestellt.

---

<sup>39</sup> S. Thimm 2014

## 4.1 Grüne Indikatoren für eine Destination

Indikatoren sind Hilfsmittel zur Verfolgung intransparenter Abläufe und können quantitativer und qualitativer Art sein. Ist ein Indikator quantitativer Art, so wird im deutschsprachigen Raum auch von Kennzahl gesprochen. Indikatoren müssen sowohl Zustände als auch Prozesse abbilden können<sup>40</sup> und eignen sich zur Früherkennung von Problemen und Konflikten, zur Dauerbeobachtung von Sachverhalten und zur Fortschrittskontrolle von Maßnahmen und angestrebten Zielen.<sup>41</sup> Sie dienen Fach- und Führungskräften informationsgestützte Entscheidungen zu treffen und können bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten unterstützend wirken. Vorgehensweisen zur Definition von Indikatoren wurden u. a. von Horbach, J. et al. und der UNWTO erarbeitet.<sup>42</sup> In Horbach J. et. al. Vorgehensweise steht die Definition von einem Leitbild und konkreten Zielen (Nachhaltigkeitszielen) an erster Stelle. Von diesen Zielen lassen sich in einem zweiten und dritten Schritt, Kriterien definieren und dazugehörige Indikatoren entwickeln.

Indikatorensysteme sind eine systematische und themenbezogene Sammlung von Einzelindikatoren.<sup>43</sup> In einem Indikatorensystem werden partielle Abhängigkeiten zwischen einzelnen Indikatoren gezeigt.<sup>44</sup>

Ein Indikatoren-Set ist eine Sammlung verschiedener Indikatoren. Für den Tourismus Sektor wurde von verschiedenen Institutionen und Unternehmen Indikatoren-Sets erarbeitet, u.a. auch für Destinationen. Diese decken die Dimensionen Mobilität, Energie (-verbrauch, -effizienz), Materialeffizienz, Wasserverbrauch, Abfall, Biodiversität und Emissionen ab. Die einzelnen Indikatoren-Sets präsentieren eine verschiedene Anzahl von Einzelindikatoren. Nicht jedes Indikatoren-Set beinhaltet jede Dimension.

Kriterien, Indikatoren und Kennzahlen sind u. a. im Report der Tourism Sustainability Group ACTION der Europäischen Kommission<sup>45</sup>, auf der Web-Seite des Global Sustainable Tourism Council<sup>46</sup> und von der Global Reporting Initiative (Hotels, Restaurants and Leisure, and Tourism Services)<sup>47</sup> zu finden. Während in der Fragestellung für das Projekt<sup>48</sup>, nach entscheidungsrelevanten Indikatoren und Kennzahlen gefragt wird, ist in der Ausarbeitung des

---

<sup>40</sup> Vgl. Baumgart 2000.

<sup>41</sup> Vgl. Hoppe et al. 2012.

<sup>42</sup> Vgl. Horbach, J. et al. 2009 und UNWTO 2004.

<sup>43</sup> Vgl. Birkmann 2006 in Merz 2011.

<sup>44</sup> ibidem

<sup>45</sup> Vgl. TGS 2007.

<sup>46</sup> Vgl. GSTC <http://www.gstcouncil.org/resource-center/progress-indicators.html>, 19.04.2014.

<sup>47</sup> Vgl. GRI <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/40-Hotels.pdf>, 19.04.2014

<sup>48</sup> *Welche touristischen Indikatoren und Kennzahlen sind für die Beispieldestinationen zur nachhaltigen Destinationssteuerung entscheidungsrelevant?*

Projektes ersichtlich geworden, dass die meisten Destinationen noch vorstehende Schritte durchlaufen sollten, bevor konkrete Indikatoren und Kennzahlen eingeführt werden können<sup>49</sup>.

## 4.2 Zertifikate im Bereich der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitszertifikate sind im Tourismus allgemein weit verbreitet. Touristische Destinationen, Leistungsträger, Veranstalter, einzelne Produkte und Dienstleistung erhalten Nachhaltigkeitszertifikate, wenn sie einerseits gewisse Kriterien (Zertifizierungsstandards) erreicht haben und andererseits die Formalien für das Zertifikat fertig durchlaufen haben. Die meisten Nachhaltigkeitszertifikate werden von Destinationen, Leistungsträgern und Veranstaltern auf freiwilliger Basis erreicht und werden von bestimmten Institutionen durch Audits vergeben.

Das MIS unterstützt Destinationen, indem es Informationen zu den (a) Nachhaltigkeitszertifikate bereitstellt und (b) indem es die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele begleitet. Das MIS lenkt den Nutzer zu den Zertifikaten, die am besten auf die Destination zugeschnitten sind und den meisten Nutzen erzielen. Zertifikatskriterien können eingesehen werden. Entscheidet sich der Nutzer ein Zertifikat erreichen zu wollen, zeigt das MIS die operative Umsetzung zur Zielerreichung an. Durch das MIS können Arbeitsschritte geplant werden und der Fortschrittsstand (sind Ziele erreicht worden?) überwacht werden. Aufgaben können zugeteilt und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern kann vereinfacht werden.

Durch das MIS könnte diese Abfrage getätigt werden. Diese Information könnte anschließend z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Andererseits könnten den Leistungsträgern und weiteren Stakeholdern, innerhalb der Destinationen, durch das MIS Informationen zur Verfügung gestellt werden.

## 4.3 Green Controlling für touristische Destinationen

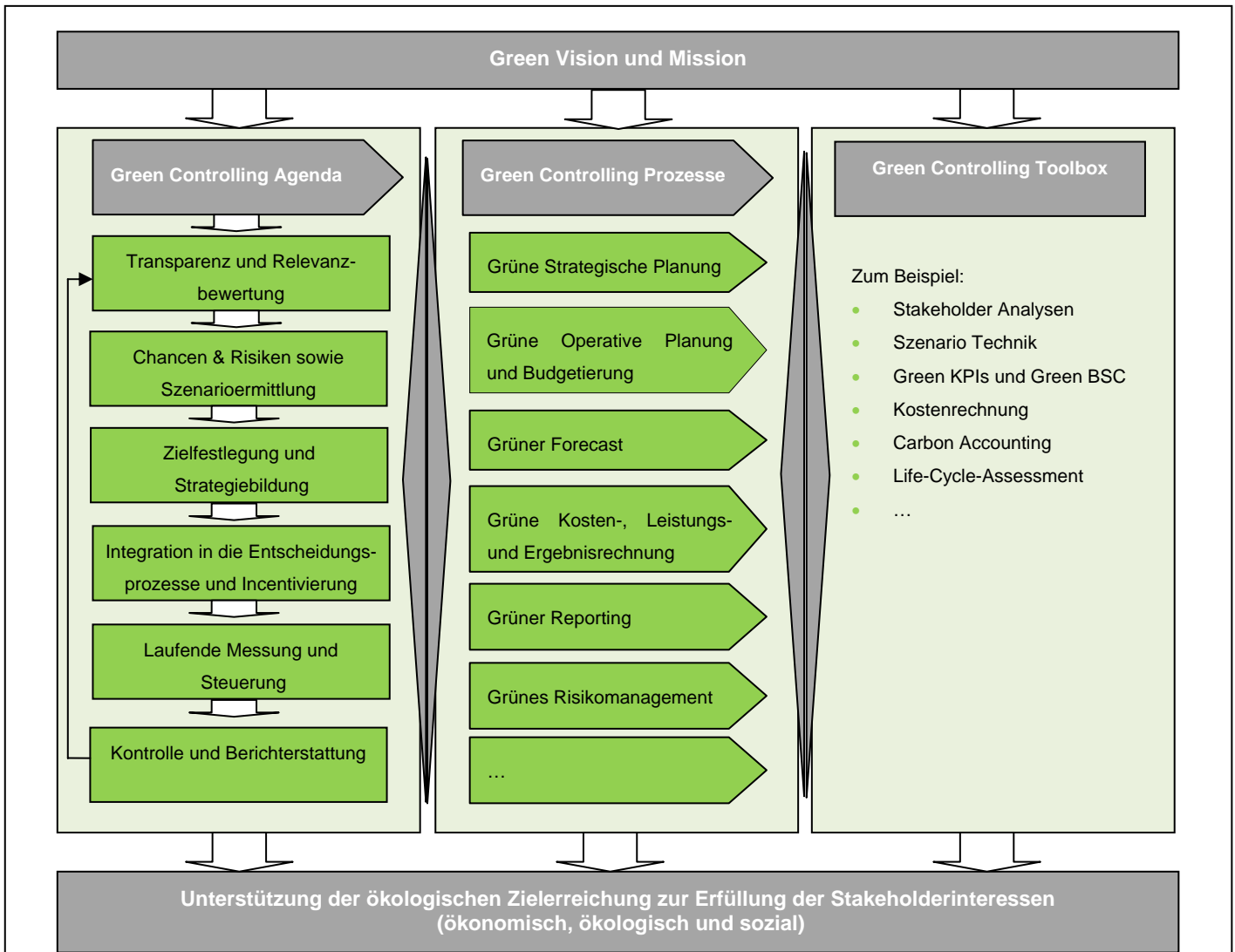
In der sogenannten Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins e. V. wurden 2010 in einem White Paper Ansätze zur Begründung eines Green Controlling-Systems vorgestellt. Das vom Internationalen Controller Verein veröffentlichte Dokument kann auch als Leitfaden für die Errichtung eines Green Controlling-Systems in einer touristischen Destination dienen und die zielgerichtete und messbare ökologische Ausrichtung einer Destination vorantreiben.

Ausgehend von einer „Green Vision und Mission“ ist für eine „grüne“ Integration in das Controlling, eine „Green Controlling Agenda“, für die Destination zu erstellen. Das Ziel der Agenda liegt in einer permanenten „Transparenz und Relevanzbewertung“ der „Zielfestlegung und

---

<sup>49</sup> Vgl. Kapitel 4.4

Strategiebildung“. Sie stellt sicher, dass die „grünen“ Ziele in die wichtigen Controlling-Hauptprozesse integriert werden und eine laufende Messung und Steuerung erfolgt. Die Integration in die „Controlling-Prozesse“, definiert nach dem „Controlling-Prozessmodell“<sup>50</sup> der International Group of Controlling, wird durch Einsatz „grüner“ Controlling Instrumente, einer sogenannten „Green Controlling Toolbox“, die den Prozess um die grünen Inhalte ausbaut, unterstützt.<sup>51</sup> Für das vom ICV erstellte Framework zur Entwicklung eines Green Controllings Siehe Abb. 3.



