



Martin Barth und Roger Wehrli (Hrsg.)

## Nachhaltige Entwicklung im Tourismus: Die Luzerner Perspektive

1. Auflage 2015

161 Seiten, Broschur 164 x 234 mm

ISBN 978-3-906036-18-2

Die Publikation erschien im interact Verlag, dem Fachverlag der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit und ist als Open Access erhältlich.

Das Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Lizenz:



- Name muss genannt werden
- keine kommerzielle Nutzung erlaubt
- keine Derivate (Änderungen) erlaubt

■ **interact**

■ Hochschule Luzern

■ Soziale Arbeit



interact Verlag  
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Werftstrasse 1  
Postfach 2945  
6002 Luzern  
[www.hslu.ch/interact](http://www.hslu.ch/interact)

**Webshop: [www.interact-verlag.ch](http://www.interact-verlag.ch)**

Martin Barth und Roger Wehrli (Hrsg.)

# NACHHALTIGE ENTWICKLUNG IM TOURISMUS: DIE LUZERNER PERSPEKTIVE



interact

Hochschule Luzern

Soziale Arbeit

# Nachhaltige Entwicklung im Tourismus: die Luzerner Perspektive

Martin Barth und Roger Wehrli (Hrsg.)

Diese Publikation wurde gefördert durch den Interdisziplinären Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung (IS TunE) der Hochschule Luzern.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-906036-18-2

© 2015 interact Verlag Luzern

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

[www.hslu.ch/interact](http://www.hslu.ch/interact)

Bilder: Mit freundlicher Genehmigung der jeweiligen Produzenten/Produzentin.

Korrekturen: Meyer, korrektorium, Römerswil

Gestaltung: Martina Pelosi, Cyan GmbH, Luzern

Druck: edubook, Merenschwanden

Papier: Modojet Plus FSC

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

FH Zentralschweiz

## **Herausgeber**

Prof. Martin Barth  
Leiter Interdisziplinärer Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung IS TunE  
Hochschule Luzern  
Institut für Tourismuswirtschaft ITW  
Rösslimatte 48, Postfach 2940, CH-6002 Luzern  
martin.barth@hslu.ch

Dr. Roger Wehrli  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismuswirtschaft ITW  
Rösslimatte 48, Postfach 2940, CH-6002 Luzern  
roger.wehrli@hslu.ch

## **Disclaimer**

Obwohl die Herausgeber und die Autoren mit aller Sorgfalt auf die Richtigkeit der veröffentlichten Informationen achten, kann hinsichtlich der inhaltlichen Richtigkeit, Genauigkeit, Aktualität, Zuverlässigkeit und Vollständigkeit dieser Informationen keine Gewährleistung übernommen werden. In Beiträgen, die mit Namen gekennzeichnet sind, wird die Meinung der Autorinnen und Autoren vertreten, die nicht unbedingt derjenigen der Hochschule Luzern entsprechen muss.

## Vorwort der Herausgeber

Nachhaltigkeit ist heute ein wichtiger Bestandteil eines zukunftsorientierten Managements im Tourismus. Allerdings stehen Tourismusunternehmen bei der Umsetzung nachhaltiger Grundsätze vor vielfältigen Herausforderungen. Daher wurde an der Hochschule Luzern in den vergangenen Jahren intensiv zum Thema Tourismus und nachhaltige Entwicklung geforscht, beraten und gelehrt.

Einen wichtigen Beitrag dazu hat der Interdisziplinäre Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung (IS TunE) geleistet. In der ersten Phase (2010-2013) konnten mit dem IS TunE zahlreiche Forschungsprojekte unterstützt und damit wichtige Impulse für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus geschaffen werden.

Ziel der ersten Projektphase war es unter anderem, ein gemeinsames Fundament und Verständnis für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus zu schaffen. Ein solcher Konsens über das Nachhaltigkeitsverständnis der Hochschule Luzern (HSLU) im Bereich Tourismus wurde im Rahmen der Studie für das World Tourism Forum Lucerne 2011 («Is there demand for sustainable tourism?») zu Beginn der Laufzeit des IS TunE geschaffen. In weiteren Projekten wurde dieses angewendet, verfeinert und weiterentwickelt.

Als Leiter des IS TunE und als Mitglied der Begleitgruppe sehen wir unsere Aufgabe und auch Herausforderung deshalb vor allem darin, die verschiedenen Akteure im Zielgebiet des IS TunE zusammenzubringen, und zwar nicht auf eine additive, sondern auf eine integrative Art und Weise. Es genügt eben nicht, dass die einzelnen Spezialistenmeinungen zusammengefasst werden, sondern es muss ein gemeinsames Verständnis für ein (zum Teil neues) Problem entstehen.

Das scheint auf den ersten Blick einfach. In intensiven Gesprächen hat sich aber gezeigt, dass man nur dann interdisziplinär arbeiten kann, wenn man bereit und fähig ist, die Betrachtungsweise des anderen zu verstehen und zudem auch ein- sieht, dass ein Zusammenführen der einzelnen Sichtweisen einen grossen Mehr- wert darstellt. Deshalb legen wir viel Wert auf den Aufbau dieses gemeinsamen Verständnisses und Wissens. Trotz dessen Erarbeitung im konkreten Themenfeld soll aber das Know-how in den einzelnen Organisationseinheiten bleiben. Durch die zahlreichen Projekte der letzten vier Jahre hat an sämtlichen Departementen der Hochschule Luzern eine Sensibilisierung zum Thema Tourismus und nachhal- tige Entwicklung stattgefunden. In der Folge wurden vermehrt Fragestellungen aus themenfremden Bereichen auf den Tourismus übertragen und so innovative Projekte lanciert.

Doch nicht nur innerhalb der Hochschule Luzern – auch für die Praxis haben die Projekte des IS TunE wichtige Inputs, Anregungen und neues Wissen geschaffen und damit die Diskussion und ein entsprechendes Handeln für eine nachhal- tige Entwicklung im Tourismus gefördert.

Es freut uns sehr, zum Start der zweiten Phase (2014-2017) des IS TunE mit diesem Buch einen Auszug aus den Tätigkeiten der ersten vier Jahre präsentie- ren zu können. Mit dieser Publikation können die bisherigen Erkenntnisse aus dem IS TunE schriftlich festgehalten und einer breiten Leserschaft erschlossen werden. Die Ergebnisse der bisherigen Arbeiten gewähren auch einen Einblick in die verschiedenen Fachdisziplinen und ihre ganz spezifischen Perspektiven. Ge- rade diese Unterschiede machen die Arbeit im IS TunE so interessant und tragen aus unserer Sicht entscheidend zum Erfolg dieses Interdisziplinären Schwer- punkts bei.

Gleichzeitig machen wir uns in diesem Buch Gedanken um die Zukunft der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus. Verschiedene interne und externe Autoren wagen einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Nachhaltigkeit im Tourismus und präsentieren hier ihre persönlichen Meinungen.

Bei der Erarbeitung dieser Publikation wurden wir von Olivia Amstad, Wissen- schaftliche Mitarbeiterin am Institut für Tourismuswirtschaft, tatkräftig unter- stützt. Wir danken ihr herzlich für ihre Arbeit.

*Martin Barth und Roger Wehrli*



Vorwort der Herausgeber

## Teil 1

Der Blick in die Theorie – Nachhaltige Entwicklung im Tourismus	13
--	----

*Roger Wehrli, Martin Barth*

<b>Einleitung</b>	<b>1</b>	14
Aufbau	<b>1.1</b>	15
Nachhaltigkeit im Tourismus	<b>1.2</b>	16
Der Interdisziplinäre Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung der Hochschule Luzern	<b>1.3</b>	20

*Olivia Amstad, Jürg Stettler, Roger Wehrli*

<b>Nachhaltigkeit als Verantwortungsfrage</b>	<b>2</b>	24
Die drei Ebenen der Verantwortung	<b>2.1</b>	24
Verantwortung des Einzelnen	<b>2.2</b>	27
Verantwortung des Unternehmens	<b>2.3</b>	28
Verantwortung des Staates	<b>2.4</b>	30

*Roger Wehrli, Martin Barth, Olivia Amstad*

<b>Verständnis der Hochschule Luzern einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus</b>	<b>3</b>	34
Ökologische Dimension	<b>3.1</b>	34
Gesellschaftliche Dimension	<b>3.2</b>	37
Ökonomische Dimension	<b>3.3</b>	40

Seite

## **Teil 2**

Der Blick zurück –  
eine Auswahl an Projekten aus dem IS Tune

45

46 **1**

### **Einleitung**

*Roger Wehrli*

48 **2**

### **Gibt es eine Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus?**

*Claudia Acklin*

53 **3**

### **Hotel Verkehrshaus – Hotel der Zukunft**

*Roger Wehrli*

60 **4**

### **Wie können nachhaltige Angebote dem Kunden effektiv kommuniziert werden?**

*Franziska Nyffenegger*

64 **5**

### **Destinationssouvenirs – eine Herausforderung für das Design**

*Marc-Antoine Camp, Barbara Taufer*

68 **6**

### **Touristische Inwertsetzung des immateriellen Kulturerbes**

*Fabian Weber, Roger Wehrli*

73 **7**

### **Nachhaltigkeitsmanagement in Tourismusdestinationen**

*Beatrice Durrer Eggerschwiler, Mario Störkle*

80 **8**

### **Freiwilliges Engagement im Tourismus**

*Matthias Bürgin*

85 **9**

### **Tourismusorientierte Revitalisierung von Branchen**

*Verena Meier Kruker*

92 **10**

### **Der neue Dorfladen**

*Barbara Taufer, Andreas Liebrich*

95 **11**

### **Brettsimulation Nachhaltigkeit im Tourismus**

	Seite
<b>Teil 3</b>	
Der Blick in die Zukunft – Ideen für eine nachhaltigere Entwicklung im Tourismus	101
<b>Einleitung</b>	<b>1</b> 102
<i>Barbara Gisi</i>	
<b>Die Chancen für eine nachhaltige Entwicklung scheinen gut zu stehen</b>	<b>2</b> 104
<i>Daniel Müller-Jentsch</i>	
<b>Strukturwandel im Schweizer Bergtourismus: Massnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Nachhaltigkeit</b>	<b>3</b> 107
<i>Martin Bütikofer</i>	
<b>Nachhaltige Mobilität: Thomas Cook und die Rigi</b>	<b>4</b> 112
<i>Matthias Bürgin</i>	
<b>«Eigentlich haben wir keine Wahl»</b>	<b>5</b> 116
<i>Claudia Acklin</i>	
<b>Der Kapitalismus reguliert sich selbst</b>	<b>6</b> 121
<i>Beatrice Durrer Eggerschwiler</i>	
<b>Tourismus und nachhaltige Entwicklung als Veränderungsprozess</b>	<b>7</b> 126
<i>Roger Wehrli</i>	
<b>Kann ein authentisches Tourismuserlebnis nur in der Nische stattfinden – der Massenmarkt als Zerstörer des authentischen Erlebnisses?</b>	<b>8</b> 131
<i>Johannes Rühl</i>	
<b>Mit Kultur gegen die Millionärsdomizile. Zukünftige Perspektiven für einen nachhaltigen Kulturtourismus</b>	<b>9</b> 137
<b>Schlusswort</b>	142
<b>Autorinnen und Autoren</b>	146
<b>Literaturverzeichnis</b>	150
<b>Anhang: Auszug aus der Projektliste IS TunE</b>	156



## Teil 1

# Der Blick in die Theorie – Nachhaltige Entwicklung im Tourismus



## 1 Einleitung

Die Tourismuswirtschaft ist eine der weltweit am stärksten wachsenden Wirtschaftsbranchen und trägt vielerorts entscheidend zum wirtschaftlichen Wohlergehen sowie zur Regionalentwicklung bei. In der Schweiz ist der Tourismus mit einem Anteil von rund drei Prozent ein wichtiger Wirtschaftszweig, der eng mit der Entwicklung der Regionen verknüpft ist. Tourismusdestinationen stehen dadurch zunehmend vor der Herausforderung, wirtschaftliche Werte zu schaffen und gleichzeitig das natürliche und gesellschaftliche Kapital zu erhalten.

Gerade aufgrund ihrer hohen Wachstumsraten steht die Tourismusbranche vor vielfältigen Herausforderungen. Seit den 1970er-Jahren gibt es verstärkt Kritik an den Auswirkungen des Tourismus – insbesondere des Massentourismus. Natürliche und soziale Ressourcen wie eine intakte Landschaft, Flora und Fauna, lokale Traditionen und Bräuche usw. stellen auf der einen Seite wesentliche Inputfaktoren und eigentliche Alleinstellungsmerkmale (USPs) für den Schweizer Tourismus dar, die es unbedingt zu bewahren gilt. Auf der anderen Seite tragen touristische Aktivitäten oft zu einer Übernutzung oder Verdrängung dieser Ressourcen bei und zerstören damit wesentliche Grundlagen und Voraussetzungen für eine funktionierende Tourismuswirtschaft: Bau von Infrastrukturen wie zum Beispiel Hotels oder Strassen, ein hoher Anteil an Zweitwohnungen, Nutzung von Naturräumen für touristische Zwecke (z. B. Biken, Wandern), An- und Abreiseverkehr, Energie- und Wassernutzung zum Beispiel in Unterkünften oder für die Beschneigung von Skipisten, Abfall usw. (ARE, 2012, S. 9-10). Daher stellt sich die Frage, wie die natürlichen und sozialen Ressourcen des Tourismus langfristig bewahrt werden können, damit der Tourismus auch in Zukunft von diesen USPs profitieren kann.

Mit zahlreichen Initiativen, die im Zusammenhang mit dem Rio-Umweltgipfel im Jahr 1992 gestartet wurden, wird die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus gefordert und gefördert. Allerdings besteht bezüglich nachhaltiger Entwicklung in der Tourismuswirtschaft noch viel Potenzial. Auch wenn die Branche ihre Probleme teilweise erkannt hat (z. B. übermässiger Bodenverbrauch, Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative, zunehmender touristischer Verkehr in den Städten, Zerstörung von immateriellem Kulturgut, Abwanderung), liegen nur wenig konkrete Lösungen vor.

Eines von vielen Problemen ist, dass nachhaltige Entwicklung oft zu eng gefasst und nur auf die ökologische Dimension fokussiert wird. In nicht wenigen Fällen wird Nachhaltigkeit auch auf eine reine Marketingmassnahme beziehungsweise einen Teil der Angebotsgestaltung reduziert und die Frage gestellt, ob sich Nachhaltigkeit – ökonomisch betrachtet – lohnt. Nur selten ist Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie, der sich nicht nur auf das Marketing beschränkt, sondern auf alle Unternehmensbereiche bezieht.

Hinzu kommt, dass der Tourismus mit seinem Querschnittscharakter diese Herausforderungen als Branche nicht alleine lösen kann. Nur durch das gemeinsame Handeln verschiedener Branchen, Akteure und Politikbereiche sowie durch eine ausgewogene Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft wird es gelingen, die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus zu meistern.

### **1.1 Aufbau**

Im Teil 1 dieses Buches geht das Kapitel 1 der Frage nach, was Nachhaltigkeit im Tourismus überhaupt ist und warum und wie sich die Hochschule Luzern mit dem Thema beschäftigt. Das Kapitel 2 präsentiert Antworten auf die Frage, welche Gesellschaftsträger die Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus tragen. Das Kapitel 3 widmet sich daraufhin dem Verständnis der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus an der Hochschule Luzern. Die wichtigsten Erkenntnisse aus den bisherigen Projekten des IS TunE werden anschliessend im zweiten Teil des Buches präsentiert.

Da der IS TunE mindestens weitere vier Jahre bis 2017 bestehen wird, wagen wir im Teil 3 einen Ausblick auf die zukünftige nachhaltige Entwicklung im Tourismus mit der persönlichen Einschätzung von drei Personen aus der Praxis und fünf Mitgliedern der Begleitgruppe des IS TunE. Bei den drei Praktikern handelt es sich um Barbara Gisi, Direktorin des Schweizer Tourismus-Verbands, Daniel Müller-Jentsch, Projektleiter bei Avenir Suisse, und Martin Bütikofer, Direktor des Verkehrshauses der Schweiz.

Der zweite Teil der Autorenschaft des «Blicks in die Zukunft» setzt sich zusammen aus Dozierenden der fünf Departemente, die sich mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Die Autorinnen und Autoren dieses Teils präsentieren ihre persönliche Meinung und betrachten das Phänomen Tourismus und dessen nachhaltige Entwicklung aus der Sicht ihrer jeweiligen Fachdisziplin.

## 1.2 Nachhaltigkeit im Tourismus

Wie bereits erwähnt, wird im Tourismus schon lange über eine nachhaltige Entwicklung gesprochen (Müller 2007, S. 28). Dabei standen zuerst Gesichtspunkte wie Belastungs- und Wachstumsgrenzen im Zentrum. So hat zum Beispiel Krippendorf (1987) in seinem wegweisenden Buch «Alpsegen – Alptraum» bereits in den 1980er-Jahren eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus gefordert. Nachdem während Jahren über diverse Aspekte diskutiert wurde, versuchte man in den 1990er-Jahren, das allgemeine Verständnis von Nachhaltigkeit auf den Tourismus zu übertragen. Es geht dabei darum, vermehrt auf Umweltverantwortlichkeit, Sozialverträglichkeit und wirtschaftliche Ergiebigkeit der touristischen Entwicklung zu achten.

Nachhaltiger Tourismus kann also gemäss einer erweiterten Definition der UNWTO wie folgt zusammengefasst und definiert werden:

*«Tourismus, der die Bedürfnisse der heutigen Touristen und Gastregion befriedigt und dabei die Möglichkeiten für die Zukunft schützt und erweitert. Alle Ressourcen sollen derart gemanagt werden, dass ökonomische, soziale und ästhetische Bedürfnisse erfüllt werden, während die kulturelle Integrität, wichtige ökologische Prozesse, die Biodiversität und Lebenserhaltungssysteme erhalten werden.»* (UNWTO, 1995)<sup>1</sup>

Diese Definition deckt sich einerseits mit der grundlegenden Nachhaltigkeits-Definition im Brundtland-Bericht (World Commission on Environment and Development, 1987), das heisst «Erfüllung der Bedürfnisse der heutigen Generation, ohne die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen zu beeinträchtigen», und sie bezieht sich auf alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Gesellschaft und Ökonomie). Im Fall des Tourismus sind die Bedürfnisse der Touristen und Einheimischen einer Destination aufeinander abzustimmen.