**Abbildung 3: Entwicklung eines Green Controllings<sup>52</sup>**

Anhand des vom ICV vorgestellten Frameworks zur Entwicklung eines Green Controlling und der darin enthaltenen Green Controller Agenda wird der Versuch unternommen, die im For-

<sup>50</sup> „Controlling-Prozessmodell“ vgl. IGC Blaha et al. 2012, S. 17.

<sup>51</sup> Vgl. Internationaler Controller Verein e.V. 2010, S. 10 f.

<sup>52</sup> Abb. Internationaler Controller Verein e.V. 2010, S. 11.

schungsprojekt erfassten Modell-Destination in eine passende Stufe auf der Green Controlling Agenda einzuordnen. Es sei darauf verwiesen, dass eine Einordnung bzw. der Umfang der Green Controlling Agenda nicht auf Vollständigkeit im Forschungsprojekt überprüft wurde, so wurde bspw. nicht die „Integration in die Entscheidungsprozesse“ vom Projektteam überprüft oder konkret abgefragt. Wichtige Hinweise für die Einordnung der Stufen in der Green Controlling Agenda lieferten i. d. F. die Existenz einer individualisierten Zielfestlegung, grüne Key Performance Indikatoren oder eine vorhandene Umweltberichterstattung.

Die „**Green Controlling Agenda**“ umfasst (siehe Abb. 3):

1. Bestimmung der Relevanz durch Transparenz über den Status quo
2. Identifikation von Chancen und Risiken und Erstellung von Szenarien
3. Zielfestlegung und Strategiebildung
4. Integration in Entscheidungsprozesse und grüne Incentivierung
5. Laufende Messung und Steuerung der ökologischen Zielerreichung
6. Kontrolle und Berichterstattung.<sup>53</sup>

Die erfassten Destinationen in der Schweiz befinden sich in der Phase der Transparenz und Relevanzbewertung. Eine individuell zugeschnittene Chancen- und Risikobewertung, sowie eine Strategiebildung mit Zielfestlegung stellen die nächsten Stufen auf der Agenda, die es zu bewältigen gilt, dar.

Die in der Modellregion definierten Länder Österreich und Deutschland und ihre im Projekt involvierten Destinationen befinden sich auch auf der Ebene der Transparenz und Relevanzbewertung. Die aufgenommene Destination in Österreich widmet sich bereits dem Thema der Erstellung einer Green Agenda für die Destination. Die einzige Destination, die in Deutschland die Green Controlling Agenda, im Rahmen der feststellbaren Möglichkeiten ganz erfüllt, ist die Insel Mainau. Sie ist die kleinste in der Studie aufgenommene Destination und weist die höchste Vergleichbarkeit mit einem klassischen Unternehmen auf.

---

<sup>53</sup> Vgl. Internationaler Controller Verein e.V. 2010, S. 11.

## 5 Modellregionen des Projektes

### 5.1 Modell Schweiz

In zwei Tourismusregionen<sup>54</sup> der Schweiz, der Ostschweiz und der Region Zürich, wurden im Rahmen von Interviews Informationen zusammengetragen und ausgewertet. Als Interviewpartner stellten sich zur Verfügung Heidiland Tourismus, der Verkehrsverein Rapperswil-Jona und St. Gallen-Bodensee Tourismus.

#### 5.1.1 Heidiland Tourismus

Die Heidiland Tourismus AG hat ihren Hauptsitz in Bad Ragaz und beschäftigt 24 Mitarbeiter. Die Region Heidiland liegt in der Ostschweiz und wird vorzugsweise von natur- und sportbegeisterten Gästen besucht und macht sich den Namen des Heidi-Mythos und dessen Bild von Alpen, Seen und Bergwiesen zu eigen.

Das öffentliche Verkehrsnetz ist im Gebiet gut ausgebaut und die Region wird überwiegend von Gästen aus der Schweiz besucht. Die sehr gute Erreichbarkeit über das ausgebaute Straßennetz und damit verbunden eine gute Anbindung an die angrenzenden Destinationen verstärkt die Tendenz zum Tagestourismus, da bis zu einem gewissen Maß längere Fahrzeiten von Besuchern billigend in Kauf genommen werden. Eine Übernachtung in der Destination Heidiland erfolgt in diesem Fall nicht und ein zu hoher Grad an Mobilität, kann sich negativ auf die Übernachtungsbilanz einer touristischen Destination auswirken.

Spezifische Zertifizierungen der Nachhaltigkeit liegen nicht vor. Gewisse Elemente der Nachhaltigkeitszertifizierungen können aber deckungsgleich sein mit den Inhalten des sogenannten Qualitäts-Gütesiegels des Schweizerverbandes Tourismus, das drei Abstufungen enthält QI-QIII<sup>55</sup> und stellenweise Elemente der Nachhaltigkeit umfasst.

In der Destination wurden keine konkreten Nachhaltigkeitsziele und -konzepte, die einer übergeordneten Nachhaltigkeitsagenda folgen, ausgemacht.

---

<sup>54</sup> Definiert nach dem Schweizer Tourismus-Verband vgl. Schweizer Tourismus-Verband 2012 – Schweizer Tourismus in Zahlen.

<sup>55</sup> Vgl. Schweizer Tourismus-Verband – Dienstleistungen höchster Qualität.

### 5.1.2 Verkehrsverein Rapperswil-Jona

Der Verkehrsverein Rapperswil-Jona hat seinen Sitz in Rapperswil und beschäftigt 3 Mitarbeiter. Rapperswil-Jona befindet sich in der Region Zürich und die größte Gruppe der Gäste sind Tagestouristen aus Zürich, die meist mit dem Schiff anreisen. Der Anteil der inländischen Schweizer Touristen beläuft sich auf die Hälfte und ca. 80 Prozent der Übernachtungen werden auf Grund von „Business“-Angelegenheiten gebucht.

Die Gemeinde Rapperswil-Jona ist stark vom Durchgangsverkehr, der auf dem Seedamm verläuft und den Verkehr aus der Region betroffen(????). Es wird versucht, durch gezielte Kampagnen den Autoverkehr zu verringern und für eine Benutzung der öffentlichen Verkehrsmittel stärker zu werben.

Angestrebt wird von vielen Leistungsträgern der Destination das Qualitätsgütesiegel des Schweizer Tourismusverbandes. Die Stadt Rapperswil-Jona besitzt unter anderem auch das Energiestadtlabel. Auf der übergeordneten Homepage von Zürichsee Tourismus steht ein Feld mit Nachhaltigkeitshinweisen bzw. sogenannten „Tipps“ für Touristen zur Auswahl, das Verhaltenshinweise für Touristen enthält, wie sie ihren Aufenthalt nachhaltiger gestalten können.

In der Destination wurden keine konkreten Nachhaltigkeitsziele und -konzepte, die einer übergeordneten Nachhaltigkeitsagenda folgen, ausgemacht.

### 5.1.3 St. Gallen-Bodensee Tourismus

St. Gallen-Bodensee Tourismus hat seinen Sitz in St. Gallen und beschäftigt 24 Mitarbeiter. Die Destination befindet sich in der Region Ostschweiz und die größte Gruppe der Gäste reist auf Grund von „Business“-Angelegenheiten in die Region.

Spezifische Zertifizierungen der Nachhaltigkeit liegen nicht vor. Gewisse Elemente der Nachhaltigkeitszertifizierungen können aber deckungsgleich sein mit den Inhalten des sogenannten Qualitäts-Gütesiegels des Schweizerverbandes Tourismus, das drei Abstufungen enthält QI-QIII<sup>56</sup> und stellenweise Elemente der Nachhaltigkeit umfasst.

In der Destination wurden keine konkreten Nachhaltigkeitsziele und -konzepte, die einer übergeordneten Nachhaltigkeitsagenda folgen, ausgemacht.

---

<sup>56</sup> Vgl. Schweizer Tourismus-Verband – Dienstleistungen höchster Qualität.



## 5.2 Modelle in der Bodenseeregion in Deutschland

### 5.2.1 Modell Insel Mainau

Die Insel Mainau ist eine touristische Destination im Bodenseeraum. Sie bietet ihren Besuchern die Möglichkeit, in einem Park verschiedene Gärten zu besichtigen und die biologische Vielfalt, also die Flora und Fauna der Insel zu erleben. Das touristische Angebot der Insel wird durch verschiedene gastronomische Besonderheiten und touristischen Dienstleistungen abgerundet. Die Hauptzielgruppe der Insel Mainau sind die jungen Familien und die Generation 55+, aber auch andere Besuchergruppen nehmen das Angebot der Insel wahr.

Geographische Lage	Größe	Verwaltungsraum	Anzahl Mitarbeiter
Im nordwestlichen Teil des Bodensees, dem Überlinger See.	45 ha (450.000 qm) Zur Insel gehören 420 ha Wald auf dem benachbarten Festland.	Bundesland Baden-Württemberg, Landkreis Konstanz, Teil des Stadtteils Litzelstetten der Stadt Konstanz.	150 Mitarbeiter das ganze Jahr und 300 Mitarbeiter in der Blumensaison beschäftigt

**Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung der Insel Mainau<sup>57</sup>**

#### Spezifischen Besonderheiten der Destination Mainau

Vergleicht man die Insel Mainau mit den anderen untersuchten Destinationen, fällt auf, dass die Insel Mainau eine relativ kleine Destination ist. Sie ist nicht wie die anderen Destinationen eine Flächendestination, sondern ein Attraktionspunkt, wie der Name schon sagt, eine Insel-Destination. Eine weitere Spezifität ist, dass die Stakeholderanalyse und das Ansiedeln von Kompetenzen im Rahmen des MIS klar erkennbar sind, da die Insel als Ganzes von der Mainau GmbH betrieben wird. Dies hat zur Folge, dass das MIS sich in Anlehnung an für Unternehmen (des nicht touristischen Sektors) entwickelte MIS, weiterentwickeln lassen könnte. Kompetenzen im Bereich des Umweltmanagements sind einer Stabsstelle zugeordnet. Diese Stabsstelle steht dann im Kontakt mit allen weiteren nötigen Stellen im Unternehmen. Die dritte Spezifität liegt darin, dass die Insel Mainau EMAS III zertifiziert ist.