Nachhaltiger Tourismus wird oftmals gleichgesetzt mit Naturtourismus oder Ökotourismus. Während bei letzteren beiden Formen das Erleben von Natur im Mittelpunkt steht, bezieht sich der Anspruch eines nachhaltigen Tourismus auf alle Tourismusformen und berücksichtigt nicht nur ökologische Aspekte, sondern

1    Englisches Originalzitat: «Sustainable tourism is tourism that meets the needs of present tourists and host regions while protecting and enhancing opportunities for the future. It is envisaged as leading to the management of all resources in such a way that economic, social and aesthetic needs can be fulfilled while maintaining cultural integrity, essential ecological processes, biological diversity and life support systems.»

muss ausgehend von der Definition der Nachhaltigkeit auch soziale und wirtschaftliche Verträglichkeitskriterien erfüllen (Baumgartner 2001).

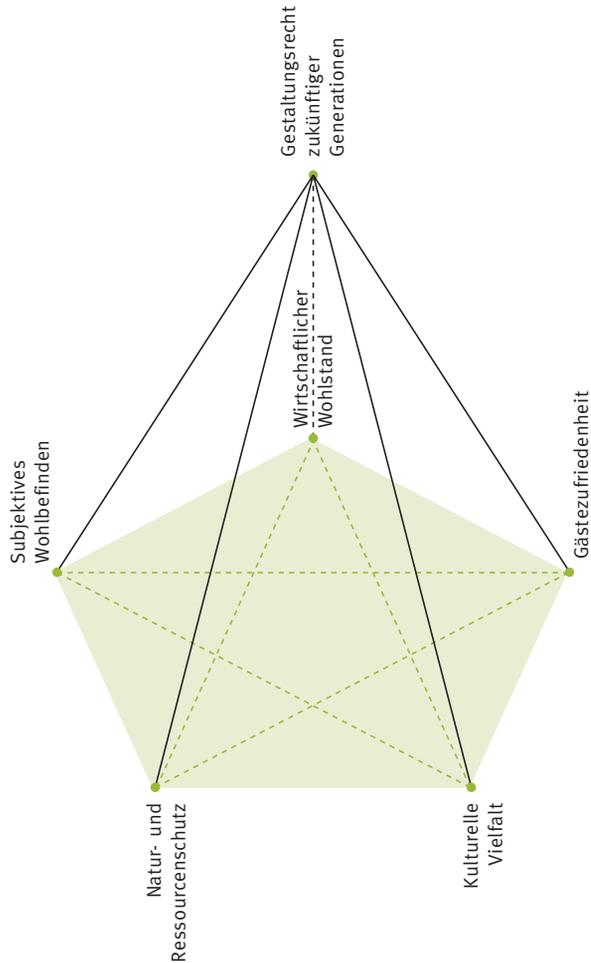
In Bezug auf Tourismus und nachhaltige Entwicklung wurden bereits verschiedene Modelle und Konzepte erarbeitet, zum Beispiel die Fünfeck-Pyramide von Müller (2007) oder die sieben Prämissen für eine nachhaltige Tourismusedwicklung von Baumgartner (2000, 2008). An dieser Stelle gehen wir im nachfolgenden Exkurs kurz auf diese Konzepte ein. Im Kapitel 3 werden wir dann das Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus der Hochschule Luzern präsentieren.

### **Exkurs: Theoretische Konzepte des nachhaltigen Tourismus**

Aufbauend auf den beschriebenen Entwicklungstendenzen und Herausforderungen im Tourismus hat Müller (2007, 29) die magische Fünfeck-Pyramide zusammengestellt und definiert (vgl. Abbildung 1). Die Pyramide zeigt die zentralen Aspekte einer nachhaltigen touristischen Entwicklung, wobei ihr langfristiger Fokus auf dem Gestaltungsrecht zukünftiger Generationen liegt. Die folgenden fünf Elemente sind die Eckpunkte, die zu diesem Ziel führen sollen:

- Wirtschaftlicher Wohlstand wie zum Beispiel Einkommen, Wertschöpfung
- Subjektives Wohlbefinden der Menschen wie zum Beispiel Eigenständigkeit, Freiheit, Selbstverwirklichung
- Gästezufriedenheit wie zum Beispiel Bedürfnisbefriedigung verschiedener Gäste
- Natur- und Ressourcenschutz wie zum Beispiel Biodiversität, Ressourcenschutz
- Kulturelle Vielfalt wie zum Beispiel Pflege einheimischer Kultur, Gastfreundlichkeit

**Abbildung 1:** Magische Fünfeck-Pyramide einer nachhaltigen touristischen Entwicklung (Quelle: Müller 2007, 29)



Nachhaltige Tourismusentwicklung bezieht sich also nicht nur auf die ökologische, sondern integriert auch die soziale und ökonomische Dimension.

Wie Schmied et al. (2009, 29) erwähnen, kann wohl keine Ferienreise allen Anforderungen der Pyramide gerecht werden. Es handelt sich dabei vielmehr um ein anzustrebendes Ziel beziehungsweise einen optimalen Endzustand. Um diesen Zustand zu erreichen und somit den Fortbestand und die Entwicklung des Tourismus sicherzustellen, muss sich gemäss Müller (2007) die Produktion von touristischen Produkten «an den Wertsteigerungen sowie am Anpassungsvermögen von Natur und Kultur orientieren» (S. 28).

Baumgartner (2000, zit. in Baumgartner 2008) hat in Bezug auf eine nachhaltige Tourismusedwicklung sieben Prämissen abgeleitet, wobei er zusätzlich zur ökologischen, ökonomischen und soziokulturellen Dimension die institutionelle Dimension (Vernetzung zwischen touristischen Quellgebieten und Destinationen) sowie die politische Verantwortung ergänzt hat:

- Intakte Natur- und Lebensräume sowie Umwelt-Management-Systeme sind die Voraussetzung für den Tourismus der Zukunft sowohl in ländlich-peripheren Räumen wie in intensiv genutzten touristischen Zielgebieten (ökologische Dimension).
- Tourismus ist integrierter Teil einer nachhaltigen, regionsspezifisch vernetzten Wirtschaft (ökonomische Dimension).
- Das Image von Urlaubsregionen wird geprägt von selbstbestimmter kultureller Dynamik (soziokulturelle Dimension).
- Gute Arbeitsbedingungen und soziale Zufriedenheit der Bevölkerung schaffen Qualität im Tourismus (soziale Dimension).
- Mitdenkende Tourismusregionen berücksichtigen Bedürfnisse spezieller Gästegruppen.
- Der Mensch steht als Gestalter der Tourismuspolitik im Mittelpunkt – die gesamte Bevölkerung hat Zugang zu allen Informationen und ist gleichberechtigt in alle Entscheidungsprozesse miteingebunden (intergenerative Dimension).
- Die Tourismus-Quellgebiete der Ballungsräume sowie übergeordneter politischer Systeme übernehmen Mitverantwortung für die touristischen Effekte in den Destinationen (institutionelle Dimension).

Baumgartner bezieht sich bei diesen Prämissen insbesondere auf den europäischen Incoming-Tourismus. Er geht davon aus, dass für den Fern- oder Outgoing-Tourismus generell dieselben Zielsetzungen gelten, die Ausgangslage und somit die Gewichtung der einzelnen Aspekte sich aber unterscheiden (Baumgartner 2008, 30).

└───

### **1.3 Der Interdisziplinäre Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung der Hochschule Luzern**

Luzern gehört zu den beliebtesten und erfolgreichsten Feriendestinationen im Alpenraum – die einzigartige Kombination aus Städtetourismus und alpiner Umgebung macht Luzern für Touristen zu einer attraktiven Ferienregion.

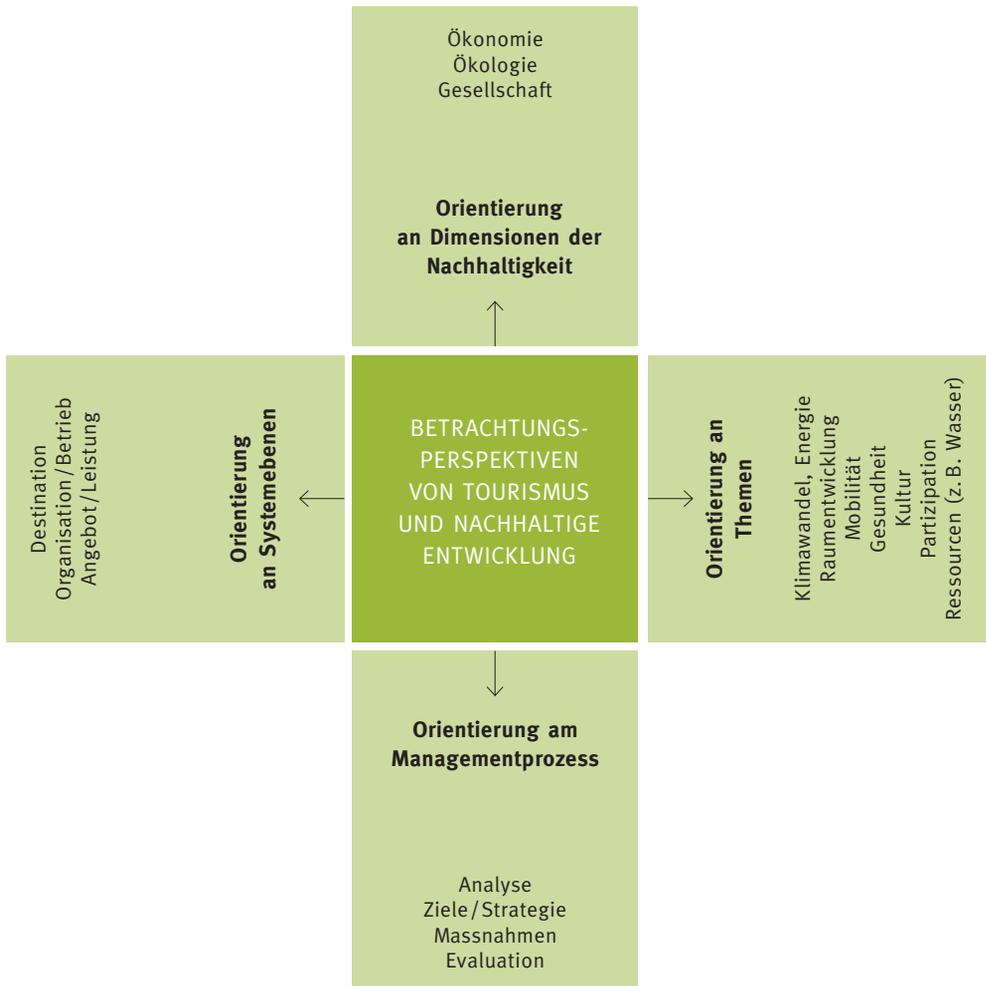
Dadurch, dass sich Luzern in einem vom Tourismus stark geprägten geografischen Raum befindet, bietet die Region ideale Voraussetzungen, um Aus- und Weiterbildungsangebote, Forschung und Beratung im Bereich Tourismus zu betreiben. An der Hochschule Luzern ist daher das Thema Tourismus ein wichtiger Bestandteil. Zusätzlich zum Institut für Tourismuswirtschaft des Departements Wirtschaft wurde deshalb beschlossen, beim Interdisziplinären Schwerpunkt Nachhaltige Entwicklung den Fokus auf den Tourismus zu legen.

Die Hochschule Luzern bewegt sich mit ihren fünf Departementen (Design & Kunst, Musik, Soziale Arbeit, Technik & Architektur, Wirtschaft) in ganz unterschiedlichen Fachdisziplinen, die dazu beitragen, das Thema nachhaltige Entwicklung im Tourismus aus verschiedensten Blickwinkeln zu betrachten.

Hier setzt der Interdisziplinäre Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung an und versucht, einen Beitrag zu einem nachhaltigeren Tourismus zu leisten. Die Hochschule Luzern thematisiert das Konzept der Nachhaltigkeit beziehungsweise der nachhaltigen Entwicklung sowohl in der anwendungsorientierten Forschung und in der Beratung als auch in der Aus- und Weiterbildung.

Tourismus und nachhaltige Entwicklung umfasst ein breites Tätigkeitsfeld. Deshalb hat der IS TunE für die erste Phase 2010-2013 drei Hauptbereiche definiert. Diese orientieren sich an den Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft) sowie an den drei Systemebenen Destination, Organisation/Betrieb und Angebot/Leistung. Ausserdem war geplant, dass sie sich thematisch auf die Bereiche Klimawandel, Energie, Ressourcen, Raumentwicklung, Mobilität, Gesundheit, Kultur und Partizipation fokussieren.

**Abbildung 2:** Betrachtungsperspektiven des IS TunE 2010-2013  
(Quelle: Businessplan IS TunE)



Im Rahmen von Projekten des IS TunE arbeiten Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende aus den fünf Departementen Technik & Architektur, Wirtschaft, Soziale Arbeit, Design & Kunst sowie Musik der Hochschule Luzern in projektspezifischen Teams zusammen. Aufgrund ihrer verschiedenen Disziplinen und der unterschiedlichen Sichtweisen zum Thema bringen sie Know-how zu den vielfältigen Aspekten der Nachhaltigkeit ein. Dieses breit diversifizierte und innerhalb einer Hochschule konzentrierte Wissen ermöglicht es, Projekte zur nachhaltigen Entwicklung im Tourismus kompetent und vernetzt zu bearbeiten.

Im IS TunE konnten bisher über 30 Projekte lanciert werden. Thematisch decken die Projekte (vgl. Teil 2) eine sehr grosse Spannweite ab – von Konzepten für ein nachhaltiges Hotel der Zukunft über eine Brettsimulation bis hin zur touristischen Inwertsetzung des immateriellen Kulturerbes (lebendige Traditionen). Aus den zahlreichen Projekten des IS TunE ist im Lauf der Zeit ein gemeinsames Verständnis über die nachhaltige Entwicklung im Tourismus entstanden, das im Kapitel 3 vorgestellt wird.

Zusätzlich zur Förderung von Projekten hat der IS TunE eine Plattform für den Austausch zu Themen der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus geschaffen. So finden zum Beispiel zweimal pro Jahr Workshops mit Mitarbeitenden der Hochschule Luzern und externen Fachleuten statt, die täglich mit einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus konfrontiert sind. Die Workshops dienen dem Aufbau von gemeinsamem Know-how und der persönlichen Vernetzung.



## 2 Nachhaltigkeit als Verantwortungsfrage

### 2.1 Die drei Ebenen der Verantwortung

Mit der UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 wurde die Idee der nachhaltigen Entwicklung zu einem gemeinsamen Leitbild der globalen Staatengemeinschaft für das 21. Jahrhundert. Die Entwicklung der Gesellschaft hat sich am übergeordneten Ziel auszurichten, die Bedürfnisse aller Menschen zu befriedigen. Soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Anliegen sollen dabei in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Gleichzeitig geht es darum, die Bedürfnisse heutiger wie auch zukünftiger Generationen gerecht zu befriedigen.

Eine der bekanntesten und am meisten zitierten Definitionen der Nachhaltigkeit oder der nachhaltigen Entwicklung stammt aus dem Brundtland-Bericht. Dabei ist eine nachhaltige Entwicklung «eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können»<sup>2</sup> (World Commission on Environment and Development, 1987).

In der Begriffsdefinition beziehungsweise im Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung geht es sowohl um eine Reaktion auf bestehende gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Probleme als auch um Fragen nach den Vorstellungen für eine zukünftige Entwicklung (Grundwald, 2006). Damit verbunden ist die Übernahme von Verantwortung für diese heutigen Probleme sowie für die Gestaltung der Zukunft. Die Verantwortungsfrage ist somit der zentrale Aspekt der nachhaltigen Entwicklung. Nachhaltigkeit liegt grundsätzlich in der Verantwortung der gesamten Gesellschaft. Trotzdem stellen sich hier drei konkrete Fragen:

1. Für *wen* muss Verantwortung übernommen werden?
2. Für *was* muss Verantwortung übernommen werden?
3. *Wer* muss die Verantwortung übernehmen?

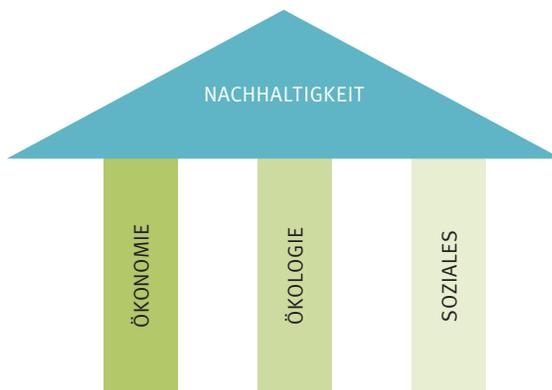
2 «... development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.»

Als erstes gehen wir der Frage nach, für *wen* die Gesellschaft Verantwortung trägt. Hierbei gibt es grundsätzlich zwei zeitliche Perspektiven zu betrachten (Grunwald 2006, 27):

- *Verantwortung für die heute lebende Generation:*  
Dabei handelt es sich insbesondere um eine Frage der Verteilungsgerechtigkeit, das heisst um die «gerechte Verteilung der Chancen zur menschlichen Bedürfnisbefriedigung in der Gegenwart (...)» (Grunwald 2006, 27). Die gerechte Verteilung muss dabei innerhalb von Ländern/Regionen, aber auch auf globaler Ebene stattfinden.
- *Verantwortung für zukünftige Generationen:*  
Diese Verantwortung wird auch als Zukunftsverantwortung oder intergenerative Gerechtigkeit bezeichnet. «Es geht dabei um die langfristige Sicherung und Weiterentwicklung der Grundlagen der menschlichen Zivilisation angesichts der begrenzten Belastbarkeit der natürlichen Umwelt und ökonomischer und sozialer Zukunftsrisiken» (Grunwald 2006, 27). Ein wichtiges Prinzip ist die Vorsorge anstelle der Reparatur bereits eingetretener Schäden.