<sup>57</sup> Vgl. Mainau GmbH, Große Umwelterklärung 2010-2013 S. 7 und Interview mit Herrn Straub 2013.

## Die Mainau GmbH

Betreiber der Insel Mainau ist die Mainau GmbH. 1974 wurden durch Lennart Graf Bernadotte und seine Frau Sonja Gräfin Bernadotte, die Insel selber sowie alle Liegenschaften in die GmbH eingebracht. Die Geschäftsführung der Mainau GmbH liegt bei Sonja Gräfin Bernadotte und Björn Graf Bernadotte. Die GmbH hat sieben Unternehmensbereiche (incl. Geschäftsführung) und drei Profitcenter:

- 1) Profitcenter „Park, Garten und Forst“,
- 2) Profitcenter „Gastronomie“
- 3) Profitcenter „Souvenir“

In der Betriebsstruktur der Mainau GmbH ist die Stabsstelle für Umweltmanagement und Arbeitssicherung verankert. An der Geschäftsführung und der Stabsstelle für Umweltmanagement und Arbeitssicherheit werden die größten Kompetenzen im MIS angesiedelt. Geführt wird die Stabsstelle von einem Umweltbeauftragten. Die etwa 193 ganzjährig beschäftigten Mitarbeiter und die 231 Saisonarbeitskräfte der Insel Mainau werden regelmäßig mit Themen der Nachhaltigkeit konfrontiert.

## Nachhaltigkeit auf der Insel Mainau

Die Unternehmensphilosophie der Insel Mainau spiegelt sich in zehn Leitsätzen wieder. Darunter der Leitsatz „Nachhaltigkeit für Region und Umwelt“:

*„Wir erreichen wirtschaftlichen Erfolg für die Mainau GmbH. Wir arbeiten dabei vorwiegend regional und sehen das Erreichen eines ökonomischen und ökologischen Gleichgewichts als unser Ziel und unsere Verpflichtung an.“<sup>58</sup>*

Dieser Leitsatz ist die Grundlage für die Umwelt- und Energiepolitik der Insel Mainau, die in 15 Punkten verankert sind.

*Beispiel Nr. 1 – Punkt 1 (von 15)*

*„Wir betrachten es als eine wichtige Aufgabe, unsere Gäste mit geschulten Mitarbeitern über ökologische Fragen zu informieren, sie zu beraten und zum positiven Handeln anzuregen.“<sup>59</sup>*

*Beispiel Nr. 2 – Punkt 10 (von 15)*

*„Das Unternehmen Mainau strebt in allen Abteilungen eine kontinuierliche Verbesserung in der Umweltqualität an. Wir möchten modellhaft im Bereich des internationalen Boden-*

<sup>58</sup> Mainau GmbH, Große Umwelterklärung 2013-2016, S. 7.

<sup>59</sup> Mainau GmbH, Große Umwelterklärung 2013-16, S. 9.

*seetourismus wirken und mit den entsprechenden Verbänden und Behörden konstruktiv im Sinne der „GRÜNEN CHARTA von der Mainau“ aus dem Jahr 1961 zusammenarbeiten.“<sup>60</sup>*

Nachhaltigkeit wird von der Mainau GmbH als Unternehmensstrategie verstanden. Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit spiegelt sich besonders im Umweltmanagement und in den Zertifikaten, die die Insel Mainau erworben hat, wieder. Die Insel Mainau ist EMAS III zertifiziert. EMAS, also das Eco-Management und Audit Scheme der EU, ist ein System für nachhaltiges Umweltmanagement, welches auf der Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 (EMAS III) basiert, in dem die teilnehmenden Unternehmen sich verpflichten, ihre Umweltleistungen gezielt und kontinuierlich zu verbessern.<sup>61</sup> Des Weiteren sind 7,0 ha Obstanbaufläche Bioland zertifiziert.<sup>62</sup> Der Mainauwald ist FSC zertifiziert.<sup>63</sup> Im gastronomischen Bereich hat die Mainau eine Palette an Bio-zertifizierten Produkten anzubieten.<sup>64</sup> Zertifikate sind ein „internes Fitnessprogramm“.

Die Mainau sieht ihre ökologischen Meilensteine für das Jahr 2013 in folgenden Punkten:

- 1) Erfolgreiche Revalidierung des Unternehmens Mainau GmbH nach EMAS
- 2) Inkrafttreten eines eigenen Energiemanagements
- 3) Realisierung eines außergewöhnlichen Bauvorhabens im Hafengebiet mit eigenem Umweltprogramm und insgesamt 13 Umweltmaßnahmen<sup>65</sup>

### **Umweltmanagement, Kriterien und Indikatoren**

Zur Bewertung der Auswirkungen der Aktivitäten der Mainau auf die Umwelt, wird ein Bewertungssystem (Auswirkungen und Kriterien zur Bewertung der Umweltaspekte (BUA)) angewendet, das von der Insel Mainau entwickelt worden ist.<sup>66</sup> Insbesondere wird bei den Auswirkungen, auf die Belastung des Wassers, des Bodens und der Luft Bezug genommen.<sup>67</sup> Bei der Bewertung wird ermittelt, ob ein bestimmter Prozess (z.B. Energieproduktion), rechtskonform ist sowie welche Umweltbelastungen auf den Prozess zurückzuführen sind und welche Umweltrelevanz dieser Prozess für die Insel Mainau hat. Ferner werden Maßnahmen ermittelt, um die Umweltbelastung zu reduzieren.

---

<sup>60</sup> Mainau GmbH, Große Umwelterklärung 2013-2016, S. 9.

<sup>61</sup> Vgl. Flyer EMAS kompakt 2011.

<sup>62</sup> Vgl. Mainau GmbH, Große Umwelterklärung 2013-2016.

<sup>63</sup> ibidem

<sup>64</sup> ibidem

<sup>65</sup> Vgl. <http://www.mainau.de/oekologischemilensteine.html>, 28.02.2014.

<sup>66</sup> Vgl. Mainau GmbH, Große Umwelterklärung 2010-13.

<sup>67</sup> ibidem

Unterteilt in Input- und Output-Konten führt die Insel Mainau Buch zu Indikatoren zu den Bereichen Energieeffizienz, Materialeffizienz, Abfall, Biologische Vielfalt, Emissionen sowie zur Anzahl der dauerhaft Beschäftigten und Saisonkräften, produzierten Arbeitsstunden und Anzahl der Besucher. Durch das Verhältnis von Input- und Output-Konten werden Umweltkennzahlen ermittelt.

### Insel Mainau und ihre Wertschöpfungskette

Als touristisches Unternehmen im Bodenseeraum ist die Insel Mainau Teil einer größeren Wertschöpfungskette. Für ihre verschiedenen Unternehmensbereiche (Profitcenter) kauft die Mainau Produkte ein, die entweder für den allgemeinen oder spezifischen Unterhalt der Einrichtung (z.B. Reinigungsmittel, Düngemittel) gebraucht werden oder die nochmals verarbeitet (z.B. innerhalb des gastronomischen Angebots) bzw. direkt an den Besucher weiterkauft werden (z.B. Souvenirs). Mit den Geschäftspartnern führt die Insel Mainau schriftliche Lieferantenaudits durch. Diese zielen darauf ab, die Umweltrelevanz der Geschäftspartner zu evaluieren und darüber hinaus einen schlussfolgernder Vergleich mit der Unternehmensphilosophie der Mainau zu ziehen.<sup>68</sup>

### Benutzerspezifische Anforderung

Anforderung	Lösung
Die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Nachhaltigkeit	<p>Durch das MIS wird der Wissenstransfer auf zwei Ebenen gefördert und dadurch entsteht eine positive und konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema der Nachhaltigkeit.</p> <p><b>Lösung Nr. 1:</b> Das Managementinformationssystem bietet den Destinationen eine Wissensdatenbank. Diese beinhaltet Informationen zu Themen, die noch zu definieren sind. Ferner kann der Nutzer eine eigene Wissensdatenbank anlegen.</p> <p><b>Lösung Nr. 2:</b> Das webbasierte Tool soll ab einer kritischen Anzahl an Nutzern ein Portal zur Verfügung stellen, welches den Austausch zwischen den Destinationen ermöglicht. Das Portal soll die Debatte</p>

<sup>68</sup> Vgl. Mainau GmbH, Große Umwelterklärung 2013-2016

	<p>zum Thema der Nachhaltigkeit konstruktiv animieren. Auf dem Portal können zum Beispiel <i>best practices</i> Erfahrungen ausgetauscht werden.</p> <p><b>Lösung Nr. 3:</b> Der Austausch zwischen den Akteuren kann durch einen Blog geführt werden.</p>
<p>Verankerung von Umwelt- und Energiemanagement sowie Arbeitsschutz in einem Tool</p>	<p>Kennzahlen zum Bereich „Energie“ sollen in der Basisversion des MIS vorhanden sein, da sich dieser Bereich als allgegenwärtige wichtige Dimension herauskristallisiert hat. Ferner soll das MIS eine sehr flexible Anwendung sein und soll durchaus auch für weitere Managementaktivitäten nützlich sein (Arbeitsschutz).</p> <p>Genauere Voraussetzung müssen an dieser Stelle noch weiter evaluiert werden. Das kennzahlenbasierte System und die verschiedenen Anwendungen können mit kleinen Änderungen für den Bereich des Arbeitsschutzes genutzt werden.</p>

**Abbildung 5: Anforderungen und Lösungen durch ein MIS**

### **Ein Managementinformationssystem für die Insel Mainau**

Da die Mainau GmbH für die Insel Mainau eine grüne Vision und Mission, Nachhaltigkeitskennzahlen und das System zur Bewertung von Umweltaspekten hat, wird an dieser Stelle vorgeschlagen, ein modernes Managementinformationssystem für die Nachhaltigkeit zu nutzen, um unerschlossene Einsparungspotential in Ressourcen besser auszuloten. Mit der Einführung eines Green Destination Managementinformationssystem, zum Beispiel durch ein Pilotprojekt, können die interne und externe Kommunikation gestärkt werden und Maßnahmen einfach geplant werden. Für benutzerspezifische Anforderungen wurden Lösungsansätze bereits vorgestellt.