Um die Frage zu beantworten, für *was* die Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen hat, sind drei Perspektiven zu berücksichtigen, die das sogenannte Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung (auch Nachhaltigkeitsdreieck oder Triple-Bottom-Line-Prinzip) illustriert:

**Abbildung 3:** Drei-Säulen-Modell (Quelle: In Anlehnung an Spindler, Geschichte der Nachhaltigkeit, S. 13)



Das Drei-Säulen-Modell unterteilt die Nachhaltigkeit in die drei Bereiche ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit:

- Ökologische Nachhaltigkeit (Umweltperspektive): Hier geht um einen schonenden Umgang mit den natürlichen Ressourcen als Lebensgrundlage für den Menschen sowie deren effiziente Nutzung, ihren Schutz und die Inwertsetzung. Gerade für den Tourismus stellt die Landschaft eine essenzielle Grundlage dar.
- Soziale Nachhaltigkeit (Gesellschaftsperspektive): Die Wirtschaftsweise der Menschen hat einen zentralen Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung, weshalb auch hier Verantwortung übernommen werden muss, und zwar für die Art und Weise des Wirtschaftens sowie auch für den Konsum beziehungsweise die Nachfrage. Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist soziale Gerechtigkeit und die Gestaltungsfreiheit des sozialen Lebens der Menschen – Themen wie menschliche Würde, Arbeits- und Menschenrechte sind hier zentral.
- Ökonomische Nachhaltigkeit (Wirtschaftsperspektive): Sie hat das Ziel, unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Werte ein möglichst langfristiges Wirtschaften zu ermöglichen.

Das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung impliziert den Anspruch, alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen so weit als möglich in angemessener Form zu berücksichtigen. Da zwischen den drei Dimensionen Wechselwirkungen bestehen, wird oftmals auch eine Darstellung mit Kreisflächen gewählt (vgl. auch die Darstellung der Luzerner Perspektive im Kapitel 3, Abbildung 4, Seite 42). Dadurch wird besser veranschaulicht, dass sich die drei Bereiche nicht immer scharf abgrenzen lassen, sondern dass Überlappungen, Abhängigkeiten und Wechselbeziehungen bestehen (Reineck et al. 2013, 11).

In der täglichen Praxis wird es kaum möglich sein, alle Dimensionen gleichermaßen und mit gleicher Priorität zu behandeln. Daher geht man vielerorts weg vom Konzept der starken Nachhaltigkeit<sup>3</sup> hin zur Idee der sensitiven Nachhaltigkeit (auch schwache Nachhaltigkeit «Plus» bezeichnet). Die sensitive Nachhaltigkeit ist ein Mittelweg zwischen starker und schwacher<sup>4</sup> Nachhaltigkeit und

**3** Starke Nachhaltigkeit verlangt, dass keine der drei Kapitalarten (Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt) über einen längeren Zeitraum gesehen, abnehmen darf und sich diese drei Ressourcenarten auch nicht gegenseitig ersetzen beziehungsweise austauschen lassen (ARE online; Grunwald 2006).

**4** Bei der schwachen Nachhaltigkeit darf das Kapital in der Summe nicht abnehmen. Es ist aber erlaubt, die drei Ressourcenarten untereinander auszutauschen beziehungsweise zu ersetzen. So ist zum Beispiel der Abbau von Rohstoffen oder der Rückgang des natürlichen Lebensraums erlaubt, wenn eine andere Kapitalart, zum Beispiel das Wirtschaftskapital, gleichzeitig zunimmt (ARE online; Grunwald 2006).

erlaubt eine begrenzte Substitution der verschiedenen Ressourcenarten, sofern die geltenden kritischen Grenzen einer Ressourcenart nicht unterschritten werden. Als kritische Grenzen gelten z.B. gesundheitlich relevante Umweltnormen (Luftverschmutzung) oder sozialpolitische Normen (gleiche Chancen, minimale Einkommen, menschenwürdige Lebensbedingungen) (ARE, online).

Die entscheidende Frage ist nun, *wer* für eine nachhaltige Entwicklung die Verantwortung trägt. Ist es der Staat, der dafür sorgen muss, dass alle Akteure (Unternehmen, Bevölkerung, der Staat selber usw.) sich nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit verhalten? Soll der Staat dementsprechend über die ihm zur Verfügung stehenden wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Instrumente eingreifen? Liegt die Verantwortung bei den Unternehmen oder müssen gar die einzelnen Individuen in der Gesellschaft diese Verantwortung tragen? Diese Fragen werden in den folgenden Abschnitten diskutiert.

## **2.2 Verantwortung des Einzelnen**

Bei der Frage nach der Verantwortung der Marktakteure kommen zunehmend die Konsumenten und deren Verantwortung ins Spiel. «Der verantwortliche Konsument hat nicht nur seine eigenen Bedürfnisse, sondern auch das gesellschaftliche Gemeinwohl im Auge» (Ahaus, Heidbrink & Schmidt 2009, 4). Grundsätzlich bestehen heute unter anderem dank dem Internet gute Voraussetzungen, dass sich der Konsument über Produkte und Unternehmen sowie deren Handeln informieren kann. Gleichzeitig werden Konsumenten durch raffinierte Marketing- und Kommunikationsmassnahmen bei ihren Kaufentscheidungen stark beeinflusst. Somit stehen sich verschiedene Konsumentengruppen gegenüber, die ihre Verantwortung unterschiedlich wahrnehmen (Ahaus et al. 2009, 6):

- Konsumenten, die aus persönlicher Überzeugung nachhaltig konsumieren
- Konsumenten, die gerne über nachhaltigen Konsum reden, aber effektiv nicht danach handeln
- Konsumenten, die weder über ein Bewusstsein noch über ein nachhaltiges Konsumverhalten verfügen
- Konsumenten, die zufällig oder aus Vorteilsgründen nachhaltig handeln

Grundsätzlich besteht im Alltag zwischen dem Bewusstsein für nachhaltigen Konsum und dem entsprechenden Handeln ein grosser Graben, für den es zahlreiche Gründe gibt (Geldmangel, Zeit, Unwissenheit, fehlende Freiräume oder mangelnde Motivation) (Ahaus et al. 2009, 7; Vermeir & Verbeke 2006). In Bezug auf den Kauf nachhaltiger Lebensmittel haben Studien gezeigt, dass Konsumenten-

tinnen und Konsumenten nicht glauben in der Lage zu sein, die Qualität dieser Produkte zu beurteilen (Vermeir & Verbeke, 2006). Diese Problematik tritt im Tourismus verschärft auf, weil gemäss Weaver (2008) Touristen in den Ferien ihre Nachhaltigkeitseinstellungen und ihr -verhalten aus dem Alltag vorübergehend vernachlässigen. Ein grosser Teil der Touristen sympathisiere zwar mit der Idee eines nachhaltigen Tourismus, sei aber nicht gewillt, konkrete und persönliche Massnahmen zu ergreifen. Eine Studie von Wehrli et al. (2011) hat ausserdem aufgezeigt, dass die Nachhaltigkeit für Reisende beim Buchungsentscheid nur eine untergeordnete Rolle spielt und an zweitletzter Stelle der acht zur Auswahl stehenden Kriterien steht. Ausserdem zeigt die Studie, dass die Mehrheit der Reisenden nicht gewillt ist, für nachhaltige Tourismusprodukte einen substantziellen Aufschlag zu bezahlen. Das bedeutet, dass die Konsumentinnen und Konsumenten zuerst über entsprechende Marketing- und Kommunikationsmassnahmen zu nachhaltigerem Konsum angeregt werden müssten.

### **2.3 Verantwortung des Unternehmens**

Die Verantwortung des Unternehmens wird oftmals unter dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) diskutiert und meint damit den freiwilligen sozialen, ökologischen und ökonomischen Beitrag des Unternehmens für eine nachhaltige Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht (Meffert & Münstermann 2005, 20). Begründet wird die Notwendigkeit der Verantwortungsübernahme damit, dass das Unternehmen gesellschaftliche Leistungen beansprucht (z.B. Infrastruktur, Sicherheit, Bildungs- und Sozialsysteme) und deshalb eine Gegenleistung beziehungsweise Verantwortungsübernahme erwartet wird. Zudem sind Unternehmen massgeblich an der Gestaltung von (globalen) Wertschöpfungsketten beteiligt, wodurch ihnen eine besondere Verantwortung für die Folgen des unternehmerischen Handelns zukommt.

Ein Unternehmen hat die Interessen verschiedenster Anspruchsgruppen zu berücksichtigen und steht somit auch in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung bei diesen Gruppierungen in der Verantwortung: Aktionärinnen und Aktionäre erwarten vom Unternehmen effizientes Wirtschaften sowie eine gewinnbringende Leistung und damit verbunden entsprechende Dividendenausschüttungen. Mitarbeitende wollen marktgerechte Löhne, gerechte Arbeitsbedingungen, soziale Sicherheit sowie Anerkennung. Konsumentinnen und Konsumenten hingegen sind in der Regel an einem qualitativ guten Produkt zu möglichst günstigen Preisen interessiert. Zulieferer wiederum erwarten günstige Konditionen und eine gute Zahlungsfähigkeit des Unternehmens für die erbrachten Leistungen. Die Bevöl-

kerung am Unternehmensstandort erwartet ausserdem die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen. Gleichzeitig wird von den Unternehmen erwartet, dass sie bei ihrem Wirtschaften auch Rücksicht auf Natur und Landschaft nehmen.

Diese verschiedenen Interessen und Erwartungen der Anspruchsgruppen stehen oftmals im Widerspruch zueinander und erschweren daher für Unternehmen verantwortungsvolles Wirtschaften. Gleichzeitig wird von der Gesellschaft die Übernahme von Verantwortung durch die Wirtschaft immer stärker gefordert. Dabei ist anzumerken, dass viele Unternehmen kaum ausschliesslich aus altruistischen Gründen verantwortungsvoll handeln und einen freiwilligen Beitrag leisten. Vielmehr soll der Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung auch zum Unternehmenserfolg beitragen (durch Image- und Reputationsbildung, Kundenzufriedenheit usw.). Eine Studie von Chong und Verma (2013) hat allerdings aufgezeigt, dass eine Ökozertifizierung von Hotels nicht automatisch zu einer Erhöhung des Umsatzes führt – aber auch nicht zu einer Umsatzminderung. Eine Studie der Harvard Business School (Eccles, Ioannou & Serafeim 2012) konnte hingegen aufzeigen, dass Unternehmen mit einem starken Nachhaltigkeitsengagement ihre Konkurrenten in finanzieller Hinsicht langfristig deutlich übertreffen. Dies betrifft insbesondere Business-to-Consumer-Branchen und Branchen, in denen der Wettbewerb auf der Basis von Marken und Humankapital stattfindet.

Das Ziel einer Erhöhung des Umsatzes oder Gewinns durch ein Nachhaltigkeitsengagement ist nicht prinzipiell negativ zu bewerten, solange das Engagement auch tatsächlich stattfindet und das, was kommuniziert wird, auch wirklich umgesetzt wird.

So gibt es auf Ebene von Einzelunternehmungen und KMU zahlreiche gute Beispiele, die ein Nachhaltigkeitsengagement bereits seit Jahren vorleben und konsequent umsetzen. Eines ist das Hotel Ucliva in Waltensburg (GR), das 1983 als erstes Ökohotel der Schweiz eröffnet wurde und von der Heizung über die Abfallverwertung bis zum Küchenangebot (saisonale und regionale Produkte aus biologischem Anbau) konsequent das Konzept der Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit verfolgt.

Aber auch bei Konzernen und Ketten gibt es viele Best-Practice-Beispiele. Eines davon ist der Reisekonzern TUI, der seit vielen Jahren die Nachhaltigkeit in seine Geschäftspolitik integriert hat und dazu einen CSR-Council gegründet hat und über eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung verfügt.

Zu konkreten Aktivitäten im Sinne eines nachhaltigeren Tourismus haben sich 2009 auch die wichtigsten Verbände und Organisationen des Schweizer Tourismus mit einer Nachhaltigkeits-Charta verpflichtet. Die Charta wurde dabei von 26 Organisationen (touristische Verbände, alle Tourismusregionen und die SBB) unterschrieben. Mit der Koordination zwischen den Unterzeichnenden und der Überprüfung der Fortschritte wurde der Schweizer Tourismus-Verband (STV) beauftragt. In einer Umfrage bei den beteiligten Organisationen im Jahr 2014 nannten die Befragten als Hindernisse bei der Umsetzung der Charta, die übermässige Strapazierung des Begriffs Nachhaltigkeit sowie die Schwierigkeit die Betriebe zu motivieren und zu sensibilisieren. Die fehlenden Ressourcen für Massnahmen neben dem Kerngeschäft erschweren es zusätzlich, sich der Nachhaltigkeit zu widmen. Positiv zu werten sei, dass die Charta bei vielen Unterzeichnern zum Anstoss neuer Projekte geführt hat. Ausserdem hatte die Umsetzung der Charta eine Steigerung des Nachhaltigkeitsimages und neue Kooperationen zur Folge.

Die Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung kann allerdings nicht nur beim Einzelnen und den Unternehmen liegen. Auch der Staat trägt eine Mitverantwortung für eine nachhaltige Entwicklung.

#### **2.4 Verantwortung des Staates**

Die Übernahme der Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung durch den Staat hat verschiedene Gründe. Einzelne können für eine nachhaltige Entwicklung nur bedingt Verantwortung übernehmen, da sie oft nur über begrenzte Informationen zu den Wirkungszusammenhängen verfügen und die Folgen ihres Handelns für sie oftmals nicht direkt ersichtlich sind. Zudem gründen viele Umwelt- und auch soziale Probleme auf Marktversagen. So muss zum Beispiel der luftverschmutzende Autofahrer nicht alle Kosten der durch ihn verursachten externen Effekte wie etwa Luftverschmutzung und Lärm tragen. Dadurch wird er in der Tendenz mehr Auto fahren als wenn er die gesamten externen Kosten tragen müsste. Der Markt regelt also die Nutzung gewisser Umwelt- und sozialer Ressourcen nicht optimal. Das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung sollte daher in der Politik verankert werden, sodass Rahmenbedingungen geschaffen werden, die ein nachhaltiges Wirtschaften sowie einen nachhaltigen Konsum ermöglichen beziehungsweise diesen fördern.

Legitimation für die Einforderung einer nachhaltigen Entwicklung bildet in der Schweiz Artikel 2 Absatz 2 bis 4 der Bundesverfassung:

«<sup>2</sup>Sie [die Schweizerische Eidgenossenschaft] fördert die gemeinsame Wohlfahrt, die nachhaltige Entwicklung, den inneren Zusammenhalt und die kulturelle Vielfalt des Landes.

<sup>3</sup>Sie sorgt für eine möglichst grosse Chancengleichheit unter den Bürgerinnen und Bürgern.

<sup>4</sup>Sie setzt sich ein für die dauerhafte Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und für eine friedliche und gerechte internationale Ordnung.»

Durch die Verankerung in der Bundesverfassung ist die nachhaltige Entwicklung für den Bund und die Kantone keine freiwillige, sondern eine verpflichtende Aufgabe geworden.

Basierend darauf formulierte der Bundesrat in der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2012-2015, dass nachhaltige Entwicklung nicht als punktuelle sektorpolitische Aufgabe zu verstehen sei, sondern als Anforderung, die letztlich von sämtlichen Politikfeldern aufzunehmen ist. Dass die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung wichtig ist und Lösungen gefunden werden müssen, zeigt sich darin, dass die Schweiz in absoluter Hinsicht noch weit von einem nachhaltigen Zustand entfernt ist – werden in der Schweiz doch fast drei Mal so viele Umweltleistungen und Ressourcen verbraucht, als in globaler Hinsicht dauerhaft verträglich wären (Schweizer Bundesrat, Strategie Nachhaltige Entwicklung 2012-2015).

Sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene wurden für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zahlreiche Indikatorensets entwickelt. Ein internationales Beispiel dafür ist die Global Reporting Initiative (GRI) – eine gemeinnützige internationale Stiftung, die die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Organisationen/Unternehmen unterstützt und einen entsprechenden Berichterstattungsleitfaden, bestehend aus 120 Indikatoren, erstellt hat. In der Schweiz ist auf nationaler Ebene das Indikatorensystem MONET zu erwähnen, das in 45 Prinzipien die Richtung der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung vorgibt und mit 75 Indikatoren die aktuelle Lage und Entwicklung der Schweiz hinsichtlich der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung beschreibt.

Der Tourismus wird in der Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundes im Schlüsselthema Wirtschaft, Produktion und Konsum angesprochen. Zudem hat der Bundesrat im Hinblick auf die erwähnten Herausforderungen die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in der Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz im Jahr 2010 berücksichtigt. Ziel ist es, das touristische Wachstum und den Ressourcenverbrauch zu entkoppeln – also die Ressourceneffizienz

zu steigern – und unerwünschte Wirkungen zu begrenzen. Die Tourismuspolitik berücksichtigt dabei neben der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auch die ökologische Verantwortung (z. B. Förderung des öffentlichen Verkehrs, nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen, bodensparende Raumentwicklung) und die gesellschaftliche Solidarität (z. B. Gesundheitsförderung, Lebensqualität, Partizipation, sorgsamer Umgang mit Kulturerbe) (ARE 2012, 12).

Auch auf internationaler Ebene ist die nachhaltige Entwicklung im Tourismus ein wichtiges Thema. Bereits 1999 verpflichteten sich die Mitglieder der Welt-Tourismusorganisation UNWTO mit dem sogenannten Global Code of Ethics (GCE) mit zehn Leitsätzen zu Rechten und Pflichten für Zielgebiete, Regierungen, Reiseveranstalter, Tourismusplaner, Reisebüros, Beschäftigte im Tourismus und Gäste. Bei den zehn Artikeln handelt es sich allerdings um reine Empfehlungen; Kontrollmechanismen über die Einhaltung bestehen nicht.

Des Weiteren entstanden unter Mitwirkung der UNWTO «The Code – Verhaltenskodex zum Schutz der Kinder vor sexueller Ausbeutung im Tourismus», der zusammen mit Kinderschutzorganisationen und der Reisewirtschaft entwickelt wurde, sowie die «Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development», welche die UNWTO zusammen mit dem UN-Umweltprogramm UNEP, der UNESCO und diversen Reiseveranstaltern erarbeitet hat.

2007 verabschiedete die Europäische Kommission die Agenda für einen wettbewerbsfähigen und nachhaltigen europäischen Tourismus und die OECD den Bericht *Tourism Trends and Policies*. Ausserdem lancierte das Umweltprogramm der Vereinten Nationen 2008 mit den *Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC)* einen freiwilligen Minimalstandard für die Tourismusindustrie.

Obschon vom Staat beziehungsweise von internationalen Organisationen bereits einige allgemeine oder tourismusspezifische Leitlinien und Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung entwickelt wurden, fehlen oftmals die notwendigen Kontrollmechanismen und die Einhaltung der Richtlinien bleibt in der Verantwortung der einzelnen Unternehmen.