## **5.2.2 Internationale Bodensee Tourismus GmbH**

### **Die Internationale Bodensee Tourismus GmbH**

Die internationale Bodensee Tourismus GmbH (IBT) hat ihren Sitz in Konstanz und verfolgt eine einheitliche länderübergreifende Vermarktung der Marke Bodensee. Die IBT fungiert zudem als Interessensvertreter der zehn kommunalen und nicht kommunalen Gesellschafter aus dem Vierländereck Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein. Zu ihnen gehören der Bodenseekreis, der Landkreis Konstanz, die Vorarlberg Tourismus GmbH, die Oberschwaben Tourismus GmbH, der Landkreis Lindau, Thurgau Tourismus, St. Gallen Bodensee-Tourismus, das Fürstentum Liechtenstein, Schaffhauserland Tourismus und der Internationale Bodensee-Verkehrsverein. Kennzeichnend für dieses Modell ist der Zusammenschluss einzelner Destinationen, als eine touristisch wahrgenommene Bodenseeregion.

### **Anforderung an ein Managementinformationssystem für die IBT**

Bislang fokussiert die Internationale Bodensee Tourismus GmbH keine expliziten Fragestellungen zu strategische Themen der Nachhaltigkeit. Einzelne Elemente der ökonomischen, ökologischen und der sozialen Dimension sind im weitesten Sinne als Querschnittsthemen und -aufgaben in der strategischen Zielsetzung verankert. Das Modell der IBT fordert ein einheitliches und zwischen den Ländern kompatibles Software-System. Es besteht die Anforderung auf die von den Gesellschaftern und Partnern eingespeisten Daten zugreifen zu können. Die Informationen fließen in die strategischen und operativen Marketingaktivitäten mit ein, die zielführend eine einheitliche Marke Bodensee regional und überregional repräsentiert.

Es besteht die Notwendigkeit die länderübergreifenden Herausforderungen aufzugreifen. Für das Managementcockpit bedeutet dies ein konkreter Ansatz auf einzeln definierte Projekte im Bodenseeraum. Es wurde die Möglichkeit in Betracht gezogen, Daten, die durch die IBT vertriebene Besucherkarte „Bodensee-Erlebniskarte“ zu gewinnen und im MIS zu verarbeiten. Die Reiseroute der Besucher könnten somit verfolgt und in nachhaltigen Projekten aufgegriffen werden. Im Rahmen dessen wurden verschiedene Mobilitätskonzepte diskutiert, welche den Touristen eine nachhaltige Fortbewegung rund um den Bodensee anbieten könnte. Als Beispiel hierfür wäre der Einsatz von E-Bikes zu nennen.

### 5.2.3 Deutsche-Bodensee Tourismus GmbH

Die deutsche Bodenseeregion zählt mit jährlich rund sechs Millionen Übernachtungen zu den bekanntesten und stärksten Tourismusregionen Baden-Württembergs und Süddeutschlands. Zuständig für diese Region ist die erst im Jahr 2013 gegründete Tourismusorganisation Deutsche Bodensee Tourismus GmbH (DBT), die im Gegensatz zur Internationalen Bodensee Tourismus GmbH nur für nationale Angelegenheiten in der Bodenseeregion zuständig ist. Die DBT mit ihrem Sitz in Friedrichshafen hat die Aufgabe, auf deutscher Seite eine regionale Dienstleistungs- und Koordinationsstelle zu schaffen. Dabei steht im Sinne eines Verbandes im Vordergrund aktiv Destinationsmanagement für die deutsche Bodenseeregion zu betreiben und vor allem auch als Kommunikator zwischen den einzelnen Akteuren zu fungieren. Auf längere Sicht werden auch strategische und operative Marketing- und Vertriebsaufgaben hinzukommen, wie Messe- und Internetauftritte, Marktforschung sowie das Einwerben von Fördermitteln.<sup>69</sup>

Die vergleichsweise junge Tourismusorganisation hat in der kurzen Zeit viele ihrer Aufgaben wahrgenommen. Hauptproblem einer greifbaren Zielsetzung zu Nachhaltigkeitsthemen ist das bisher kaum vorhandene, aber auch schwer zu beschaffende Datenmaterial für eine konkrete Auswertung und Zukunftsplanung. Abhilfe soll ein für das Jahr 2014 geplantes sog. *Destination Monitoring* bringen, welches touristische Daten zur Nachhaltigkeit zur Verfügung stellt. Bis dahin sind die Aufgaben der DBT vielfältig: Neben der Herausforderung, das Problem des zu sauberen und reinen Wassers des Bodensees zu „bekämpfen“ – ein Problem, welches weltweit wohl nur am Bodensee zu existieren scheint – liegt das Hauptaugenmerk vor allem auf der Mobilität zur und innerhalb der Destination des Bodensees.

Das Aufkommen der Fernbuslinien seit dem Jahr 2013 hat auch in der Bodenseeregion zu einem Anwachsen des Tagestourismus geführt. Die Fernbusstrecke von beispielsweise München nach Zürich bietet mit ihren Aufenthalten in Friedrichshafen, Meersburg, sowie Konstanz die Möglichkeit schnell, einfach und ökologisch sauber in die Region des Bodensees zu reisen. Die Tatsache, dass die Besucher die Reise mit dem Fernbus primär aus finanziellen Gründen wählen und die Ökologie dabei mehr einen angenehmen Nebeneffekt hervorruft, ist dabei nicht überraschend. Allzu hochpreisige Angebote in der nachhaltigen Mobilität werden meist gemieden. Daher ist es auch Aufgabe und Herausforderung der DBT, den Spagat zwischen einer Mobilität im Bodenseeraum zu finden, die zum einen sauber ist, aber auch im preislichen Rahmen liegen soll.

---

<sup>69</sup> Vgl. Deutsche-Bodensee Tourismus GmbH (2014) <http://www.bodenseekreis.de/landkreis-tourismus/tourismusfoerderung/deutsche-bodensee-tourismus-gmbh.html>, 08.03.2014.

In der Diskussion sind dabei u.a. Verbundtickets für den Zug als auch die Schifffahrt innerhalb der deutschen Uferseite, ein Verbundticket in Kooperation mit der Schweiz, sowie eine Tageskarte, die es dem Gast ermöglicht, den gesamten Bodenseeraum zu bereisen.

Um sich generell gezielt auf die bevorstehenden Aufgaben zum Thema Nachhaltigkeit vorbereiten zu können, strebt die DBT eine Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitscheck Baden-Württemberg an.

#### **5.2.4 ECOCAMPING e.V.**

Das Konzept des ECOCAMPING ist ursprünglich am Bodensee entwickelt worden und findet mittlerweile sowohl national als auch international mehr und mehr Zuspruch. So sind aktuell 234 Campingunternehmen in 8 Nationen von ECOCAMPING für vorbildliches Umwelt- und Qualitätsmanagement ausgezeichnet. Es lässt sich an den beteiligten Campingplätzen rund um den Bodensee gut darstellen, welche Ansätze im Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz auch beim Campen möglich und durchführbar sind.

Der Verein ECOCAMPING mit Sitz ins Konstanz berät und unterstützt Campingplätze mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung in den Bereichen Umweltschutz, Sicherheit und Qualität. Unabhängig von deren Betriebsform, Größe, den bisherigen nachhaltigen Aktivitäten kann jeder Campingplatz das ECOCAMPING System einführen, da die Beratung individuell auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten Unternehmen ausgerichtet wird. Die Betreiber versprechen sich durch eine mögliche Zertifizierung mit ECOCAMPING vor allem Vorteile oder eine Verbesserung in den Bereichen von

- Natur- und Umweltschutz
- Kosteneinsparung
- Qualität
- Kundenzufriedenheit
- Betriebsorganisation
- Arbeitssicherheit
- Marketing und Image.

Zudem werden ausgezeichnete Plätze Teilnehmer am ECOCAMPING Netzwerk und kommen so in regelmäßigen Abständen an Informationen zu aktuellen Themen und können sich mit anderen Interessenten austauschen.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Vgl. ECOCAMPING e.V. (2014)  
<http://www.ECOCAMPING.net/index.php?id=146&L=1%2527,16.03.2014>.



Eine Herausforderung seitens des Vereins bei der Unterstützung ist die unterschiedliche Beschaffenheit sowie die Ausgangslage der Campingplätze. Viele Interessenten werden erstmals mit einem derart umfassenden Ansatz der Nachhaltigkeit konfrontiert und stehen in wesentlichen Bereichen daher noch relativ am Anfang. Im Gegensatz zu anderen Übernachtungsmöglichkeiten wie Hotels kommen Campingplätze bei gleicher Besucheranzahl oft mit weit weniger Personal aus. Daher ist ein zusätzlicher Arbeitsaufwand, welcher dem Umweltschutz und der Nachhaltigkeit dient für viele, besonders für kleinere Plätze schwer zu bewältigen. Die eingesetzten Managementsysteme wie ISO oder EMAS, die für die Aufzeichnung und Auswertung von Daten in Frage kommen, müssten ohne, oder zumindest ohne großen zusätzlichen Personalaufwand funktionieren und ihre Daten selbstständig beziehen. ECO-CAMPING wurde eigens als relativ schlankes und auch für kleine Betriebe anwendbares Managementsystem auf der Basis von EMAS entwickelt und hat wohl unter anderem auch deshalb so viel Erfolg in der Branche, weil es die restriktiven Rahmenbedingungen der Campingunternehmen ausreichend beachtet.

Zur Datenerfassung und –Verarbeitung werden hier hauptsächlich Excel-Tabellen verwendet, die in ihrer Bedienbarkeit und weitläufiger Verbreitung klare Vorteile gegenüber anderen Software-Systemen besitzen, aber eine zeitaktuelle Auswertung und Vergleichbarkeit kaum zulassen.

### **5.3 Nachhaltigkeitscheck Baden-Württemberg**

Der Nachhaltigkeitscheck richtet sich in erster Linie an touristische Ziele innerhalb Baden-Württembergs mit einer generell hohen Besucheranzahl. Voraussetzung für die Durchführung des Nachhaltigkeitschecks ist, dass sich diese Destination oder Tourismusziel aktiv auf einen nachhaltigen Weg begeben wollen und im besten Fall schon erste Schritte in Richtung Nachhaltigkeit oder Qualitätsmanagementmaßnahmen unternommen wurden.

Mit der Maßnahme reagiert das Land Baden-Württembergs auf steigende Anfrage ganzheitlicher Angebote zum Thema Nachhaltigkeit von touristischen Destinationen. Diese haben nun die Möglichkeit ihre Nachhaltigkeit zu überprüfen zu lassen und gleichzeitig Stärken und Potentiale zu erkennen. Sind alle Kriterien erfüllt, wird für einen Zeitraum von zwei Jahren das Siegel „Nachhaltiger Tourismus Baden-Württemberg“ durch die Destinationsmanagementorganisation (DMO)<sup>71</sup> verliehen. Die Destination darf dieses Label auch nach außen publizieren und hat die Möglichkeit, sich als nachhaltige Destination am Markt zu positionie-

---

<sup>71</sup> Zu deren Aufgaben gehören u.a. die Koordination von Destinationsprodukten, die Anbahnung und die Unterstützung von Kooperationen unter den Leistungsträgern, sowie die Erstellung eines Tourismuskonzeptes für diese Destinationen.

ren. Dies führt in der Regel zu einer verbesserten Kommunikation mit Leistungsträgern und Partner und kann auf Dauer die Zufriedenheit aller Interessensgruppen der Destination steigern.

Der Nachhaltigkeitscheck nimmt dabei alle Bereiche von nachhaltigem Tourismus in ihre Bewertung mit ein. Angefangen vom Energieverbrauch über der regionalen Beschaffenheit und der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Gästen werden alle drei Säulen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit untersucht. Während des gesamten Prozesses werden die teilnehmenden Destinationen zudem von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Beratungs- und Zertifizierungsorganisationen TourCert und FUTOUR begleitet.<sup>72</sup> Als Pilotdestination für den Nachhaltigkeitscheck Baden-Württemberg agiert aktuell die Insel Mainau.

## 5.4 Modell Österreich mit Bodensee-Vorarlberg

Für die Region Bodensee-Vorarlberg wird ein Konzept für eine Managementinformationssystem und ein Set an Indikatoren diskutiert, das bei der Erfassung von Daten Bodensee-Vorarlberg weit und bei der Umsetzung der Tourismusstrategie 2020 unterstützend wirken soll. Die Tourismusstrategie 2020 gilt für das gesamte Bundesland Vorarlberg. Die Region Bodensee-Vorarlberg macht einen Teil des Bundeslandes Vorarlberg aus.

Die Tourismusstrategie 2020 basiert auf drei Säulen. Neben Gastfreundschaft und Regionalität, ist die Nachhaltigkeit eine der drei Säulen.

*„Vorarlberg bekennt sich zu einem nachhaltigen Qualitätstourismus. Das bedeutet für uns, die Balance zwischen hoher Qualität und Vielseitigkeit im touristischen Angebot, engagiertem Wettbewerb, sozialer Fairness und Verantwortung für Natur und Umwelt besser zu gestalten als unsere Mitbewerber. Dieser Weg fördert langfristiges Denken und stärkt nachhaltig den wirtschaftlichen Erfolg.“<sup>73</sup>*

An der Umsetzung der Tourismusstrategie ist u. a. die Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH (BVT) beteiligt. Sie ist die zentrale Institution für Destinationsmanagement in der Region Bodensee-Vorarlberg. Kommunikations- und Vermarktungsmaßnahmen für die Regionen Bodensee-Vorarlberg werden durch die BVT getätigt. Eine Abteilung der BVT GmbH ist das landesweite Convention Büro Vorarlberg (Convention Partern Vorarlberg). Besonders am Tourismus in der Region Bodensee-Vorarlberg ist, dass sie überdurchschnittlich viele (im Vergleich zu den anderen Destinationen am Bodensee) Business Touristen anzieht. Die

---

<sup>72</sup> Vgl. Nachhaltigkeitscheck Baden-Württemberg unter <http://www.mlr.baden-wuerttemberg.de/mlr/allgemein/Kurzinfo%20zum%20Nachhaltigkeitscheck.pdf>, 08.03.2014.

<sup>73</sup> Vorarlberg Tourismusstrategie 2020, 2012.

„Meeting Industrie“ ist stark in dieser Region. Insgesamt besteht die Gästestruktur in der Region Bodensee-Vorarlberg vorrangig aus Individualgästen, Tagesgästen, Tagungs- und Incentiveteilnehmer und Businessgäste. Die Durchschnittliche Aufenthaltsdauer beträgt 1,9 Tage.

Um die Tourismusstrategieziele zu erfüllen werden verschiedene Maßnahmen und Projekte durchgeführt, die durch ein MIS unterstützt werden könnten. Zu diesen Maßnahmen und Projekten gehören die Nachhaltige Ausrichtung des gesamt BVT Unternehmens und das Projekt der Green Meeting Industrie. Die BVT GmbH wurde mit dem Österreichischen Umweltzeichen zertifiziert. Dafür wurden in verschiedenen Bereiche Veränderungen vorgenommen, wurde der Papierverbrauch reduziert, Recyceltes Papier wird nun bevorzugt, Putzmittel die Umweltschonender sind, werden nun verwendet.

Im Modell wird zuerst das Projekt das „Green Meeting Industry“ vorgestellt und anschließend weitere Anforderungen an ein MIS aufgelistet. Auch die Zertifizierung des BVT Büro mit das Österreichische Umweltzeichen hätte durch ein MIS unterstützt werden können. BVT ist sowohl Büointern, als auch in der Tagungsindustrie und im Destinationsmanagement im Bereich „Nachhaltigkeitsmanagement“ aktiv. Demzufolge sind die Leistungen, die ein MIS für die BVT GmbH bieten soll sehr breit gestreut.

### **Nachhaltigkeit in der Meeting Industry**

„Green Meetings und Green Events“ unterscheiden sich von herkömmlich Kongressen in dem sie umweltfreundlicher sind. „Green Meetings und Green Events“ werden in Vorarlberg durch das Österreichische Umweltzeichen ausgezeichnet. Die dazugehörige Richtlinie ist die Nr. 62 (Version 2012).

Der Projektträger des „Green Meeting Projekts“ ist die BVT GmbH. Das Projekt wird von Convention Partner Vorarlberg (CPV), in Kooperation mit dem Österr. Ökologie Institut in Beratungsfunktion sowie den Kongresshäusern Vorarlbergs umgesetzt. CPV übernimmt die Koordination im Projekt.<sup>74</sup> Das Projekt ist auf zwei Jahre befristet und soll dann in allgemeine Unternehmensausrichtung aufgenommen werden.<sup>75</sup> Für das Projekt der „Nachhaltigkeit in der Meeting Industry“ wird derzeit noch kein MIS verwendet.

Das Projekt verfolgt drei Hauptziele:

---

<sup>74</sup> Vgl. BVT GmbH, Projekt-Steckbrief: Nachhaltigkeit in der Meetings Industry

<sup>75</sup> ibidem

- 1) *„Schaffung der Grundlagen bei allen Partnern für die erste konsequente „Green EventsRegion Europas“ mit einer nach innen und außen kommunizierbaren Nr. 1-Positionierung*
- 2) *Leitkongresse und Tagungen mit Nachhaltigkeitskompetenz entwickeln und international vermarkten*
- 3) *Bewerbung von Vorarlberg als erste Partnerregion im Rahmen von „Green Events-Austria“ des Lebensministeriums (BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft)<sup>76</sup>*

Seit den Frühjahr 2013 ist CPV Lizenznehmer des „Green Meetings und Green Events“ Zertifikates und ist somit befugt, Veranstaltungen mit dem Siegel auszuzeichnen.<sup>77</sup>

*„Lizenznehmer/in wird jenes Unternehmen/jene Organisation, die den Antrag für das Umweltzeichen beim VKI einbringt. Sie wird Vertragspartner/in mit dem Umweltministerium und ist für die Einhaltung der Kriterien, deren Nachweis sowie die Lizenzierung der Veranstaltung verantwortlich. Lizenznehmer/in kann entweder der Veranstalter (=Eigentümer der Veranstaltung) selbst (wenn er in eine der unten genannten Kategorien fällt), oder das von Ihm mit der Organisation der Veranstaltung beauftragte Unternehmen werden.“ (Richtlinie UZ 62, Green Meetings und Green Events, 2012: 7)*

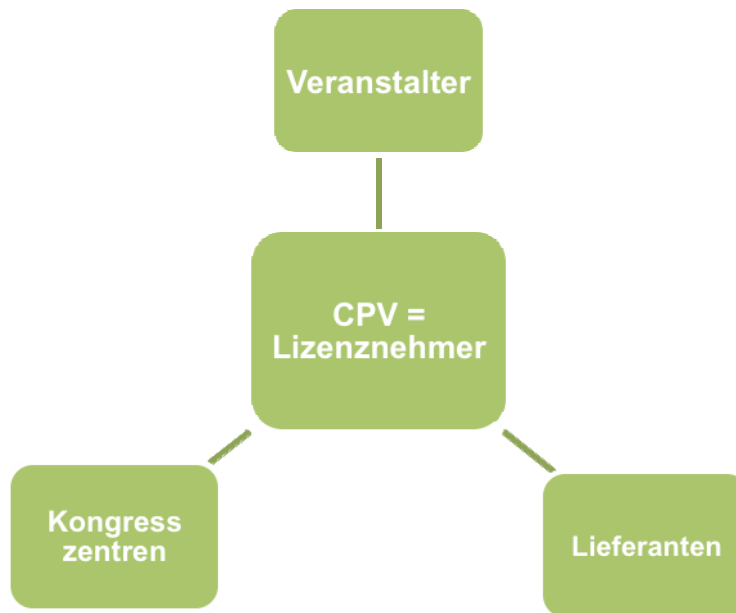
Durch das MIS werden die Koordination und die Kommunikation mit Lizenznehmer, Veranstalter und Partner vereinfacht. Informationen können mit geringerem Aufwand und auf standardisierter Weise zugänglich gemacht werden und einfacher geteilt werden. Besonders trifft dies auf die Zertifizierungsstandards für Veranstalter zu.