In Bezug auf die Übernahme von Verantwortung bleiben verschiedene Fragen offen: Muss der Staat Verantwortung dafür übernehmen, dass Konsumentinnen und Konsumenten informiert werden, und sollen daher zum Beispiel Sensibilisierungskampagnen des Staates durchgeführt werden? Oder sollen Unternehmen durch entsprechendes Marketing, das die Vorzüge von nachhaltigen Angeboten mehr in den Vordergrund rückt und adäquater vermarktet, die Kundinnen und

Kunden zu nachhaltigerem Konsum anregen? Oder sollen die Unternehmen sogar aus eigenem Antrieb nur nachhaltige Angebote bewerben? Oder muss der Staat gar reglementierend eingreifen und den Unternehmen gewisse Mindeststandards vorschreiben?

Nachhaltige Entwicklung erfordert die Beteiligung aller relevanten Anspruchsgruppen – nur durch gemeinsame Verantwortungsübernahme, eine breite Beteiligung und Konsensbildung ist eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten. Gleichzeitig ist das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung stark von der persönlichen Einstellung der Konsumentinnen und Konsumenten abhängig und bleibt teilweise eine Handlungsfrage, die nur schwer zu beeinflussen ist.

### 3 Verständnis der Hochschule Luzern einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus

Aus den verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten des IS TunE konnte sich die Hochschule Luzern im Lauf der Zeit wertvolles Wissen in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung im Tourismus aneignen. Dieses hat die Basis für die hier vorgestellte Luzerner Perspektive einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus geschaffen, die das gemeinsame Verständnis bei allen Beteiligten entwickeln und fördern soll. Zudem konkretisiert dieses Verständnis die existierenden Nachhaltigkeitstheorien und Modelle am Beispiel des Tourismus. In diesem Sinn dient die Perspektive der Hochschule Luzern als Grundlage für den weiteren Entwicklungsprozess der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus.

Die Hochschule Luzern beschreibt den nachhaltigen Tourismus mit insgesamt 25 Merkmalen. Diese Eigenschaften wurden auf einem interdisziplinären Weg abgeleitet, wobei die vier Departemente der Hochschule Luzern: Wirtschaft, Technik & Architektur, Soziale Arbeit und Design & Kunst beteiligt waren. Jedes Departement hat die relevanten Merkmale aus seiner eigenen Perspektive definiert. Diese Vorschläge basierten auf einer umfassenden Literaturanalyse sowie auf bestehenden Indikatorensystemen für den nachhaltigen Tourismus. Dabei hat man sich hauptsächlich an der Definition des nachhaltigen Tourismus der UNWTO orientiert (vgl. Kapitel 1.2). Die entsprechenden Resultate wurden in einem Workshop mit allen involvierten Forschenden diskutiert. Die im Folgenden beschriebenen 25 Merkmale repräsentieren die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und wurden für den Tourismus als am wichtigsten und relevantesten bewertet. Alle Dimensionen der Nachhaltigkeit werden dabei gleich stark berücksichtigt.

#### 3.1 Ökologische Dimension

In den meisten Destinationen stellt die natürliche Umwelt beziehungsweise das Landschaftsbild das grösste Potenzial dar. Vielfach wird dieses aber durch den Tourismus beeinträchtigt. Zum Beispiel werden die Biodiversität und die Landschaft durch touristische Anlagen beeinträchtigt, Ressourcen übernutzt, Hotelkomplexe versperren die Aussicht oder kulturelle und natürliche Sehenswürdigkeiten leiden unter einem zu grossen Besucheraufkommen. Im schlimmsten Fall

schadet sich der Tourismus selbst, weil sein wichtigstes Kapital, die natürliche, intakte Umwelt, zerstört wird.

Das übergeordnete Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit ist der Schutz und/oder die Verbesserung der ökologischen Situation in einer Region oder Destination (Baumgartner, 2008). Die wichtigsten Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit sind deshalb die folgenden:

- Verkehr
- Energienutzung
- Flächennutzung
- Wasserverbrauch
- Abfallmanagement
- Biodiversität

Der von Touristen verursachte *Verkehr* ist ein wichtiger Aspekt in der ökologischen Dimension. Die Auswirkungen auf die Umwelt sind durch CO<sub>2</sub>-Emissionen enorm. Für 60 bis 95 Prozent der umweltbedingten Auswirkungen ist der Verkehr verantwortlich (Goessling et al. 2005) und mehr als 90 Prozent des Energieverbrauchs des Tourismus wird durch die Hin- und Rückreise verursacht (Müller 1995 zit. in Baumgartner 2008). Die Umweltbelastungen durch den Verkehr sind vielfältig: Sie reichen vom Ausstoss von Treibhausgasen und Luftschadstoffen und der Verursachung von Lärmimmissionen über den hohen Verbrauch an Energie und Boden bis zur Zerschneidung und Qualitätsminderung von Landschaften und Lebensräumen (Müller 2007). Ein nachhaltiger Tourismus trägt dazu bei, dass vor allem längere Anreisen mit dem Flugzeug oder Auto vermieden werden oder bei einer langen Anreise die Aufenthaltsdauer vor Ort länger ist. Dies kann beispielsweise durch eine geschickte Abstimmung von Angeboten und Kundensegmenten, aber auch durch spezifische Anreize zur Benutzung des öffentlichen Verkehrs für Mitarbeitende und Gäste erreicht werden. Nicht vermeidbare CO<sub>2</sub>-Emissionen sind zum Beispiel über Klimaschutzprojekte zu kompensieren.

Die *Energienutzung* in einer nachhaltigen Tourismusdestination geschieht über erneuerbare Ressourcen, die zudem effizient eingesetzt werden. Ein effizienter Verbrauch erneuerbarer Ressourcen dient nicht nur der ökologischen, sondern auch der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit: Erneuerbare Ressourcen wie Holz und andere wie Biomasse, Sonnen-, Wind- und Wasserenergie machen eine Region unabhängig von Lieferengpässen bis hin zu Energiekrisen und ein effizienter Verbrauch zahlt sich auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht aus.

Auch der Raumplanung und Architektur kommt im Ressourcenbereich eine zentrale Rolle zu. Kompakte Siedlungsstrukturen und Gebäude begünstigen eine hohe

Energieeffizienz insbesondere im Betrieb. Ein optimales Management von Heiz- und Kühlenergie, Trink- und Abwasser usw. erfordert nebst entsprechenden Anlagen auch intelligente Steuerungen, die auf Bedarfsänderungen reagieren. Auch beim Bau und Rückbau von Gebäuden und Infrastrukturen sollen die benötigten Ressourcen optimal genutzt, das heisst die sogenannte graue Energie minimiert werden. Dies erfordert eine sorgfältige Wahl von natürlichen oder ökologisch hergestellten, möglichst schadstoffarmen Produkten und Materialien aus der Region. Die Angemessenheit und der Komfort der Gebäude sind ebenfalls zu berücksichtigen: Nachhaltige Gebäude bieten ein angenehmes Klima, Behaglichkeit und Funktionalität und fügen sich in den räumlichen und klimatischen Kontext ein.

Im Bereich der *Flächennutzung* geht es insbesondere darum, mit Massnahmen der Siedlungsplanung dem Landschaftsbild Sorge zu tragen. Dabei ist vor allem das Problem der Zweitwohnungen von grosser Bedeutung, da diese zumeist leer stehen und nur wenige Wochen im Jahr genutzt werden. Dies wiederum fördert die Zersiedelung und beeinträchtigt die Qualität des Ortsbildes, auch durch die meist geschlossenen Fensterläden.

Des Weiteren sind der Einsatz von Ressourcen und die Entstehung von *Abfällen* so weit wie möglich zu minimieren, zum Beispiel durch die Rückgewinnung und Aufbereitung von Abwärme und Abwasser oder die Bevorzugung von leicht rezyklierbaren oder wiederverwendbaren Produkten. Dennoch verbleiben Abfälle, die nicht vermieden werden können. Diese sind sachgemäss zu trennen und zu entsorgen.

Ein weiterer Aspekt der ökologischen Dimension ist eine hohe *Biodiversität*, die sich in intakten Ökosystemen und Landschaften äussert. Diese wiederum nehmen wichtige Funktionen auch für die Menschen wahr wie etwa Lufthygiene, Wassermanagement, Mikroklima usw. Eine hohe Biodiversität stellt daher in vielfältiger Hinsicht ein zentrales Kapital für den Tourismus dar, speziell für naturbezogene Angebote.

Nachhaltiger Tourismus, der im Bereich Ökologie vorbildlich ist, zeichnet sich gemäss der Hochschule Luzern durch folgende Merkmale aus:

## Ökologische Merkmale des nachhaltigen Tourismus

### Nachhaltiger Tourismus

- zeichnet sich durch ein gutes Angebot an öffentlichem Verkehr für die Hin- und Rückreise zur Destination sowie in der Destination selber aus;
- kompensiert CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch die Hin- und Rückreise verursacht werden, durch die Unterstützung von Klimaschutzprojekten;
- ermutigt die Touristen zu einem längeren Aufenthalt in fernen Destinationen.
- macht Gebrauch von erneuerbaren Energieressourcen;
- hat ein operatives Konzept für seine Infrastruktur und Gebäude. Dadurch wird gewährleistet, dass Ressourcen, vor allem Wasser und Energie, effizient benützt werden und die unnötige Verschwendung von Ressourcen verhindert wird;
- vermindert Abfall, hat ein angemessenes Abfallmanagement und eine funktionierende Abfallentsorgung;
- berücksichtigt den Schutz der Biodiversität;
- unterstützt die Pflege des Landschaftsbildes und der wertvollen Siedlungsstrukturen.

Alle diese Merkmale haben nicht nur einen ökologischen Wert, sondern sind auch für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung sehr wichtig. Die Zerstörung oder die Übernutzung natürlicher Ressourcen hat negative Effekte auf die Attraktivität einer Region beziehungsweise einer Feriendestination. Eine ökologische, nachhaltige Entwicklung hat also einen Doppelnutzen.

### 3.2 Gesellschaftliche Dimension

In Bezug auf die gesellschaftliche Dimension ist es unerlässlich, den regionalen Kontext zu berücksichtigen. Die politischen und sozialen Strukturen sollten daher immer beachtet werden, wenn es darum geht, soziale Aspekte der nachhaltigen Entwicklung durchzusetzen.

Folgende Bereiche sind in Bezug auf die sozialen Aspekte zentral. Die Bedeutung dieser Aspekte unterscheidet sich allerdings davon, ob die betreffende Region Teil eines Entwicklungs- oder eines Industrielandes ist.

- Einhaltung der Menschen- und Arbeitsrechte
- Gerechte Verteilung des regionalen Einkommens
- Einbezug und Entwicklung der lokalen Gemeinschaft
- Kulturelle Verantwortung

Die Anforderung in Bezug auf die *Einhaltung der Menschen- und Arbeitsrechte* ist insbesondere für Schwellen- und Entwicklungsländer von zentraler Bedeutung. In der Schweiz und in vielen anderen europäischen Ländern werden diese Rechte in der Regel durch entsprechende Gesetze sichergestellt. In vielen anderen Ländern sind solche Gesetze teilweise gar nicht vorhanden oder werden bedenkenlos übergangen.

Bei der Einhaltung der Rechte des Individuums geht es um die Rechte der Angestellten, der Bevölkerung und der Angehörigen von Minderheitsgruppen. Ausserdem gilt es, faire Arbeitsbedingungen sicherzustellen. Zu diesen Bedingungen gehören beispielsweise gerechte Löhne und Sozialleistungen, genügend Weiterbildungsmöglichkeiten, ein gutes Arbeitsklima und die Vermeidung von Diskriminierung.

Die Anforderung an eine *gerechte Verteilung des regionalen Einkommens* ist eng verbunden mit dem ökonomischen Aspekt der Nachhaltigkeit. Hier geht es darum, dass der Tourismus einen regionalwirtschaftlichen Beitrag leistet und dass dieser gerecht verteilt wird. In der Schweiz ist der Tourismus insbesondere in gewissen alpinen Regionen eine zentrale Einkommensquelle. Auch in Entwicklungsländern kann der Tourismus eine entscheidende Einnahmequelle sein, die gleichzeitig aber auch Abhängigkeiten schafft. Zudem besteht die Gefahr, dass durch neue Tourismuserschliessungen nicht die einheimische Bevölkerung profitiert, sondern nur einige wenige Investoren. Nachhaltiger Tourismus muss also sicherstellen, dass die lokale Bevölkerung vom Tourismus in positiver Weise profitieren kann und dies dazu beiträgt, ihren Lebensstandard zu erhöhen.

Um der Forderung nach *Einbezug und Entwicklung der Gemeinschaft* gerecht zu werden, sollen in den touristischen Betrieben möglichst viele Einheimische angestellt werden. Ausserdem soll die lokale Bevölkerung in die tourismusrelevanten Gremien einbezogen werden, um einen partizipativen Entwicklungsprozess zu ermöglichen. Ein weiterer Aspekt dieses Bereichs ist der Konsum von lokalen Fair-trade-Produkten und Dienstleistungen. Ausserdem sollen die Hotels der Destinationen so weit als möglich von lokalen Besitzern geführt werden und soziale Standards erfüllen.

Mit der *kulturellen Verantwortung* ist zum einen der Respekt für die Bedürfnisse und Traditionen der lokalen Bevölkerung gemeint. Zum anderen gehört dazu auch die Pflege des kulturellen Erbes, wobei man sich hier in einem Spannungsfeld zwischen bewahrender Pflege und touristischer Nutzung bewegt. Hier gilt es im Rahmen eines nachhaltigen Tourismus dafür zu sorgen, dass den Reisenden eine authentische regionalspezifische Kultur vermittelt wird und die Kultur nicht durch Kommerzialisierung zerstört wird. Diese Gefahr besteht insbesondere bei indigenen Völkern.

Ausserdem ist die Landschaft als ein Teil des kulturellen Erbes zu betrachten, der ebenfalls gefördert und erhalten werden muss.

Die Hochschule Luzern hat folgende sozialen Merkmale festgelegt, die dazu beitragen, einen nachhaltigen Tourismus zu erzielen:

### **Soziale Merkmale des nachhaltigen Tourismus**

#### Nachhaltiger Tourismus

- diskriminiert keine Angestellten oder Gäste aufgrund von Nationalität, Alter, Geschlecht, Religion, Behinderung und/oder politischer Überzeugung;
- hat faire Arbeitsbedingungen betreffend Arbeitszeit, Gesundheit, Sicherheit und Weiterbildungsmöglichkeiten;
- fördert gleichwertige Einkommensverteilung in der lokalen Bevölkerung;
- integriert die lokale Bevölkerung in die Entwicklung des Tourismus;
- kommuniziert transparent und glaubwürdig;
- bietet einen Einblick in die lokale Kultur, die soziale und ökonomische Entwicklung sowie in die örtliche Gemeinschaft;
- berücksichtigt die Auswirkung der Touristen auf die lokale Bevölkerung und ihre Kultur und respektiert die Bedürfnisse und Traditionen der Bevölkerung;
- setzt einen Schwerpunkt in der Pflege der lokalen Kultur und
- in der Aufrechterhaltung eines schönen Ortsbildes und seinem kulturellen Erbe.

### 3.3 Ökonomische Dimension

Das Hauptziel der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit ist ein nicht sinkendes wirtschaftliches Wohlergehen. Das bedeutet, dass der heutige Wohlstandslevel der Wirtschaft in Zukunft ansteigen wird oder zumindest gleich bleibt und sich nicht verschlechtert. Nachhaltigkeit der Wirtschaft bedeutet aber nicht, dass zukünftige wirtschaftliche Chancen nicht genutzt werden sollten. Die Nachhaltigkeit fordert nur, dass zukünftige wirtschaftliche Chancen im Allgemeinen nicht schädlich sind.

Der *wirtschaftliche Erfolg* ist dabei immer Grundvoraussetzung für nachhaltiges Engagement und die Bildung nachhaltiger Angebote. Verpflichtungen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung kann ein Unternehmen nur wahrnehmen, wenn es wirtschaftlich erfolgreich ist (Kirchhoff 2006, 22). Dementsprechend sichert ein nachhaltiger Tourismus den langfristigen betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Die ökonomischen Merkmale lassen sich neben dem betriebswirtschaftlichen Erfolg grob in drei weitere Bereiche aufteilen:

- Regionale Wertschöpfung
- Krisenresistenz
- Angebotsstruktur

Im Zentrum der ökonomischen Dimension steht deshalb die *regionale Wertschöpfung* und damit verbunden die Wohlfahrt der Gesellschaft. Dieser Anspruch setzt nicht zwingend eine quantitative Entwicklung voraus, sondern ist auch durch eine qualitative Entwicklung zu erfüllen, wie zum Beispiel durch den verstärkten Bezug von lokalen Dienstleistungen und Produkten von Herstellern und Anbietern aus der Region zu fairen Preisen oder die Beschäftigung von einheimischen Mitarbeitenden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass ein möglichst hoher Anteil der generierten Wertschöpfung in der Region verbleibt und die Region von den Einnahmen aus dem Tourismus direkt profitiert. Die Verwendung von lokalen Dienstleistungen und Produkten fördert zudem auch die ökologische Nachhaltigkeit, da die Emissionen, die beim Transport von weit entfernten Herkunftsorten entstehen, vermindert werden können. Mit der regionalen Wertschöpfung verbunden ist auch das Ziel der Schaffung und Erhaltung von lokalen Arbeitsplätzen und somit der Verminderung der Armut in der Destination.

Gerade in Regionen, die stark vom Tourismus abhängig sind, kommt der *Krisenresistenz* der Tourismusbranche eine zentrale Bedeutung zu, um eine stabile Auf-

trags- und Einkommensgrundlage für die Einheimischen garantieren zu können. Die Krisenresistenz kann durch ein diversifiziertes Angebot sowie flexible Bauten und Anlagen erhöht werden. Ein grosses Angebot verschiedener und unabhängiger Angebote reduziert das Risiko, von bestimmten Marktsegmenten und somit auch Kundenpräferenzen abhängig zu sein.

Ein weiterer Aspekt betrifft die *Angebotsstruktur*. Es gilt, nachhaltige Angebote zu kreieren, die sicherstellen, dass der Gast seinen gesamten Urlaub – von der Anreise über den Aufenthalt und die Aktivitäten vor Ort bis hin zur Rückreise – nachhaltig gestalten kann.