---

<sup>76</sup> BVT GmbH, Projekt-Steckbrief: Nachhaltigkeit in der Meetings Industry, S. 1

<sup>77</sup> Vgl. <http://www.convention.cc/de/home-cpv/convention-partner-vorarlberg-erhaelt-1898265.html>, 15.01.2014.

---



**Abbildung 6: Darstellung der Koordination von Interessensgruppen**

Damit eine Veranstaltung mit den Österreichischen Umweltzeichen ausgestattet werden kann, muss die Veranstaltung gewisse Kriterien erfüllen. Eine gewisse Bewertungspunktzahl ist zu erreichen. Diese Kriterien samt einer Erklärung zu den Bewertungspunkt, kann durch das MIS an die Veranstalter kommuniziert werden.

Des Weiteren ist es für CPV wichtig, Feedback von Gästen und Veranstaltern zu bekommen. Dazu wird als Anforderung gestellt, dass Fragebögen online zugreifbar werden können. Ferner sollen verschiedene Auswertungs- und Analysefunktion zur Verfügung gestellt werden.

### **Anforderungen an ein MIS**

Zurzeit werden noch keine tourismusspezifischen Umweltkennzahlen erfasst. Jedoch besteht in der Region Bodensee-Vorarlberg das Bestreben, Nachhaltigkeit messbar zu machen und die Erfassung und Auswertung mit einem MIS zu gestalten.

Die BVT GmbH stellt verschiedene Anforderungen an ein MIS. Eine Information die durch ein MIS eingeholt werden könnte, ist welche Leistungsträger in der Region mit einem gewissen Nachhaltigkeitszertifikat ausgezeichnet sind. Indikatoren und Kennzahlen die für BVT GmbH relevant sind und wo ein MIS bei der Ermittlung unterstützend wirken könnte sind die folgenden:

- Den Erlebniswert des Gastes zu ermitteln.

*Wie nimmt der Gast die Nachhaltigkeit wahr? Welche Vorteile bringt sie ihm?*

- Die Auswirkungen des nachhaltigen Angebotes auf die Buchungsentscheidung des Gastes.  
*Kann ein Gast durch ein nachhaltiges Angebot überzeugt werden eine gewisse Destination zu besuchen?*
- Hard Facts wie Energiekennzahlen, Abfallaufkommen etc. (pro Leistungsträger/ Anbieter)

Information, Indikatoren und Kennzahlen zu folgenden Bereichen wären für die BVT GmbH hilfreich:

- Auswirkungen der Kommunikationsmaßnahmen auf die Anreise
- CO<sub>2</sub>-Aufkommen nach Anreiseart
- Maßnahmen der Leistungsträger im Bereich Energieeffizienz und Abfallvermeidung

### **Benutzerspezifische Anforderung**

Ein Amortisationsrechner, der auch Leistungsträgern zur Verfügung gestellt werden könnte. Nachhaltigkeit hat seinen Preis und benötigt Investitionen. Eine wichtige Frage ist hierbei, wie lange es dauert, dass sich eine Investition auch monetär „gelohnt“ hat. Hinter der Annahme, dass es sich nicht jeder Betrieb leisten kann, langfristig mehr Kosten für mehr Nachhaltigkeit zu veranschlagen, ist es sinnvoll, Betriebe ein Tool zur Verfügung zu stellen, mit dem sie leichter errechnen können wann sich eine Investition amortisiert hat. Ein praktisches Beispiel wäre das Errechnen der Amortisationsdauer für die energetische Sanierung eines Hotels.

Ein CO<sub>2</sub> Rechner für jeden Touristen – ein Pilotprojekt. Wie reagieren Touristen, wenn ihnen aufgezeigt wird, wie viel CO<sub>2</sub> sie freisetzen und wie sie ihre Reise nachhaltiger gestalten können? Bei diesem Vorhaben steht ein Dilemma im Vordergrund. Durch einen solchen CO<sub>2</sub> Rechner können einige Besucher verloren gehen. Dies steht hinter der Annahme, dass es zu negativen Effekten bei den Besuchern der Destination kommt, wenn deutlich gemacht wird, welche Auswirkungen ihre Reise auf die Umwelt hat. Zweitens hat mehr Nachhaltigkeit oft auch einen Preis. So könnten die Kosten für den Touristen steigen. Hier stellt sich die Frage, wer und für was bereit ist höher Ausgaben zu veranschlagen, wenn dabei die Umwelt weniger belastet wird. Andererseits könnten auch Destinationen nur deutlich umweltfreundlicher gestaltet werden können, wenn auch die Besucher sich für immer nachhaltigere Tourismusformen entscheiden. Um dies zu ermöglichen, müssten Touristen jedoch für das Thema Nachhaltigkeit stärker sensibilisiert werden.

### **Ein Managementinformationssystem für die Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH**

Das Managementinformationssystem für den Bereich der Green Meeting und Events würde sich, nach ersten Erkenntnissen, an die Informationssysteme die für Unternehmen entwickelt worden sind anlehnen können. Die Integration der klassischeren Aufgaben im Bereich des Destinationsmanagement erfordert jedoch, ein destinationsspezifisches Tool, wie es vom Green Destination Projekt vorgeschlagen wird. Die Definition klarer und portionierten Schritten im Bereich der Nachhaltigkeiten und die Untermauerung dieser Schritte mit Nachhaltigkeitsindikatoren und –kennzahlen, könnten im Rahmen eines Pilotprojektes weiter getragen werden.

## 6 SWOT-Analyse des Projektes

Ähnlich der strategischen Vorgehensweise von Unternehmen und Organisationen lässt sich auch das Projekt Green Destination anhand des Instruments der SWOT-Analyse nach der strategischen Positionsbestimmung und strategischer Ausrichtung analysieren. **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken).<sup>78</sup>

Diese Darstellung des Projektes bietet die Möglichkeit in einer abschließenden Analyse das Projekt zu bewerten und im Hinblick auf weiteres Vorgehen Entscheidungen zu treffen.

	Strengths	Weaknesses
Interne Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologisch ausgereift</li> <li>• Anwenderfreundlich</li> <li>• Praxisnahe Informationen</li> <li>• 3 Länder Expertise</li> <li>• Fokus auf ökologische Dimension</li> <li>• Differenzierte Sichtweise von Nachhaltigkeit</li> <li>• Trend-Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten-Nutzen Analyse notwendig</li> <li>• Nutzen als Output nicht gleich ersichtlich</li> <li>• Systempflege zeitaufwändig</li> <li>• Wenige Indikatoren verfügbar</li> <li>• Setzen von Prioritäten notwendig</li> <li>• Unterschiedliche Relevanz und Auffassung von Nachhaltigkeit in Ländern, Destinationen und bei Leistungsträgern</li> </ul>
	Opportunities	Threats
Externe Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Typologien von Destinationen</li> <li>• Weitere andere Indikatoren/ Standard-Set/ Kriterien-Set hinzufügar</li> <li>• MIS auch für weitere Bereiche einsetzbar</li> <li>• Möglichkeiten Potentiale noch nicht ausgeschöpft → Trend-Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz</li> <li>• Kein marktreifes Produkt</li> <li>• Projekt abhängig von externer Förderung</li> </ul>

**Abbildung 7: SWOT-Analyse des Projektes**

<sup>78</sup> Vgl. Meffert et al. 2008.



**Strengths**

Ergebnisse und Lösungen von Projekten stehen oder fallen oftmals an der Umsetzbarkeit und der Anwenderfreundlichkeit für den Benutzer. Von Anfang an war sich dem Projektteam von *Green Destination* diese Herausforderung bewusst. Und so wurde ein großer Stellenwert auf die technologische Umsetzbarkeit seitens der Informationstechnologie gesetzt. Das Ergebnis ist eine auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtete und bedienungsfreundliche softwaretechnische Anwendung, auf die in der Ausarbeitung von Wolfgang Mulazryk im Detail eingeht.

Um sich den Bedürfnissen und Anforderungen in der Praxis bewusst zu werden, wurden von Anfang an Partner aus der Praxis in dieses Projekt mit eingespannt. Dies geschah zum einen durch die Veranstaltung von Workshops in Deutschland und der Schweiz, auf denen der aktuelle Stand des Projektes den eingeladenen Gästen vorgestellt wurde und in Diskussionsrunden aufkommende Fragen behandelt wurden. Zum anderen wurden ganz gezielt Projektpartner aus der Tourismusbranche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu Experteninterviews eingeladen. Die Expertise der verschiedenen Partner aus dem In- und Ausland und deren Ansicht zum Thema Nachhaltigkeit machten es möglich, das Projekt international zu gestalten und Meinungen und Ideen aus drei Ländern zu bekommen. Vergleicht man die Fläche vom Bodensee in Deutschland über Vorarlberg in Österreich bis zum Zürichsee in der Schweiz mit anderen Flächen von Destination, so fällt dieses Gebiet für eine Recherche zwar relativ klein aus, doch bietet dieses Areal neben den beiden großen Seen auch unzählige die Berglandschaften und Bergtouren als touristische Ziele. So ergibt sich in der Bodenseeregion eine große Vielfalt an Touristen, die aus verschiedenen Beweggründen diese Region als ihr Urlaubs- und Ausflugsziel wählen.

Wenn von Nachhaltigkeit in Destinationen behandelt wird, sollte zunächst der Begriff und die Definition von Nachhaltigkeit geklärt werden. Was sich zunächst nach einer einfachen Aufgabe anhört, stellte sich im Laufe des Projektes als eine immer größer werdende Herausforderung heraus. Denn nicht nur die Literatur hat verschiedene Ansichten zur Nachhaltigkeit und welche Komponenten sie gerade im Bereich des Tourismus beinhaltet. Letztendlich hatten viele Ansprechpartner verschiedene Ansichten zur Nachhaltigkeit. Diese Gegebenheit wurde vom Projektteam aufgegriffen und gleichzeitig genutzt, Nachhaltigkeit noch einmal neu zu behandeln und neu zu diskutieren. So wurde neben der ökonomischen und sozialen Dimension ein Augenmerk auf die ökologische Dimension gelegt und diese verstärkt im Projekt mit einfließen zu lassen.

Dabei kam uns entgegen, dass das Thema der Nachhaltigkeit unabhängig von Tourismus, sich in den letzten Jahren zum einem Trendthema entwickelt hat und sich viele Ideen und Ziele entwickeln, wie nachhaltig gehandelt werden kann.

### **Weaknesses**

Da Nachhaltigkeit innerhalb von Destinationen nie ein kurzfristiges Ziel sein kann, gestaltet sich die auch hier die Kosten-Nutzen Analyse des Managementinformationssystems als schwierig. Welchen Nutzen ein System dem Anwender auf längeren Zeitraum bringt, lässt sich in der Konzeptphase dieses Projektes nur schwer vorherbestimmen. Nachhaltigkeit selbst ist keine Kennzahl, die in regelmäßigen Abständen als Output mit den getätigten Investitionen abzugleichen ist. Daher besteht aktuell die Herausforderung, den Nutzen, den durch solch ein Managementinformationssystem für den Anwender erbringen kann, auch darzustellen. Oftmals ist dieser Nutzen bisher nur mit Erläuterungen und Erklärungen von Beteiligten darstellbar. Dieses Problem tritt allerdings nicht nur im Projekt *Green Destination* auf. In der Wirtschaft und Industrie wird ebenfalls nach Mitteln und Wegen gesucht, schwer greifbare Faktoren, wie die Nachhaltigkeit oder auch *Corporate Social Responsibility* im Allgemeinen für Unternehmen abbilden lassen.

Die Wirksamkeit des Managementinformationssystem ist gerade abhängig von der Qualität und Quantität der verfügbaren Daten. Ein automatisches Bereitstellen und Einfügen von Daten in das Informationssystem ist bei vielen potentiellen Anwendern kaum durchführbar. Die Alternative wäre, manuell durch den Einsatz von Mitarbeitern die benötigten Daten aufzuarbeiten und so dem System zur Verfügung zu stellen. Verständlicherweise haben nur sehr wenige Anwender die Kapazitäten frei, Mitarbeiter zu beschäftigen, welche dieser Arbeit nachgehen könnten. Destinationen sind nicht, oder nur sehr selten ähnlich dem nach dem Schema von Unternehmen aufgebaut und haben mit ihrer finanziellen Situation kaum Möglichkeiten, Mitarbeiter für die Datenakquirierung und Systempflege bereitzustellen. Daher bleiben die Auswahl der Daten (Welche Daten und Kennzahlen lohnen sich für meine Destination?), die Bereitstellung der Daten (Wie komme ich an die Daten?) und die Bereitstellung der Daten (Wie und wie oft kann ich die Daten zur Verfügung stellen?) die entscheidende kritische Faktoren für den Erfolg eines Managementinformationssystem in touristischen Destinationen.

Ähnlich wie sich Destination in ihrer Größe, Beschaffenheit, Lage etc. unterscheiden, so unterscheiden sich auch ihre Anforderungen an ein solches System. Für die Entwicklung bedeutet dies, dass die Möglichkeit gegeben sein muss, das Informationssystem auf deren Bedürfnisse manuell anzupassen oder anpassen zu lassen.

**Opportunities**

Doch bei der Diversität von Destinationen und deren Anforderungen sieht das Projektteam neben den Schwierigkeiten in der Phase der Konzeption, vor allem aber auch Chancen und Potential. Durch eine individuelle Skalierbarkeit und Anpassung an den Nutzer lassen sich viele potentielle Anwender ansprechen. Die softwaretechnische Herausforderung liegt besonders darin, zum einen detailliert und präzise die Software anzupassen, zum anderen doch das alles unter dem Mantel einer einfachen Bedienbarkeit und geringem Aufwand. So wäre es denkbar, je nach Wunsch und Bedarf, einzelne und neue Indikatoren- und Kriterien-Sets hinzuzufügen und zu entfernen.

Sollte die Idee und Durchführbarkeit des Managementinformationssystem bei der Steuerung von Destinationen im Bereich des Tourismus auf längere Sicht Erfolg haben, wäre der Einsatz dieses Systems in anderen Bereichen und Branchen denkbar. Nachhaltigkeit ist in der heutigen Zeit ein Trendthema und vielen Unternehmen Teil der strategischen Planung. Das weitere Potential zu diesem Thema ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

**Threats**

Was zum einen eine große Chance für *Green Destination* bedeutet, birgt auch gleichzeitig die Gefahr der bereits bestehenden und wachsenden Konkurrenz. Der Ansatz von Informationssystemen ist nicht neu und wurde auch in einzelnen Fällen konzipiert. Oft kamen die Ideen allerdings nicht über die Phase der Ideenfindung und Konzeption hinaus und konnten nicht weiter verfolgt werden oder sich nicht durchsetzen. Diesen Gefahren steht sich das Projektteam ebenfalls gegenüber. Zum aktuellen Zeitpunkt wurde bisher lediglich die Konzeptphase begleitet und abgeschlossen. Keines dieser Systeme auf den Markt findet seine Anwendung bereits auf dem Markt. Um eine Marktreife zu erlangen und das Projekt weiterführen zu können, ist *Green Destination*, welches sich ausschließlich aus Mitarbeitern von Bildungseinrichtungen zusammensetzt, abhängig von externer Förderung. Lässt sich die Finanzierung nicht ermöglichen oder wird eine Verlängerung des Projektes nicht ermöglicht, lassen sich nicht immer die gesetzten Ziele erreichen oder müssen gegebenenfalls angepasst werden.

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen des Projektes Green Destination wurde das Ziel verfolgt ein nachhaltiges Managementcockpit für touristische Destinationen konzeptionell zu entwickeln. Diese Software bedient neben der Erfassung von ökonomischen Messgrößen auch die Funktionen des Monitoring, Benchmarking der relevanten Nachhaltigkeits-Kennzahlen und Indikatoren im Destinationsmanagement sowie die der Kommunikation und der Verarbeitung. Es wurden grenzüberschreitende Akteure innerhalb der Modellregion Bodenseeregion und Zürichsee miteinbezogen, um mit ihnen Voraussetzungen und Möglichkeiten für ein Konzept in drei angesetzten Workshops zu diskutieren. Experteninterviews mit Fach- und Führungskräften konkretisierten und vertieften diese Ergebnisse.

Daraus lassen sich differenzierte Modelle ableiten, welche die Potentiale des MIS und Handlungsansätze innerhalb einer Destination systematisch darstellen. Die Erkenntnisse von Wehrli et al.<sup>79</sup> werden durch die übergeordneten Anforderungen nach einer Prozessorientierung und einer einfachen Handhabbarkeit für alle betrachteten Destinationen bestätigt.

Sowohl in den Interviews, als auch in den Workshops wurden die Bedenken gegen ein Nachhaltigkeitsmanagementinformationssystem laut. Es wurden die Befürchtungen hinsichtlich eines zu hohen zusätzlichen Personalaufwands durch das Erfassen und Pflegen der Daten geäußert. Neben diesen Bedenken wurde auch betont, dass Nachhaltigkeit keinen Schwerpunkt in der strategischen Ausrichtung darstellt, jedoch im weitesten Sinne als Querschnittsthema im Unternehmen aufgegriffen wird. Für das Managementinformationssystem bedeutet das neue Handlungsansätze zu identifizieren. Dies erfolgt insbesondere über die Themen „Authentizität“, „Regionalität“ (Produkte) oder auch „Qualität“.<sup>80</sup> Grundsätzlich darf durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen das touristische Erlebnis nicht geschmälert werden.<sup>81</sup> Entscheidend ist auch Nachhaltigkeit über die ökonomische Säule zu transportieren. Ein konkreter wirtschaftlicher Nutzen erleichtert die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen<sup>82</sup> ebenso wie die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit in der DMO/dem Leistungsträger.<sup>83 84</sup>

---

<sup>79</sup> Wehrli et al. 2013.

<sup>80</sup> Vgl. Interviews mit Beatrice Zinke, ITB GmbH vom 16.10.2013, Alexandra Meile, Lisa Melle und Sauter-Paulitsch, Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH vom 30.10.2013, Verkehrsverein Rapperswil-Jona vom 06.01.2014, Christoph Kunz, Deutsche Bodensee Tourismus GmbH vom 16.10.2013.

<sup>81</sup> Vgl. Interview mit Marco Walter, Ecocamping e. V. vom 06.08.2013.

<sup>82</sup> Vgl. Interview mit Lisa Melle und Sauter-Paulitsch, Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH vom 30.10.2013, Björn Caviezel, Heidiland Tourismus vom 08.01.2014.

<sup>83</sup> Vgl. Interview mit Heinrich Straub, Mainau GmbH, vom 27.08.2013.

Die Ist-Aufnahme des IBH-Projektes hat gezeigt, dass überwiegend in den größeren Destinationen keine konkrete Grüne Vision und Mission vorliegt und eine strukturierte Herangehensweise, wie sie in einer Green Controlling Agenda des ICV geschildert wird, nicht vorhanden ist. Grundsätzlich ist die Anschlussfähigkeit von großen DMOs wie Flächendestinationen oder gar grenzüberschreitenden Flächendestinationen an ein nachhaltiges Managementinformationssystem aufgrund zunehmender Komplexität und Heterogenität schwieriger als in kleineren Destinationen und diese wiederum schwieriger als bei einem einzelnen touristischer Leistungsträger. Jedoch gelangen zu kleine Leistungsträger (z. B. kleine Beherbergungsbetriebe) sehr schnell an ihre Grenzen, was die Erschließung und Erfassung grüner Daten betrifft.

Für (grenzüberschreitende) Flächendestinationen empfiehlt sich der Einstieg in das ökologische Nachhaltigkeitsmanagement durch eine Fokussierung auf zunächst wenige Strategische Ziele/Indikatoren in einem festgelegten Bereich, der mit einer ersten Transparenz und Relevanzbewertung erschlossen werden kann. Ein verbindendes Nachhaltigkeitsthema, das große Auswirkungen auf die ökologische Umwelt hat und über die Ländergrenzen hinweg eine große Rolle für die erfassten Destinationen spielt ist die bspw. der Bereich der nachhaltigen Mobilität. Die Einführung eines ökologischen Nachhaltigkeitsmanagements in das Feld der nachhaltigen Mobilität kann die Komplexität des Themas auf Handhabbares Maß reduzieren und die Begründung für ein erfolgreiches grünes Destinationsmanagement darstellen.