Die von der Hochschule Luzern definierten ökonomischen Merkmale eines nachhaltigen Tourismus lauten:

### **Ökonomische Merkmale des nachhaltigen Tourismus**

Nachhaltiger Tourismus

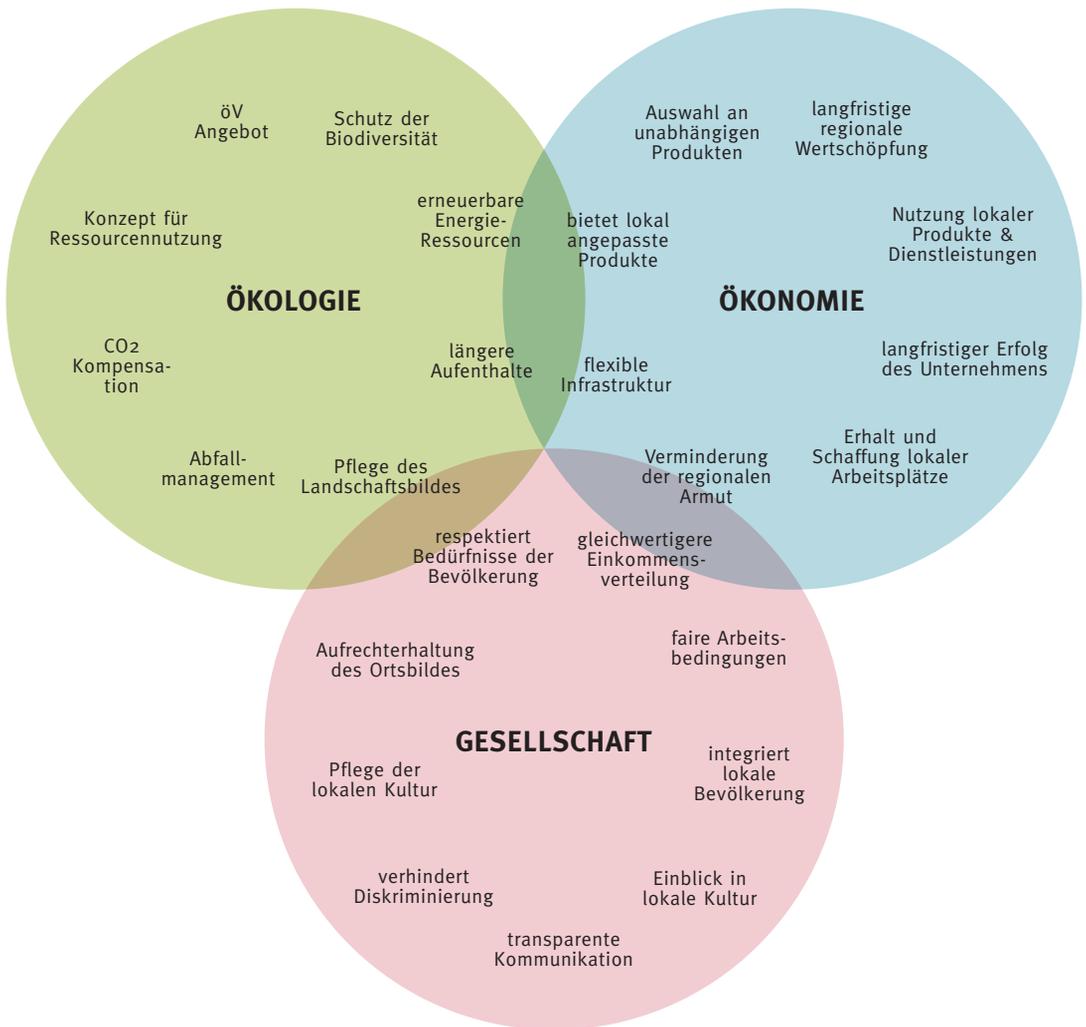
- sichert den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens;
- trägt langfristig zum Erhalt der regionalen Wertschöpfung bei;
- leistet einen Beitrag zum Erhalt lokaler Arbeitsplätze und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze in der Region;
- benützt lokale Produkte und Dienstleistungen und zahlt faire Preise dafür;
- leistet einen Beitrag zur Verminderung der Armut in der Destination;
- offeriert eine grosse Auswahl verschiedener und unabhängiger Produkte;
- hat eine wandlungsfähige und flexible Infrastruktur;
- bietet Produkte für den gesamten Urlaub eines Gastes, die an die lokalen Gegebenheiten angepasst sind.

Die Abbildung 4 veranschaulicht die einzelnen Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus. Ebenso zeigt die Abbildung, dass ökologische, soziale und ökonomische Entwicklungen sich gegenseitig beeinflussen.

So tragen zum Beispiel der Schutz der Biodiversität, ein systematisches Abfallmanagement sowie die Pflege des Landschaftsbildes in der Feriendestination zur Aufrechterhaltung eines ansprechenden Ortsbildes bei. Das Ortsbild wiederum zählt zu den wichtigsten gesellschaftlichen Bedürfnissen und stellt ein Stück Identität und Heimat für die lokale Bevölkerung dar. Gleichzeitig gewährt die Siedlungsstruktur den Touristen einen authentischen Einblick in die regionalspezifische Kultur, was für viele Reisende ein wichtiges Reisemotiv und damit ein bedeutendes Verkaufsargument darstellt.

Durch die Nutzung lokaler Produkte und Dienstleistungen im Tourismus, das heisst durch die Berücksichtigung lokaler Anbieter und Hersteller, entsteht regionale Wertschöpfung. Dies hat einerseits positive Auswirkungen auf die ökologische Nachhaltigkeit, da sich die Emissionen aufgrund kürzerer Transportwege reduzieren. Andererseits werden mit der Nutzung lokaler Produkte und Dienstleistungen lokale Arbeitsplätze geschaffen oder zumindest erhalten, wodurch auch die lokale Bevölkerung vom Tourismus profitieren kann.

**Abbildung 4:** Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus der Hochschule Luzern







## Teil 2

Der Blick zurück –  
eine Auswahl an Projekten aus dem IS TunE



# 1 Einleitung

In den ersten vier Jahren des IS TunE konnten zahlreiche Projekte realisiert und durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit vielfältige und wertvolle Ergebnisse erzielt werden. Dieses Buch bietet nun die Gelegenheit, die wichtigsten Erkenntnisse aus ausgewählten Projekten zu präsentieren. Wichtig ist dabei zu beachten, dass der Inhalt dieses Kapitels die Ist-Situation darstellt. Die vorgestellten Projekte zeigen, was im Moment von verschiedenen Akteuren unter dem Thema nachhaltige Entwicklung subsummiert wird.

Die Projektergebnisse werden im Folgenden jeweils von einem Projektleitenden oder einer/einem Projektmitarbeitenden aus den fünf Departementen der Hochschule Luzern dargelegt. Nach einer kurzen Vorstellung des jeweiligen Projekts liegt der Fokus auf den wichtigsten Ergebnissen, gefolgt von einem Ausblick auf offene Forschungsfragen und auf das weitere Vorgehen.

Als Erstes wird im Kapitel 2 eine Studie für das World Tourism Forum Lucerne (WTFL) 2011 präsentiert. Dort diskutiert Roger Wehrli die Fragen, ob es überhaupt eine Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus gibt und was Touristen unter nachhaltigem Tourismus verstehen. Danach legt Claudia Acklin im Artikel «Hotel Verkehrshaus – Hotel der Zukunft» aus der Sicht der potenziellen Kunden dar, wie ein Hotel in der Zukunft gestaltet sein könnte. Dabei zeigt sie Szenarien, wie fiktive Personen einen Hotelaufenthalt erleben könnten. Im darauffolgenden Kapitel 4 zeigt Wehrli, wie nachhaltige Tourismusangebote effektiv kommuniziert werden können, damit der Kunde diese eher bucht.

Im Kapitel 5 beschäftigt sich Franziska Nyffenegger mit der Frage, wie Souvenirs gestaltet sein müssen, um die Werbebotschaft der Destination zu vermitteln, und inwiefern Innovation in einem stark von stereotypen Bildern und Klischees geprägten Bereich überhaupt möglich ist. Diese Stereotypen und Klischees sind auch immer ein Teil einer lokalen Kultur von Tourismusdestinationen. Daher diskutieren Marc-Antoine Camp und Barbara Taufer im Kapitel 6 zur «Touristischen Inwertsetzung des immateriellen Kulturerbes» die Frage, unter welchen Bedingungen die touristische Inwertsetzung des immateriellen Kulturerbes gelingt und wie eine Partnerschaft zwischen Tourismusakteuren und der Trägerschaft des immateriellen Kulturerbes gestaltet sein muss. Die Gestaltung solcher Partnerschaften ist ein wichtiger Teil des Destinationsmanagements – genau wie auch das Management der Nachhaltigkeit für Tourismusdestinationen. Fabian Weber und Roger Wehrli präsentieren im Kapitel 7 die Herausforderungen eines nach-

haltigen Managements in einer Tourismusdestination und die Anforderungen an ein nachhaltiges Management für Tourismusdestinationen. Ein wichtiger Aspekt des Managements im Tourismus ist auch die Gestaltung der ehrenamtlichen und freiwilligen Tätigkeiten im beziehungsweise für den Tourismus. Die Bedeutung der freiwilligen und ehrenamtlichen Arbeit sowie die Ausgestaltung dieser Tätigkeiten zeigen Beatrice Durrer Eggerschwiler und Mario Störkle in ihrem Beitrag im Kapitel 8.

Von der Abwanderung aus den Randregionen und strukturellen Veränderungen der lokalen Wirtschaft ist auch der Tourismus betroffen. Matthias Bürgin hat sich in seinem Projekt daher die Frage gestellt, wie eine tourismusorientierte Revitalisierung von Brachflächen aussehen könnte, und präsentiert erste Antworten darauf im Kapitel 9. Auch das Projekt «Der neue Dorfladen» beschäftigt sich mit einem ähnlichen Thema: Im Kapitel 10 zeigt Verena Meier Kruker die Bedeutung der Dorfläden für den Tourismus und die Gemeinde auf und veranschaulicht, auf welche Weise Konzepte entwickelt werden können, die es einem Dorfladen ermöglichen, längerfristig nachhaltig zu wirtschaften.

Ein Beispiel, wie nachhaltige Entwicklung im Tourismus auch in der Lehre und Weiterbildung thematisiert wird, zeigen Andreas Liebrich und Barbara Taufer in ihrem Beitrag über die Brettsimulation «Nachhaltigkeit im Tourismus» im Kapitel 11.

## 2 Gibt es eine Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus?

Eine Studie für das World Tourism Forum Lucerne 2011

*Das Schlagwort nachhaltiger Tourismus ist in aller Munde. Aber was verstehen wir genau darunter? Die akademische Literatur suggeriert zum Teil zwar, dass es eine – wenn auch umstrittene – Definition von nachhaltigem Tourismus gibt. Die Reisenden haben aber sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter nachhaltigem Tourismus zu verstehen ist. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob nachhaltiger Tourismus mehr ist als ein Schlagwort und es überhaupt eine Nachfrage nach nachhaltigen Tourismusangeboten gibt.*

Diese offenen Fragen wurden in einer breit angelegten Studie, die im Hinblick auf das World Tourism Forum Lucerne (WTFL) 2011 erstellt wurde, beantwortet (Wehrli et al. 2011; Wehrli et al. 2012). In einem ersten Teil – einer Internetbefragung von über 6'000 Touristen in acht Ländern (Brasilien, Deutschland, Indien, Russland, Schweden, Schweiz, UK, USA) – ging es um die Frage, was Touristen unter nachhaltigem Tourismus verstehen und ob das Thema Nachhaltigkeit bei der Auswahl des Ferienzies und beim Buchungsverhalten eine Rolle spielt. Im zweiten Teil wurde mit fast 5'000 Schweizer Kuoni- und Helvetic-Tours-Kunden getestet, wie viel mehr sie bereit wären, für nachhaltige Ferien zu bezahlen.

### **Was heisst nachhaltiger Tourismus?**

Als Erstes wurden die Attribute, die einen nachhaltigen Tourismus beschreiben, in einem interdisziplinären Team erarbeitet. Nach intensiven Literaturrecherchen und kontroversen Diskussionen einigte sich das Projektteam auf die Attribute, welche in Teil 1, Kapitel 3 vorgestellt wurden. Diese Attribute wurden während der ersten Onlinebefragung empirisch getestet. Dabei zeigte sich, dass vor allem Attribute, die zu lokalen Aspekten referenzieren und das Wort «lokal» in der Beschreibung aufweisen, als am relevantesten für einen nachhaltigen Tourismus betrachtet wurden.

Die wichtigsten Attribute aus Sicht der befragten Touristen in den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen sind:

### *Umwelt*

- Erhalt des Landschaftsbilds
- Ressourceneffizienz
- Abfallmanagement

### *Gesellschaft*

- Erhalt des kulturellen Erbes
- Einbezug der lokalen Gemeinschaft
- Berücksichtigung der Auswirkungen des Tourismus auf die lokale Bevölkerung

### *Wirtschaft*

- Verwendung von lokalen Produkten und Dienstleistungen
- Lokale Beschäftigte
- Sicherstellung des langfristigen regionalen Wohlstands

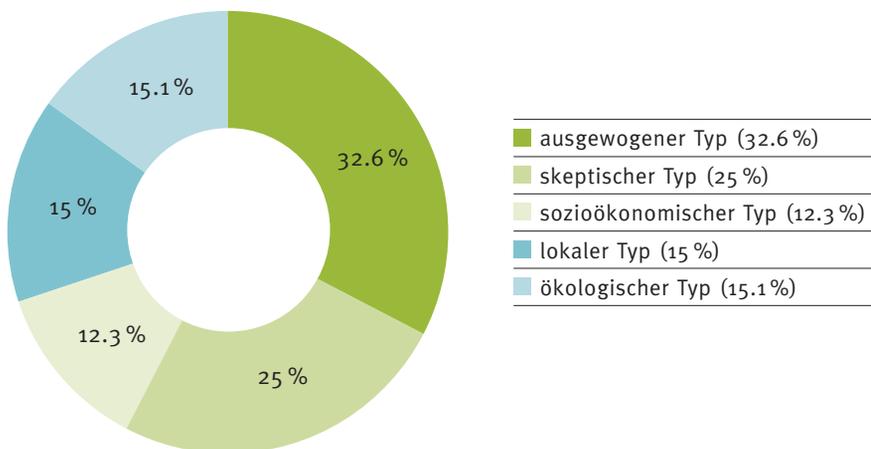
Aus dem Antwortverhalten der Befragten konnten fünf Nachhaltigkeitstypen definiert werden:

- Der *ausgewogene Typ* beachtet alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen gleichermaßen.
- Der *skeptische Typ* hat eine kritische Haltung und bewertet die Nachhaltigkeitsaspekte über alle Dimensionen eher skeptisch.
- Der *sozioökonomische Typ* beachtet besonders die sozialökonomischen Aspekte eines nachhaltigen Angebots (z. B. gleichmässiger Einkommensverteilung, gerechtere Gesellschaft).
- Für den *lokalen Typ* sind der Bezug zu lokalen Aspekten der Nachhaltigkeit und zur Kultur besonders wichtig (z. B. lokale Produkte, authentische Erfahrungen, Kontakt mit lokaler Bevölkerung).
- Der *ökologische Typ* beachtet besonders die ökologischen Aspekte (z. B. Umweltschutz, Ressourcenmanagement, CO<sub>2</sub>-Kompensation).

Bei der Angebotsgestaltung und der Vermarktung sollte dementsprechend beachtet werden, welcher Nachhaltigkeitstyp hauptsächlich angesprochen werden soll. Die Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Antwortenden auf die verschiedenen Nachhaltigkeitstypen.

**Abbildung 5:** Nachhaltigkeitstypen (Quelle: Wehrli et al. 2011)

**Prozentuale Verteilung der Reisenden auf die verschiedenen Nachhaltigkeitstypen**



**Sind die Touristen bereit, für nachhaltige Tourismusangebote mehr zu bezahlen?**

Fast 30'000 Kunden von Kuoni und Helvetic Tours in der Schweiz erhielten in der zweiten empirischen Phase per E-Mail einen Fragebogen zugeschickt. 16 Prozent oder gut 4'800 Kunden beteiligten sich schliesslich an der Onlineumfrage, in der in einem Choice-Experiment getestet wurde, wie hoch die Zahlungsbereitschaft für ein nachhaltiges Tourismusangebot ist. Im Choice-Experiment mussten die Befragten jeweils zwischen zwei Angeboten auswählen, die sich nur in Bezug auf die Nachhaltigkeit und den Preis unterschieden. Dieses Experiment wurde mit einer Safari-Reise nach Südafrika und Strandferien auf den Malediven durchgeführt. Die Ergebnisse weichen kaum voneinander ab: Reisende möchten sehr gerne nachhaltige Angebote buchen. Im Choice-Experiment zeigte sich, dass je nachhaltiger die Attribute der angebotenen Reise sind (lokale Produkte, Arbeitsbedingungen oder Umgang mit der Umwelt), desto grösser die Wahrscheinlichkeit ist, dass dieses Angebot berücksichtigt wird. Reisende sind aber nur in einem sehr beschränkten Mass bereit, mehr für nachhaltigere Angebote zu bezahlen. Im Durchschnitt liegt die Zahlungsbereitschaft für nachhaltigere Angebote um knapp 1,5 Prozent höher im Vergleich zu Standardangeboten.

**Fazit: Nachhaltiger Tourismus als interessante Marktnische**

Trotz dieser Hauptkenntnis, dass Ferienreisende grundsätzlich nachhaltig reisen möchten, aber noch nicht bereit sind, signifikant mehr für «nachhaltige» Ferien zu bezahlen, kann nachhaltiger Tourismus als interessante Marktnische

betrachtet werden. So erlaubt die nachhaltige Ausgestaltung der Angebote, sich von den Konkurrenten zu differenzieren und Marktanteile zu gewinnen.