---

## Literaturverzeichnis

### Literatur

Becker, C., Job H., and Witzel A. *Tourismus und nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und praktische Ansätze für den mitteleuropäischen Raum*. Darmstadt. Wissenschaftliche Buchgesellschaft. 1996.

Baumgart, Christian. *Bewertungsmöglichkeiten von Nachhaltigkeit im Tourismus*. 2002.

Baumgartner, C. and Röhler C. 1998. Nachhaltigkeit im Tourismus. Umsetzungsperspektiven auf regionaler Ebene. Wien: Manz Verlag.

Blaß, Christoph; Graf, Andreas; Heimel, Jana; Matje, Andreas; Meier, Tobias; Niedermayr, Rita et al. *Controlling-Prozesskennzahlen. Ein Leitfaden für die Leistungsmessung von Controlling-Prozessen*. Freiburg ; München: Haufe. (2012).

Bramwell, B and Lane B. *Getting from here to there: Systems Change, Behavioural Change and Sustainable Tourism*. Journal of Sustainable Tourism. Vol. 21. No. 1, 1-4. 2013.

Buckley, R.. *Sustainable tourism: Research and reality*. Annals of Tourism Research. Vol. 39 (2), 528-46. 2012.

Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH. Convention Partner Vorarlberg. *Projekt-Steckbrief: Nachhaltigkeit in der Meetings Industry*.

Dodds R. and Richard B. *Barriers to implementing Sustainable Tourism Policy in Mass Tourism Destinations*. *Tourism: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*. Volume 5, Number 1, pp. 35-53. 2000.

Flyer EMAS kompakt 2011

Grunwald, Armin; Kopfmüller, Jürgen. *Nachhaltigkeit*. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Campus. 2012.

Hauff, V. (Hg.). 1987. Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Grevenkamp.

Horbach J. (Hrsg.), Schmied M., Götz K., Kreilkamp E., Buchert M., Hellwig T., Otten S. *Traumziel Nachhaltigkeit - Innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote für den Massenmarkt*. Physica-Verlag. Deutschland. 2009.

Hoppe M., Christ A., Dobрева A., Mang S., Seppänen T., Vogler T. *Mobility Lake Nachhaltige Mobilität für Tourismus und Freizeit am Bodensee*. 2012.

Horx, M. Zielgruppe LOHAS. Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. Zukunftsinstitut. 2007. [http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien\\_detail.php?nr=55](http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien_detail.php?nr=55) (Aufgerufen am 10.05.2013).

Internationale Tourismus Bodensee GmbH (ITB). Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements.

Jungk, R. *Wieviele Touristen pro Hektar Strand? Plädoyer für 'sanftes Reisen'*. GEO (10):154–6. 1980.

Krippsendorf, J. *Ecological approach to tourism marketing*. Tourism Management, Volume 8, Issue 2, pp. 174–176. 1987.

Krippendorf, J. *The Holiday Makers, Understanding the impact of leisure and travel*. Reprinted by Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1991. Originally printed by Orell Füssli Verlag and Schwäbisch Hall. 1984.

König, N. 1998. Besuchermanagement als Instrument einer nachhaltigen Tourismusentwicklung in Destinationen. Diplomarbeit an der Technischen Universität Dresden.

Mainau GmbH. Große Umwelterklärung 2010-2013.

Mainau GmbH. Große Umwelterklärung 2013-2016.

Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. *Marketing*. 10. Auflage. Gabler. Wiesbaden. 2008. S. 236.

Merz M. *Entwicklung einer indikatorenbasierten Methodik zur Vulnerabilitätsanalyse für die Bewertung von Industriellen Produktionen*. Scientific Publication - Karlsruher Institut für Technologie. 2011.

Mevius M. & Mularzyk W. *Technisches Konzept des IBH-Projektes Green Destination*. 2014. Im Erscheinen.

Müller, H.. 2007. *Tourismus und Ökologie. Wechselwirkungen und Handlungsfelder*. München: Oldenbourg Verlag.

O'Reilly. Tourism carrying capacity: Concepts and issues. *Tourism Management*. Vol. 7 (4). 254-258. 1986.

Saarinen, J. Traditions of Sustainability in Tourism Studies. *Annals of Tourism Research* 33 (4):1121–40. 2006.

Schmicke, C. Grüne Perspektiven. travel.one. 22.04.2011

Scott, Noel. *Tourism Policy: A Strategic Review*. Contemporary Tourism Review. 2011.

Tao, T. C.H. & Wall G. Sustainable Tourism as a Livelihood Strategy. *Tourism Management*. Vol. 30. No. 1. 2009. S. 90-98.

Thimm, T. *Die Vermessung der Nachhaltigkeit – Forschungsprojekt Green Destination an der Schnittstelle von Nachhaltigkeit, Tourismuswissenschaft und Informatik*. Im Tagungsband Tourismusforschung und Innovationen. Im Erscheinen. 2014.

Tourismus Sustainability Group. *Report of the Tourism Sustainability Group. ACTION for MORE SUSTAINABLE EUROPEAN TOURISM*. 2007.

UNEP and UNWTO. *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. 2005.

UNWTO. *Understanding Tourism: Basic Glossary*. 2007.

Vorarlberg Tourismusstrategie 2020.

Waligo, M. Clarke V & Hawkins, R. 2013. Implementing Sustainable Tourism. A Multi-Stakeholder Management Framework. *Tourism Management*. Vol. 36. S. 242-253.

Wehrli R., Weber F., Stettler J. und Taufer B.. *Herausforderungen eines Nachhaltigkeitsmanagement in Tourismusdestinationen*. In TW Zeitschrift für Tourismuswissenschaft; Hrsg. Bachleitner R., Egger R., Hopfner H., Kagermeier A., Laesser C. und Stettler J.; Themenheft: Herausforderung Destinationsmanagement, Vol. 5/1 . 2013.



**Internet**

Ecocamping e.V. (2014) Online verfügbar <http://www.ecocamping.net/index.php?id=146&L=1%2527>, zuletzt geprüft am 16.03.2014.

Deutsche-Bodensee Tourismus GmbH (2014) Online verfügbar unter <http://www.bodenseekreis.de/landkreis-tourismus/tourismusfoerderung/deutsche-bodensee-tourismus-gmbh.html>, zuletzt geprüft am 08.03.2014.

Global Sustainable Tourism Council (GSTC), [www.gstcouncil.org/resource-center/glossary.html](http://www.gstcouncil.org/resource-center/glossary.html), zuletzt geprüft am 6.08.2013.

Global Sustainable Tourism Council (GSTC), <http://www.gstcouncil.org/resource-center/progress-indicators.html>, zuletzt geprüft am 19.04.2014.

Global Reporting Initiative (GRI), <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/40-Hotels.pdf>, zuletzt geprüft am 19.04.2014

Mainau GmbH, <http://www.mainau.de/oekologischesmeilensteine.html> 28.02.2014.

Nachhaltigkeitscheck Baden-Württemberg (2014). Online verfügbar unter <http://www.mlr.baden-wuerttemberg.de/mlr/allgemein/Kurzinfo%20zum%20Nachhaltigkeitscheck.pdf>, zuletzt geprüft am 08.03.2014.

Internationaler Controller Verein e.V. (2010). Green Controlling. Relevanz und Ansätze einer "Begründung" des Controlling-Systems. Dream-Car der Ideenwerkstatt im ICV 2010. Online verfügbar unter [http://www.controllerverein.com/Green\\_Controlling.173094.html](http://www.controllerverein.com/Green_Controlling.173094.html), zuletzt geprüft am 14.03.2014.

Schweizer Tourismus-Verband (2013). Schweizer Tourismus in Zahlen 2012. Struktur- und Branchendaten. Online unter [http://www.swisstourfed.ch/files/infothek/Vademecum/2012/STiZ\\_2012\\_de.pdf](http://www.swisstourfed.ch/files/infothek/Vademecum/2012/STiZ_2012_de.pdf), zuletzt geprüft am 03.03.2014

Süddeutsche Zeitung online (2014). Online unter <http://www.sueddeutsche.de/reise/umfrage-umweltbewusst-reisen-nachhaltigkeit-darf-was-kosten-1.1027084>, zuletzt geprüft am 12.01.2014.

Schweizer Tourismus-Verband (2014). Dienstleistung höchster Qualität. Online unter [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=939](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=939), zuletzt geprüft am 03.03.2014

University of St. Gallen. [www.alexandria.unisg.ch/Projekte/Roland\\_Scherer/218040](http://www.alexandria.unisg.ch/Projekte/Roland_Scherer/218040), zuletzt geprüft am 28.02.2014.

UNTWO, [destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0](http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0), zuletzt geprüft am 15.01.2014.

## Interviews

Böhm, Markus; Zinke, Beatrice (2013). Internationale Bodensee Tourismus GmbH. Persönliches Interview. Konstanz, 23.10.2013.

Buman, Frank (2013). St. Gallen-Bodensee Tourismus. Persönliches Interview. St. Gallen, 27.11.2013.

Caviezel, Björn (2014). Heidiland Tourismus. Persönliches Interview. Heidiland, 08.01.2014.

Fröhle, Kerstin (2013). Bodensee-Stiftung. Persönliches Interview, geführt. Radolfzell, 05.11.2013.

Kunz, Christoph (2013). Deutsche Bodensee Tourismus GmbH. Gesprächsnotiz basierend auf einem Telefonat. Konstanz, 16.10.2013.

Meile, Alexandra (2014). Verkehrsverein Rapperswil-Jona. Persönliches Interview. Rapperswil-Jona, 06.01.2014.

Melle, Lisa; Sauter-Paulitsch, Birgit (2013). Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH. Persönliches Interview. Vorarlberg, 30.10.2013.

Merz, Antonia (2013). Insel Mainau. Persönliches Interview. Konstanz, 23.09.2013.

Straub, Heinrich (2013). Insel Mainau. Persönliches Interview. Konstanz, 27.08.2013.

Walter, Marco (2013). Eco Camping e.V.. Persönliches Interview. Konstanz, 06.08.2013.