Dass das Kostenbewusstsein die Sensibilität für die Nachhaltigkeit in den Hintergrund drängt, zeigte sich bereits im ersten Teil der empirischen Studie in acht Ländern. Die Faktoren Wetter/Klima und Preis spielen eine viel grössere Rolle bei der Buchung der Ferienreise; Nachhaltigkeit steht nur an zweitletzter Stelle der acht zur Auswahl stehenden Kriterien:

1. Wetter/Klima
2. Preis
3. Erreichbarkeit einer Destination
4. Lokale Kultur
5. Landschaft
6. Essen
7. Nachhaltigkeit
8. Lokale Aktivitäten

Trotzdem besteht für Tourismusveranstalter, welche die Nachhaltigkeit in der Produktpalette stärker in den Vordergrund rücken möchten, ein Potenzial von 22 Prozent der Reisenden. Für Reisende aus dieser Gruppe gehört das Thema Nachhaltigkeit zu den drei wichtigsten Entscheidungsfaktoren beim Buchungsentscheid. Dieses Potenzial ist je nach untersuchtem Land unterschiedlich (siehe Tabelle 1):

**Tabelle 1:** Nachfragepotenzial von nachhaltigem Tourismus

Land	Anteil
Brasilien	36,1 %
Deutschland	16,8 %
Indien	41,3 %
Russland	21,9 %
Schweden	15,4 %
Schweiz	17,4 %
Grossbritannien	12,1 %
USA	14,3 %

### **Ausblick**

Die in dieser Studie identifizierte Marktnische wird aber oft noch nicht adäquat durch touristische Anbieter bedient. Dies hat meines Erachtens diverse Gründe:

So fehlen vielerorts einschlägige Marktkennnisse und Kenntnisse über die Anforderungen an ein nachhaltiges Tourismusprodukt. Die Herausforderung ist dabei, Erkenntnisse, wie sie zum Beispiel in dieser Studie vorliegen, den relevanten Exponenten in der Branche zu vermitteln.

Des Weiteren ist vielen Tourismusmanagern nicht bekannt, wie nachhaltige Angebote dem Kunden kommuniziert werden sollen. Einerseits werden die spezifischen Herausforderungen der Vermarktung von nachhaltigen Tourismusangeboten in der akademischen Literatur nicht ausreichend diskutiert und die Ratschläge unterscheiden sich nicht stark im Vergleich zur Marketing-Literatur von Standardangeboten (Wehrli et al., 2014b). Andererseits herrscht aufseiten der Branche in Bezug auf die Vermarktung und Kommunikation nachhaltiger Tourismusangebote auch eine gewisse Ratlosigkeit. Deshalb wurde dieser Aspekt der Vermarktung in einer nachfolgenden Studie für das WTFL im Jahr 2013 thematisiert (siehe Kapitel 4).

Und schliesslich braucht es Mut von den Entscheidungsträgern, auf diesen neuen Markt zu setzen. Umso mehr freut es uns, dass wir momentan in einem Projekt mit fünf Schweizer Destinationen nachhaltige Angebote entwickeln und vermarkten können.

**Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Roger Wehrli* (Projektleiter), HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Michèle Blätz*, HSLU Technik & Architektur, Kompetenzzentrum Material, Struktur & Energie in Architektur
- *Mariana Christen Jakob*, HSLU Soziale Arbeit, Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention
- *Beatrice Durrer*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung
- *Hannes Egli*, HSLU Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
- *Andri Gerber*, HSLU Technik & Architektur, Kompetenzzentrum Material, Struktur & Energie in Architektur
- *Fabienne Good*, HSLU Design & Kunst
- *Martin Lutzenberger*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Dieter Pfister*, Pfister Marketing & Spacing
- *Tina Unruh*, HSLU Technik & Architektur, Kompetenzzentrum Material, Struktur & Energie in Architektur
- *Jürg Schwarz*, HSLU Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug
- *Peter Spillmann*, HSLU Design & Kunst
- *Jürg Stettler*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Rike Stotten*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung

### 3 Hotel Verkehrshaus – Hotel der Zukunft

*Wer wünscht sich nicht ab und zu, die Welt neu erfinden zu dürfen? Oder wenn nicht gerade die ganze Welt, dann wenigstens einen Teil davon? Zum Beispiel in Form eines Hotels der Zukunft? – Ein interdisziplinäres Team der Hochschule Luzern mit Vertretern der Bereiche Gebäudetechnik, Architektur, Tourismuswirtschaft, Soziale Arbeit, Design und Design Management durfte dies für einmal tun.*

Das Verkehrshaus Schweiz plant den Umbau eines bestehenden Gebäudes in ein nachhaltig betriebenes Hotel. Flankierend zu den Projektierungsarbeiten des Architekturbüros Gigon-Guyer zum Umbau eines Bürogebäudes aus den Sechzigerjahren gleich neben dem Verkehrshaus Schweiz sollte eine Arbeitsgruppe über den aktuellen Stand hinaus in die Zukunft blicken. Im Rahmen des Projekts wurden unter anderem mehrere Szenarien für ein Hotel Verkehrshaus entwickelt. Ebenfalls erarbeitet wurden eine Kriterienliste für ein nachhaltiges Hotelmodell, aufgebaut auf dem SIA-Standard 112/1, Best-Practice-Beispiele national und international, ein Bericht zur Beziehung des Verkehrshauses mit dem Luzerner Tourismus und eine Analyse der Anspruchsgruppen. Das Team recherchierte Hotel- und Nachhaltigkeitstrends, die Entwicklung des Luzerner Tourismus und speziell der Besucherzahlen des Verkehrshauses, Best-Practice-Beispiele aus Hotellerie und Hotelbau – und es entwickelte Zukunftsszenarien.

Doch wie nähert man sich der Zukunft? Mehr noch: Wie verwandeln wir gegenwärtige in wünschenswerte zukünftige Zustände? – Während man mittlerweile recht konkrete Vorstellungen dazu hat, wie ein Gebäude und dessen Energieversorgung beschaffen sein muss, damit es energieeffizient eine Null oder gar ein Plus schreibt, haben wir leider relativ wenige Rezepte dafür, wie wir Konsumenten zu einem nachhaltigen Verhalten (ver-)führen können. In unserem Projekt sollte es also nicht nur darum gehen, utopische Konzepte zu entwickeln, als vielmehr Pfade zu skizzieren, die Hotelgäste zu einem nachhaltigeren Verhalten animieren könnten, durch (Innen-)Architektur oder neue Angebotsformen. Dies ist eine Kernaufgabe von Design, weshalb wir im Folgenden die im Projekt eingesetzten Designmethoden detaillierter besprechen möchten.

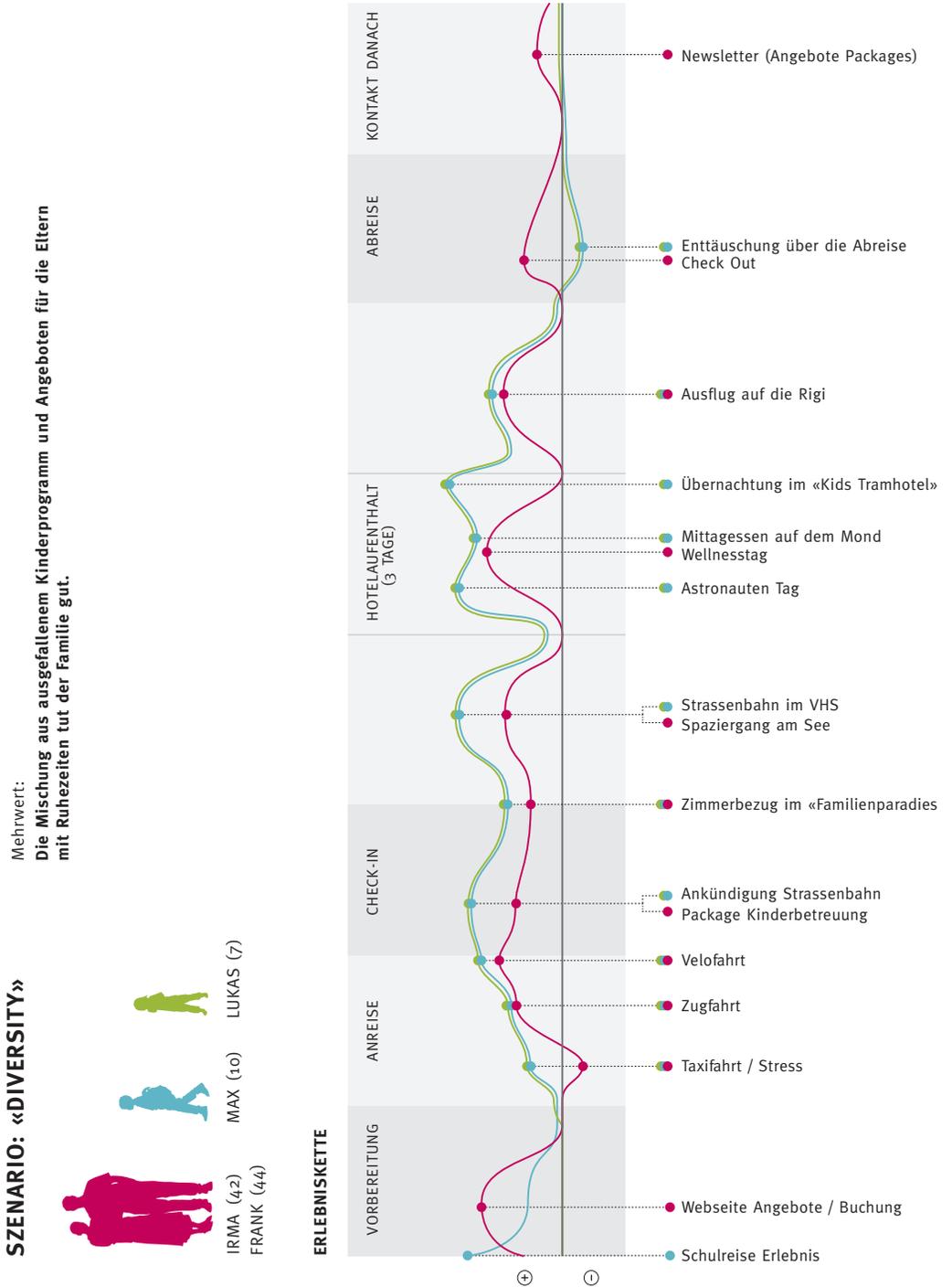
Designer sind von Natur aus Futurologen, können Zukunftsszenarien nicht nur denken, sondern auch visualisieren und damit sogenannte «boundary objects» zur Verfügung stellen. Anhand dieser Grenzobjekte können komplexe Zusammenhänge zugänglich gemacht, kann disziplinen- und anspruchsgruppenübergreifend

diskutiert, können Meinungen gebildet und Entscheidungen getroffen werden. Auch andere Teilprodukte eines Designprozesses dienen als Grenzobjekte wie Skizzen, Prototypen, Kundenreisen oder Personas. Letztere sind archetypische Persönlichkeiten, die wichtige Charakteristika eines zukünftigen Kunden oder einer Kundengruppe verkörpern.

Unser Team fasste das gesammelte Wissen in eine Reihe von Personas und deren (fiktive) Erlebnisse im Verkehrshaus und zukünftigen Hotel zusammen. Da gab es beispielsweise den 70-jährigen Johannes, verwitwet, Kinder ausgeflogen, Fan von Eisenbahnen und Märkli-Loki-Sammler, der davon träumt, mal im Führerstand der Rhätischen Bahn durch die verschneite Winterlandschaft zu fahren. Oder die Familie Apfelbaum mit Frank (44), Umweltingenieur, Irma (42), Redakteurin einer Lifestyle-Zeitschrift, und Söhne Max (10) und Lukas (7), deren Einrichtung und Ausstattung der Wohnung aus einem Mix von massgefertigten minimalistischen Möbeln aus heimischen Hölzern und ausgewählten Designobjekten des 20. Jahrhunderts besteht.

Diese und weitere Figuren machten sich auf zum Verkehrshaus Schweiz. Ihre Kundenreise erstreckte sich von den Vorbereitungen für die Reise zur Ankunft, zum eigentlichen Aufenthalt im Verkehrshaus und im Hotel bis zur Abreise. Damit entstanden jedoch mehr als Geschichten. Anhand einer Kundenreise wurden idealtypische Verhaltensweisen in den Bereichen Auswahl und Entscheidung, Kommunikation mit dem Reiseziel, zentrale Kontaktpunkte, Bedarf an Infrastruktur usw. verdeutlicht. Für die Familie Apfelbaum entstand folgende Erlebniskette mit Höhe- und Tiefpunkten, die Aufschluss über Bedürfnisse, Potenziale für neue Angebotsformen oder Dramaturgien gibt.

Abbildung 6: Erlebniskette Szenario «Diversity»



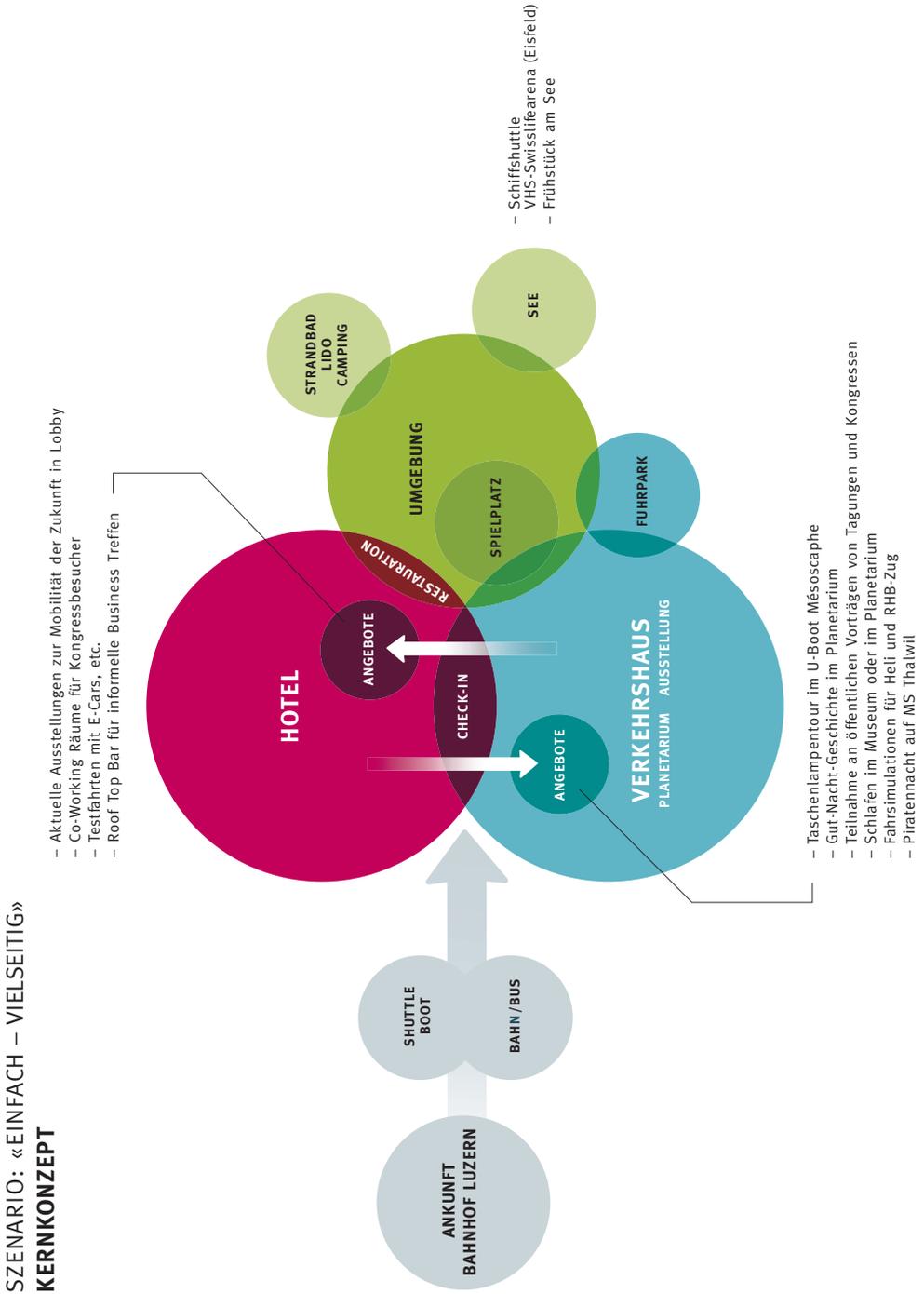
Neues Kundenverhalten – so eine der Gestaltungskriterien für unsere Entwürfe – entsteht in einem Wechselspiel von einem normativen Anspruch, nachhaltig leben zu wollen und Neues dennoch mit Lust erleben zu können. Die nachhaltigen Angebote sollten also nicht mit erhobenem Zeigefinger daherkommen, sondern über folgende Charakteristika verfügen: Einfachheit kombiniert mit der Reduktion von Services und übertriebenem Komfort; dies mithilfe des Einbezugs der Kunden in einfache Tätigkeiten wie zum Beispiel die Vorbereitung von Frühstück, Tischdecken und Abräumen; ausserdem sollten soziale Gerechtigkeit (wie Anstellungsbedingungen) mit Umweltfreundlichkeit einhergehen.

Als Schöpfer von Modellen, Prototypen oder Vorschlägen besetzen Entwerfer der Zukunft einen dialektischen Raum zwischen dem, was ist oder war, und dem, was sein könnte. Die Zukunft vorwegzunehmen oder zumindest zu verstehen, hat unter anderem mit der Fähigkeit zu tun, sich Übersicht zu verschaffen über technologische, soziokulturelle oder ökonomische Themen, die den Lebensstil der Menschen in Zukunft prägen werden, um sich danach empathisch in die Zukunft einzufühlen. Am einfachsten gelingt dies, wenn man die Zukunft wie oben beschrieben mit konkreten Personen bevölkert, in die wir uns eindenken können.

Seit den 1960ern formulieren die unterschiedlichsten Disziplinen wie Ökologie, Geopolitik, Technologieentwicklung, Klimaforschung usw. Szenarien – dies meist ohne einen Bezug über die Grenzen der eigenen Disziplin hinweg. Im Moment sind Szenariotechniken beliebte Instrumente im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen, die sich durch Komplexität auszeichnen und oft nur multiprofessionell bearbeitet werden können. Nach dem «Forecasting», dem Entwickeln von nachhaltigen Zukunftsbildern, dreht man die Blickrichtung im Sinne eines «Backcasting» um. Man fragt sich also, was Schritt für Schritt passieren müsste, um diese Zukunft zu erreichen.

In unserem Projekt führten die vielen (individuellen) Kundenreisen auf einer höheren Abstraktionsstufe zu einem Gesamtkonzept für die Beziehung von Verkehrshaus als Ausstellungs- und Erlebnisraum und zukünftigem Hotel. Im finalen Szenario «einfach – vielfältig» überlappten sich diese zwei Räume durch Angebote, die im jeweils gegenüberliegenden Bereich stattfinden, wie Übernachten im Museum für Hotelgäste oder umgekehrt, Kleinausstellungen zur Mobilität der Zukunft in der Hotellobby. Auch neue Formen der Anreise (solarbetriebenes Shuttleboot) oder die Schnittstellen zur Umgebung (Restaurationsbetrieb) wurden angedacht.

**Abbildung 7:** Kernkonzept Szenario «einfach – vielseitig»



Es lassen sich voraussagende Szenarien entwickeln, die vor allem der strategischen Entscheidungsfindung dienen und nicht umgesetzt werden sollen. Im Gegensatz dazu gibt es verbindende Szenarien, die beinhalten, was sein müsste. Designer neigen eher zu letzterer Form von Szenarienbildung. Dafür müssen sie aber, um den Raum zwischen Vergangenheit und Zukunft überhaupt füllen und um soziale und ökologisch relevante Ziele verfolgen zu können, über eine gewisse Entscheidungsfreiheit verfügen. Szenarienbildung und mehr noch deren Umsetzung finden aber in vorgängig besetzten Räumen statt. Szenarien sind auch gefährdet, in die Schublade gelegt zu werden.

Anlässlich der Nachfrage, ob und in welcher Form die Szenarien nützlich und umsetzbar sind, meldete der Projektleiter des Verkehrshauses zurück, dass die Szenarien aktuell bei der Suche nach Investoren eingesetzt werden. Ausserdem erwiesen sich die Szenarien mit dem Titel «einfach – vielseitig» auch inhaltlich, bautechnisch und wirtschaftlich kohärent. Inhaltlich, weil ein Hotel Verkehrshaus nur dann sinnvoll und zonenkonform sei, wenn eine enge Beziehung zum Museumsbetrieb hergestellt werde. Bautechnisch bringe das Sanierungsprojekt architektonische Rahmenbedingungen aus den Sechzigerjahren des letzten Jahrhunderts mit sich. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung habe erhartet, dass das Hotel eine maximale Zahl an Zimmern in einem relativ kleinen Gebäudevolumen enthalten müsse. Dies ginge nur, wenn diese eine minimale Grösse aufweisen und sparsam ausgestattet wären.

Grenzobjekte wie Szenarien – auch dies ein Schluss aus diesem Projekt – können zu verschiedenen Zeitpunkten einer Projektentwicklung verschiedene Funktionen erfüllen. Zu Beginn ging es bei uns um die Entwicklung eines kohärenten Konzepts über die disziplinären Grenzen in unserem Team hinweg. Sie ermöglichten einen Diskurs mit unserem Auftraggeber. Ist die oben beschriebene Finanzierungsphase abgeschlossen, spielen sie möglicherweise in der Umsetzung eines nachhaltigen Hotelbetriebs eine Rolle. So werden Brücken zwischen der Vergangenheit und der Zukunft gebaut und hoffentlich auch beschriftet.

Im Szenario «einfach – vielfältig» lernt der Business-Nomade Urs (35) die Möglichkeiten des Hotels nach einem Kongressbesuch besser kennen. In seinem Leben fließen Arbeit und Freizeit ineinander. Deshalb freut er sich, dass er Gemeinschaftszonen, «Work-Areas» oder WiFi kostenlos nutzen kann. Das Hotel bietet Urs viele Möglichkeiten, sich mit anderen Hotel- oder Konferenzgästen zu treffen. Für eine kurze geschäftliche Absprache nach Konferenzende trifft er sich mit Kollegen zu einem Happy Hour Drink in der Roof Top Bar mit Blick über den See. Plötzlich zieht eine Wetterfront aus Nebel und Schneegestöber

auf und bewegt sich von der Stadt her auf das Hotel zu, bewegt sich dem See entlang weiter nach oben – und weiter, weg und schliesslich ganz weg bis zum Durchbruch von Sonnenstrahlen. Dieses unverhoffte Naturerlebnis enthebt Urs für einen kurzen Moment seines hektischen Arbeitslebens. So übrigens wirklich passiert an der letzten Arbeitssitzung der Projektteams im obersten Stock des Bürogebäudes, das umgebaut werden soll. Diese eindrückliche kurze «Customer Experience» war eine kraftvolle Illustration dafür, wozu unsere nachhaltigen Szenarien beitragen wollen – zu einer intakten Natur.

**Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Sibylla Amstutz* (Projektleiterin), HSLU Technik & Architektur, Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur
- *Jan Eckert*, HSLU Technik & Architektur, Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur
- *Simon Bucher*, HSLU Technik & Architektur, Zentrum für integrale Gebäudetechnik
- *Nadège Vetterli*, HSLU Technik & Architektur, Zentrum für integrale Gebäudetechnik
- *Fabian Weber*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Alex Willener*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung
- *Simone Meyer*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung
- *Claudia Acklin*, HSLU Design & Kunst, Competence Center Design & Management
- *Ute Ziegler*, HSLU Design & Kunst, Competence Center Design & Management
- *Stefan Fraefel*, HSLU Design & Kunst, Competence Center Design & Management

#### 4 Wie können nachhaltige Angebote dem Kunden effektiv kommuniziert werden?

Eine Studie für das World Tourism Forum Lucerne 2013

*Nachhaltiger Tourismus wird in der gesamten Tourismusbranche oft als einer der Zukunftsmärkte betrachtet. Dementsprechend werden immer mehr nachhaltige Angebote entwickelt. Die Anforderungen an die Ausgestaltung eines solchen Angebots sind dank einer Vielzahl von Leitfäden bekannt. Die Branche tappt aber in Bezug auf die wirksamste Kommunikation dieser Angebote weitestgehend im Dunkeln.*

In der Regel sind Kunden nicht in der Lage, die relevanten Nachhaltigkeitsaspekte eines Angebots zu identifizieren, wenn diese nicht explizit kommuniziert werden (Roth 2010; Millar & Baloglu 2011). Dies liegt daran, dass die meisten Nachhaltigkeitsmerkmale bei der Nutzung des Produkts nicht getestet oder überprüft werden können, weil diese Aspekte entweder intangibel sind oder die Erstellung in Abwesenheit der Touristen erfolgt. So ist es zum Beispiel für Touristen nicht möglich zu erkennen, welche Energieressourcen verwendet oder wie die Mitarbeitenden und die Lieferanten behandelt werden. In der Kommunikation der Nachhaltigkeit eines Tourismusangebots stellen sich deshalb spezielle Herausforderungen. In der vom World Tourism Forum Lucerne (WTFLL) lancierten empirischen Studie (Wehrli et al. 2013a und 2014a) wurde deshalb untersucht, welche Art von Kommunikation in Broschüren über nachhaltige Tourismusangebote die Kunden am besten anspricht.

Um die Frage nach der optimalen Kommunikationsform zu beantworten, wurde eine interdisziplinäre Herangehensweise gewählt, wobei Forschende aus verschiedenen Instituten der Departemente Wirtschaft sowie Design & Kunst am Projekt mitwirkten. Für die Recherchearbeiten wurden Erkenntnisse aus der Literatur der Fachbereiche Nachhaltiger Tourismus, Kommunikation und Marketing, Konsumentenverhalten, Linguistik und Design miteinbezogen. Zusätzlich wurden in vier Ländern (Schweiz, Deutschland, Grossbritannien und USA) je zwei empirische Befragungen mit je mindestens 750 Personen durchgeführt. In einer ersten Befragungsrunde wurden den Befragten Textbausteine und Bilder vorgelegt, die sie unter anderem in den Dimensionen Emotionalität und Rationalität beurteilen mussten. In einer zweiten Runde wurde anhand eines fiktiven, nachhaltigen Tourismusangebots in einem Choice-Experiment getestet,

ob potenzielle Kunden aus dem Massenmarkt eher emotionale oder rationale Botschaften bevorzugen und wie die verschiedenen Arten der Kommunikation die Kaufabsichten beeinflussen. Die Teilnehmenden mussten in diesem Experiment aus verschiedenen Versionen eines einwöchigen Strandferienangebots die bevorzugte Variante auswählen.

### **Emotionale Kommunikation der Nachhaltigkeit erzeugt Wirkung**

Die Studie leitet aus den Ergebnissen ab, dass Nachhaltigkeit vor allem emotional kommuniziert werden sollte. Das Erzählen von Geschichten, aktive Formulierungen, direkte Ansprache des Lesenden und der Gebrauch von Adjektiven, die einen hohen Wert assoziieren (z. B. «perfekt», «ausgezeichnet») kommen gut an. Die Abbildung 8 zeigt ein fiktives Beispiel, das die Hauptresultate der Studie illustriert. Die Emotionalität manifestiert sich in dieser Broschürenseite unter anderem in der Box, in der ein Fischer den Leser direkt anspricht und eine persönliche Geschichte erzählt.

Interessanterweise hat eine emotionalere Formulierung der Standardaspekte einer Reise (Lage, Strand, Restaurants usw.) meist keinen Einfluss auf die Buchungsabsichten. Dies steht im Gegensatz zur Bevorzugung von emotionalen Botschaften in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Angebots. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Touristen beim Betrachten eines Reiseprospekts sogleich zu träumen beginnen und sie deshalb die Art der Beschreibung des Strandes, des Meeres usw. nicht mehr bei der Entscheidungsfindung zu beeinflussen vermag. Die Nachhaltigkeit ist hingegen meist von geringerer Relevanz bei der Buchung (Wehrli et al. 2011). Dementsprechend müssen die Kunden von ihren Vorzügen überzeugt werden und das Thema muss auf emotionaler Ebene angesprochen werden, damit die Kunden überhaupt darauf aufmerksam werden. Ein weiterer Grund ist, dass nachhaltige Angebote Produkte sind, die Werte widerspiegeln. Aus der akademischen Literatur (Shavitt 1992) wissen wir, dass diese Art der Produkte eher auf emotionale Weise kommuniziert werden sollte.

### **Kulturelle Unterschiede**

Bei der Gestaltung von Werbebotschaften gilt es kulturelle und länderspezifische Unterschiede zu berücksichtigen. Die emotionale Kommunikation der Nachhaltigkeit ist zwar in allen Ländern am wichtigsten. Die emotionale Wirkung wird aber unterschiedlich erreicht. Während Amerikaner auf Sätze wie «Unterstützen Sie die lokale Bevölkerung, indem Sie in unserem Souvenirshop handgearbeitete Produkte kaufen!» positiv ansprechen und deren Kaufabsichten positiv beeinflussen, löst eine solche Aufforderung bei den europäischen Reisenden keine oder sogar negative Emotionen aus.

### **Rationale Kommunikation hat keinen Einfluss**

Weitere zentrale Erkenntnisse sind, dass rationale Formulierungen die Buchungsabsichten nicht positiv beeinflussen und dass Grafiken, welche die Nachhaltigkeit eines Produkts erklären, in Ferienbroschüren sogar ungerne gesehen werden. Lediglich Kunden, die bereits nachhaltige Reisen gebucht haben, sind offener für ausführlichere Erklärungen und Informationen, die rational und objektiv kommuniziert und eventuell anhand einer Grafik dargestellt werden. Deshalb wurde in der Abbildung 8 auf eine Grafik verzichtet und es wurden nur vereinzelt rationale Argumente in den Text eingebaut. Zusätzlich berücksichtigt diese Abbildung einige Erkenntnisse aus der akademischen Literatur: Es wird eine klare Verbindung des Hotels zur Destination gezeigt, indem zum Beispiel die Elemente lokales Essen und Kultur aufgenommen werden. Zusätzlich sind die Botschaften positiv formuliert, das heisst es werden vor allem positive Aspekte eines nachhaltigen Tourismus aufgenommen und diese werden nicht mit dem erhobenen Mahnfinger kommuniziert.

### **Ausblick: Ökonomischer Nutzen von nachhaltigen Produkten?**

Die Serie der Studien für das World Tourism Forum Lucerne (WTFL) soll nach der Betrachtung der Nachfrageseite des nachhaltigen Tourismus (Wehrli et al. 2011) und der oben präsentierten Studie weitergeführt werden. Für 2015 ist eine weitere Studie über nachhaltigen Tourismus geplant, die sich auf die Angebotsseite des nachhaltigen Tourismus konzentriert. Die geplante Studie könnte zum Beispiel untersuchen, ob und wie die Kommunikation der Nachhaltigkeit eines Angebots zu ökonomischen Nutzen für touristische Unternehmen führt.

Zudem sollte das Thema der Vermarktung weiter studiert werden, da es weiterhin offene Fragen gibt, zum Beispiel wie effektives Marketing für nachhaltige Angebote ausgestaltet sein sollte. Neben den hier präsentierten Ergebnissen gilt es unter anderem auch zu beachten, dass die Kommunikation zum Kunden stärker auf den Nutzen, der diese Art von Angeboten stiftet, fokussieren sollte. Diese Zusatznutzen und deren Wirkungen auf den Buchungsentscheid sind aber oft diffus. Deshalb werden wir am ITW zusammen mit der Universität Zürich in einem vom Schweizerischen Nationalfonds finanzierten Projekt diesen Aspekt genauer betrachten.

### **Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Roger Wehrli* (Projektleiter), HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Sascha Demarmels*, HSLU Wirtschaft, Institut für Kommunikation und Marketing
- *Sonja Kolberg*, HSLU Wirtschaft, Institut für Kommunikation und Marketing
- *Julianna Priskin*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Dorothea Schaffner*, HSLU Wirtschaft, Institut für Kommunikation und Marketing

- *Jürg Schwarz*, HSLU Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug
- *Jürg Stettler*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Fred Truniger*, HSLU Design & Kunst, Kompetenzzentrum Visual Narrative

**Abbildung 8:** Fiktive Broschürenseite, die das allgemeine Resultat der Befragung widerspiegelt (Quelle: Hochschule Luzern)

Menorca
23

Here you can enjoy a sustainable stay:

# Hotel Playa del Sol \*\*\*\*\*

1 WEEK ALL-INCLUDED FOR CHF 995.-

Go for a walk along the beach, have a snack in our open restaurant while viewing the ocean, and relax at our pool. For a bit more action, you can also ride with one of our electro-bikes to the nearby village of San Jaime. In the evening, you can help yourself to our expansive buffet or simply order from the menu. And without even noticing it, you will have made a huge difference to the environment:

Our swimming pool is heated by on-site solar panels. And since we treat water resources at our hotel ecologically, you will use only half as much water as you would at other hotels. We source food from farmers in the immediate vicinity. Not only does this cut CO<sub>2</sub> emissions but also benefits local trade. By the way: your flight is MyClimate carbon-offset.

**Apartments near the beach**  
For your stay: the environmentally-friendly and air-conditioned hotel is adjacent to a long, sloping sand beach. It offers a total of 81 rooms. The roomy apartments contain a double bed, living room with pull-out bed, kitchenette, satellite TV as well as a balcony or terrace. Your room is cleaned daily with especially ecological and environmentally-friendly products.





**Regional roots**  
We serve you only the highest quality regional products. The souvenir shop sells handicrafts sourced solely from local artisans. The reception is staffed around the clock by local, English- and German-speaking receptionists. They will be happy to share with you their favorite spots on the island.



**YOUR HOTEL OFFERS:**

- 24-hour reception/check-out, safe, bureau de change, wifi, room and laundry service, bike hire
- 3 restaurants, bar, souvenir shop, laundry room
- Courtesy services: volleyball, basketball, table tennis, aerobic, fitness room, swimming pool. For a small charge: windsurfing, kayaking, bike hire, tennis, billiards.
- Evening program with live music and DJs



«Hola, em dic Francisco Javier. If you get up early in the morning, you can watch me going out with my boat to bring in fishing nets. For lunch, you can already enjoy fresh fish on your plate – prepared by my cousin in the hotel kitchen. Bon profit!»



## 5 Destinationssouvenirs – eine Herausforderung für das Design

*Souvenirs spielen in der Tourismuswerbung eine wichtige Rolle: Sie dienen der Kundenbindung und dem Imagetransfer; sie sind Werbebotschafter der Destinationen in der Ferne. Dennoch ist das Angebot weitgehend austauschbar. Grundlagenwissen für strategisches und nachhaltig wirksames Merchandising im Tourismus fehlt. Hier hat das Forschungsprojekt «Souvenirs: Destinationsmarketing und Design» einen ersten Beitrag geleistet – gemeinsam mit fünf Partnern aus der Tourismus- und Kreativwirtschaft.*

Baseballcaps und Becher, T-Shirts und Taschen, Mausmatten und Mitbringsel aller Art, bedruckt mit Logo und Ortsbezeichnung: Destinationssouvenirs sind oft wenig originell und kaum unterscheidbar. Dabei könnten sie als Werbebotschafter im Marketingmix eine wichtige und nachhaltige Rolle spielen. Tourismusfachleute haben schon lange erkannt, dass gut gestaltete Souvenirs als Konversations-Trigger über eine lange Zeitdauer wirken. Eine der ersten Studien zum Souvenirmarkt in der Schweiz stammt von 1965 und trägt den Untertitel «Beitrag zu einem neuzeitlichen Marketing» (Gaschen 1965). Doch bis heute fehlen in den Destinationen nicht nur Ressourcen, um wirkungsvolle Andenken zu entwickeln, sondern vor allem auch grundlegendes Wissen, etwa in Form von Leitlinien oder Checklisten.

### **Zwischen den Disziplinen**

Eine im Sommer 2009 vom Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern unter Destinationsmanagementorganisationen (DMO) und touristischen Leistungsträgern durchgeführte Umfrage bestätigt, dass Handlungsbedarf besteht. Alle der gut sechzig Antworten zeigen, dass Souvenirs die Marken- und Imagepflege unterstützen, die Kundenbindung erhöhen und als Werbemittel unabdingbar sind, aber Einkauf und Einsatz von Souvenirsortimenten in den Destinationen meist wenig strategisch erfolgen. Diese Erkenntnisse bilden den Ausgangspunkt für das interdisziplinäre Forschungsprojekt «Souvenirs: Destinationsmarketing und Design».

Fünf Wirtschaftspartner – eine DMO, ein Retail-Experte, ein Produktionsbetrieb und zwei Kreativagenturen – erteilten der Hochschule Luzern im Frühling 2010 den Auftrag, das Potenzial von Design im Destinationsmarketing zu untersuchen. Im Zentrum standen folgende Fragen: Was zeichnet Souvenirprodukte aus? Welche gestalterischen Strategien eignen sich, um die Werbebotschaft der Destination zu

vermitteln? Inwiefern ist Innovation in einem stark von stereotypen Bildern und Klischees geprägten Bereich überhaupt möglich? Und was wollen die Kunden?

Auf der Suche nach Antworten verfolgte das Projektteam drei unterschiedliche, für die Designforschung typische Zugänge: erstens die klassische Literaturrecherche und Erkundung des bisherigen Wissensstandes im Forschungsfeld als «Forschung über Design»; zweitens Beobachtung, Interviews, Gespräche und Befragungen als «Forschung für Design»; drittens Entwurf und Experiment als «Forschung durch Design». Dabei ergänzten sich die Kompetenzen der beteiligten Wirtschaftspartner und Hochschulmitarbeitenden – Design- und Produktionswissen, tourismuswirtschaftliche Expertise, kulturtheoretische Analyse und aus der Marketingpraxis geschöpfte Erfahrung – in idealer Weise.

### **Eine Nullserie, 32 Thesen und eine Checkliste**

Im Lauf eines arbeitsintensiven Jahres fanden mehrere Workshops und ein Designwettbewerb statt; ein innovativer Souvenirentwurf wurde in Nullserie hergestellt, im Verkauf getestet und in Kunden- und Experteninterviews beurteilt; verschiedene Presseberichte nahmen die Frage nach Innovation im Andenkenbereich auf und trugen mit teils kontroversen Meinungen zur Diskussion bei. Zudem konnte das Projektteam Zwischenergebnisse an zwei internationalen Fachkonferenzen präsentieren und publizieren (Nyffenegger & Steffen 2010).

**Abbildung 9:** Souvenirentwurf (Quelle: Hochschule Luzern)



Deutlich zeigten sich im Lauf des Prozesses die unterschiedlichen Blickweisen: Was aus der Perspektive des Designs überzeugt, vermag nicht automatisch auch die Kriterien der Tourismusfachleute zu erfüllen; was ein an den Prinzipien sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit orientierter Hersteller anbieten kann, entspricht nicht unbedingt den Budgetvorgaben im Destinationsmarketing, und was die Reisegäste wollen, muss nicht das sein, was sie zu zahlen bereit sind. Die Herausforderung im Souvenirdesign besteht darin, all diesen Widersprüchen Rechnung zu tragen – und ein unverwechselbares Produkt zu entwerfen. Dabei liegt die grösste Schwierigkeit im enormen Preisdruck: Reiseandenken sollen nicht nur klein, originell und aussagekräftig sein, sondern auch billig. Gerade für Destinationen, die nicht auf Massentourismus ausgerichtet sind (und also auch nicht massenweise Destinationssouvenirs verkaufen), scheint hier ein Grundproblem zu liegen, fehlen doch einerseits die Mittel für eine vom Design getriebene Produktentwicklung, während andererseits distinktives Merchandising gerade wegen der Ausrichtung auf Nischenmärkte notwendig ist. Lösungen lassen sich, so die Erkenntnis aus der Forschungsarbeit, nur in enger Zusammenarbeit aller Stakeholder und «bottom up» erarbeiten. Zeit und Geduld sind hierbei entscheidende Faktoren.

Handfestes und nachhaltiges Resultat der Forschungsarbeit ist ein Leitfaden in Thesenform, ergänzt mit einer Checkliste zur Beurteilung von Souvenirentwürfen. Das konzentriert und doch leicht verständlich aufgearbeitete Wissen wird von Designagenturen, Destinationen, touristischen Leistungsträgern und Hochschulen rege genutzt, etwa von der Wirtschaftskammer Wien, die im Herbst 2013 gemeinsam mit der Meisterklasse Industrial Design der Wiener Universität für angewandte Kunst neue Souvenirentwürfe gesucht hat (WKO, online), oder von der Nachwuchsdesignerin Tina Tomovic, die für das St. Galler Textilmuseum eine ganz besondere Andenkenkollektion entwickelt hat (Magazin der Hochschule Luzern 2013). Die erste Auflage des Leitfadens ist nahezu ausverkauft; die Rückmeldungen aus der Praxis fallen durchwegs erfreulich aus.

Schliesslich verweist das Projekt «Souvenirs: Destinationsmarketing und Design» auch auf weitere Forschungsfelder und -fragen: Wie müssen Souvenirs gestaltet sein, damit sie nicht nur nachhaltig wirken, sondern auch den Kriterien nachhaltiger Produktion genügen? Wie lassen sich Botschaften des nachhaltigen Tourismus in Souvenirprodukten vermitteln? Welche Rolle können Souvenirs im Setting einer nachhaltig geführten Destination als Werbebotschafter spielen? Dazu erarbeitet das ITW gemeinsam mit Wirtschaftspartnern aus der Ferienregion Graubünden ein Folgeprojekt, das von Innotour unterstützt wird.

**Informationen zum Forschungsprojekt:**

<http://blog.hslu.ch/ktisouvenir2010/>

**Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Franziska Nyffenegger* (Projektleiterin), HSLU Design & Kunst
- *Dagmar Steffen*, HSLU Design & Kunst
- *Andrea Mettler*, HSLU Design & Kunst
- *Christoph Wydler*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Barbara Taufer*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft

## 6 Touristische Inwertsetzung des immateriellen Kulturerbes

*Die touristische Inwertsetzung ist im Konzept des immateriellen Kulturerbes enthalten, bildet aber auch einen Widerspruch dazu. Wie eine Partnerschaft von Tourismusakteuren und Trägerschaften des immateriellen Kulturerbes gestaltet sein muss, hat ein Projektteam des Instituts für Musikpädagogik (Departement Musik) und des Instituts für Tourismuswirtschaft (Departement Wirtschaft) der Hochschule Luzern untersucht.*

Wer sich dem Thema «Tourismus und nachhaltige Entwicklung» zuwendet, stösst auf ein komplexes Zusammenwirken von Interessen und Idealen, darunter ästhetisch-gestalterische Ansprüche. Denn Tourismus findet in vielfältigen kulturellen Rahmungen statt, in denen Sinn und Orientierung stiftende Bilder und Klänge erfunden und zurückgewiesen, tradiert und vergessen werden. Es sind diese sinnlich verführenden und zuweilen aufregenden Rahmungen, die touristische Angebote für Gäste zum Erlebnis machen und die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden auf eine Tourismuswerbung lenken.

### **Immaterielles Kulturerbe**

Kulturelle Rahmungen standen im Zentrum eines Projekts mit dem Titel «Wechselwirkungen zwischen immateriellem Kulturerbe und Tourismus». Ausgangspunkt war die Erstellung der «Liste der lebendigen Traditionen in der Schweiz», die die Hochschule Luzern im Auftrag des Bundesamtes für Kultur und in Zusammenarbeit mit den kantonalen Kulturstellen koordinierte (BAK 2012). Die Erstellung einer nationalen Inventarliste folgte aus einer Verpflichtung, welche die Schweiz mit der Ratifizierung des UNESCO-Übereinkommens zur Bewahrung des immateriellen Kulturerbes eingegangen war (UNESCO 2003). Das Übereinkommen zielt auf die Erhaltung der Rahmenbedingungen für die Praxis des immateriellen Kulturerbes – beziehungsweise der synonym verwendeten «lebendigen Traditionen» – und auf die Förderung von Menschen, die dieses Erbe pflegen und an die nächsten Generationen weitergeben.

Immaterielles Kulturerbe umfasst Traditionen und Handwerksfertigkeiten wie volksmusikalische Praktiken, jahreszeitliche Rituale oder überlieferte Kenntnisse zur nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen (vgl. Artikel 2, UNESCO 2003). Die Definition des «immateriellen Kulturerbes» ist jedoch offen und lässt gehörigen Spielraum bei der Selektion von Traditionen für die Inventarlisten auf natio-

naler Ebene. Aus diesen können Vertragsstaaten des Übereinkommens Elemente für die von der UNESCO geführten Listen nominieren. Ähnlich wie beim Welt- und Naturerbe-Übereinkommen (UNESCO 1972) erhalten die ausgewählten Elemente ein UNESCO-Label. Bei seiner Verwendung im Kontext der Reisebranche gilt dieses Label als kulturtouristisches Gütesiegel.

Das Projekt der Hochschule Luzern setzte hier an. Mit der staatlichen «Patrimonialisierung» lebendiger Traditionen, also deren Anerkennung als Kulturerbe, deren Förderung und deren Bekanntmachung, geht in der Regel eine Zunahme des touristischen Interesses einher (vgl. Kirshenblatt-Gimblett 1998; Luger & Wöhler 2010). Damit ändern sich die Rahmenbedingungen für die Praxis des immateriellen Kulturerbes. Ohne, mit oder für Touristinnen und Touristen manifestieren sich Traditionen möglicherweise in unterschiedlicher Weise. Entsprechend richtete sich das Entwicklungsprojekt auf die positive Steuerung der Wechselwirkungen von immateriellem Kulturerbe und Tourismus und klärte in einem ersten Schritt die analytische Frage: Unter welchen Bedingungen gelingt die touristische Inwertsetzung des immateriellen Kulturerbes?

### **Beziehungen zum Tourismus**

Erhellend war ein Blick in die Vergangenheit, die enge Beziehungen zeigt zwischen Tourismus und dem, was wir heute als immaterielles Kulturerbe bezeichnen. Wallfahrten beispielsweise mit ihren hingebungsvollen Ritualen und bunten Souvenirkulturen stellen eine weit in die Vergangenheit zurückreichende Form des Reisens dar, das unter anderem mit der «Wallfahrt nach Einsiedeln» in die «Liste der lebendigen Traditionen in der Schweiz» aufgenommen wurde.

Ebenso in dieser Liste findet sich das «Alphorn- und Büchelspiel» mit seinem volatilen touristischen Wertverlauf: Das langgezogene Instrument diente als Attraktion für ein europäisches Adelspublikum an den Unspunnen-Festen von 1805 und 1808, verfehlte allerdings die volle Wirkung aufgrund der geringen Partizipation von Bläsern (Gallati & Wyss 1993). Es war ein ungerne gehörtes Bettelinstrument in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, doch im 20. Jahrhundert wurde es, nicht zuletzt unter dem Einfluss seiner häufigen Verwendung in der Tourismuswerbung, zu einem wirkungsmächtigen Nationalsymbol.

Die «Rheinfallbeleuchtung», um ein letztes Beispiel aus der Liste zu nennen, präsentiert sich als eigentliches Produkt touristischer Inszenierung. Sie geht auf das 19. Jahrhundert zurück, als die Rheinfallhotellerie ihren Gästen mit bengalischen Feuerinszenierungen etwas Aussergewöhnliches bieten wollte.

### **Im Gegensatz**

Auf diese engen Beziehungen des Tourismus zur Kultur weist die Forschungsliteratur hin: «Grundsätzlich muss Tourismus als Teil der Kultur verstanden und soll

nicht als Gegensatz dazu dargestellt werden. [...] Touristen und touristische Anbieter müssen sich deshalb als «Kultur-Schaffende» sehen» (Müller & Saxenhofer 1992, 1217; vgl. Gyr 1992; Hochschule Luzern 2012). Zugleich liest man die Forderung, ein von der Tourismusbranche geschaffenes Kulturereignis als solches auszuweisen und nicht als in der Bevölkerung verankertes zu verkaufen: «Wenn Bräuche im Rahmen der Dienstleistungskultur konserviert oder revitalisiert werden, muss das auch deutlich gemacht werden und darf nicht [...] der Kultur der Zielregion zugerechnet werden» (Thiem 1994, 238).

Wie diese Mahnung nahelegt, lässt sich der Gegensatz zwischen künstlerischen beziehungsweise kulturbewahrenden und touristischen «Kulturschaffenden» nicht gänzlich aufheben. Dies hängt mit den eingangs angesprochenen Interessendivergenzen zwischen Kultur und Tourismus zusammen. Die Anliegen von Trägerschaften des immateriellen Kulturerbes und jene von Tourismusakteuren driften in bestimmten Konstellationen auseinander. Erstere beabsichtigen, regionalkulturelle Identifikationsangebote mit Anspruch auf Kontinuität in der Form und auf kritische «Narrenfreiheit» im Inhalt bereitzustellen. Letztere versuchen, in einer mobilen Gesellschaft die Nachfrage von (weit her gereisten) Gästen nach unbekanntem, in kurzer Zeit annehmbarem Erlebnissen zu erfüllen. Sollten beispielsweise chinesische Touristinnen und Touristen die Basler Fasnacht besuchen, mögen sie am bunten Treiben eine Zeit lang Gefallen finden, eine für Basler in höchstem Masse identitätsstiftende Darbietung von «Schnitzelbängg» wäre indes für die fremden Gäste kein berauschendes Ereignis und für den Tourismusanbieter wirtschaftlich ein Flop.

### **Leitfaden für die Angebotsentwicklung**

In einem Leitfaden zur Entwicklung von touristischen Angeboten im Bereich des immateriellen Kulturerbes arbeitete das Projektteam den Kultur-Tourismus-Gegensatz praxisorientiert auf (Tauer et al. 2012). Grundlage bildeten Fallbeispiele erfolgreicher Angebote, darunter die Entlebucher Alpfahrt von Sörenberg bis Schüpfheim, an der sich rund achttausend Besucherinnen und Besucher von der kulturellen Rahmung durch den Schmuck der ins Tal ziehenden Tiere, durch die Gestaltung eines Käse- und Regionalproduktmarkts und durch Auftritte von Jodel-, Alphorn- und Trachtengruppen begeistern lassen.

Aus den Fallbeispielen wurden die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche touristische Inwertsetzung des immateriellen Kulturerbes abgeleitet. Drei Faktoren des Gelingens sind hier hervorzuheben:

**Abbildung 10:** Geschmückte Kühe der Entlebucher Alpabfahrt (Quelle: IG Alpabfahrt)



- Kapazitätsgerechter, allenfalls beschränkter Zugang der Gäste zum immateriellen Kulturerbe (versus Massentourismus mit geringer Möglichkeit zur interaktiven Vermittlung kulturellen Kontextwissens durch Trägerschaften des immateriellen Kulturerbes)
- Mitbestimmung der Trägerschaften des immateriellen Kulturerbes und der Wohnbevölkerung durch Förderung ihrer Partizipation hinsichtlich kultureller Aktivitäten (versus Ausschluss aus Entscheidungsprozessen bei der kulturtouristischen Angebotsentwicklung)
- Identifikation der Lokalbevölkerung mit der Tourismuswerbung (versus Entfremdung aufgrund der Vermarktung von Stereotypen)

Im Vorfeld ihrer Sommerkampagne 2013, die unter dem Titel «Sommer der lebendigen Traditionen» stand, organisierte Schweiz Tourismus zusammen mit der Hochschule Luzern für Tourismusdestinationen einen Workshop. Dabei stiess der Leitfaden als Anregung zur Angebotsentwicklung auf grosse Nachfrage. Mittlerweile arbeitet ein Projektteam der Hochschule Luzern an einem Folgeprojekt, das sich der touristischen Vermittlung des immateriellen Kulturerbes durch mobile Technologien widmet.

### **Interdisziplinäres Projektteam**

- *Marc-Antoine Camp* (Co-Projektleiter), HSLU Musik, Institut für Musikpädagogik
- *Barbara Taufer* (Co-Projektleiterin), HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Claudia Emmenegger*, HSLU Musik, Institut für Musikpädagogik
- *Fabian Weber*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Christoph Wydler*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft

## 7 Nachhaltigkeitsmanagement in Tourismusdestinationen<sup>5</sup>

*Tourismusdestinationen stehen zunehmend vor der Herausforderung, unter gleichzeitiger Erhaltung des natürlichen und gesellschaftlichen Kapitals wirtschaftliche Werte zu schaffen. Dementsprechend dürfte eine ausgewogene Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft im Management einer Destination die Basis für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Destinationen bilden.*

Die nachhaltige Entwicklung einer touristischen Region kann nicht den Leistungsträgern alleine überlassen werden. Es bedarf eines systematischen Managements durch die Destinationsmanagementorganisation (DMO), das alle relevanten Leistungsträger und Akteure involviert und zu dem alle einen Beitrag leisten. Wieso soll diese Entwicklung aber von der DMO geleitet werden? Destinationen haben als primäre Wettbewerbseinheit im Tourismus eine besondere Stellung in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung der gesamten Branche, weil die Destinationen beziehungsweise die DMO die strategische Verantwortung über die Entwicklung einer Destination tragen und das touristische Gesamtangebot und die Vermarktung koordinieren. Zudem erfordert eine nachhaltige Entwicklung per se einen ganzheitlichen Ansatz unter Berücksichtigung vieler übergeordneter Querschnittsthemen und möglichst vieler Akteure. Dies kann meist nicht von einzelnen Leistungsträgern wahrgenommen werden, sondern nur von der DMO. Der ganzheitliche Ansatz einer Destination entspricht des Weiteren auch der Wahrnehmung des Gastes, der seine Ferien entlang der Servicekette einer Destination erlebt. Deshalb wird in diesem Artikel dargelegt, welches die Anforderungen an ein Nachhaltigkeitsmanagement in Tourismusdestinationen sind.

Nachhaltige Entwicklung ist eine langfristige Aufgabe beziehungsweise ein kontinuierlicher Prozess bestehend aus ständiger Verbesserung, Evaluation, neuen Zielen usw. Dementsprechend sollte eine systematische Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Management einer Tourismusdestination nicht nur als rein operative, sondern als strategische Aufgabe wahrgenommen werden (Bieker & Dyllick 2006, 91). Nachhaltigkeitsstrategien müssen dabei in die Geschäftsstrategie integriert und nicht als etwas Eigenes ausgeklammert werden.

<sup>5</sup> Dieser Artikel ist eine angepasste Kurzfassung des Artikels Wehrli et al. (2013b), veröffentlicht in der Zeitschrift für Tourismuswissenschaft.

Nur durch die Integration können die Strategien wirkungsvoll sein. Die Aufgabe des Managements ist es daher, die Nachhaltigkeit und deren Umsetzung in den internen Strategien, Strukturen und Prozessen zu verankern.

Auf der Ebene von Destinationen gibt es bereits Indikatoren- beziehungsweise Nachhaltigkeitsmanagementsysteme, die einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im Tourismus leisten sollen (vgl. z.B. Baumgartner 2008; Rütter et al. 2004). Diese sind in der Praxis bis heute nur punktuell angewendet worden. Die Gründe dafür sind neben der fehlenden Bekanntheit auch die Komplexität und mangelnde Praxistauglichkeit dieser Systeme. Es fehlen einfache Umsetzungsinstrumente, die auch tatsächlich anwendbar und zudem nicht zu aufwendig sind. Des Weiteren existiert international eine Vielzahl von Indikatoren- und Monitoringsystemen<sup>6</sup>, die jedoch stark auf das Messen der Nachhaltigkeit fokussieren und wenig auf die nachherigen Verbesserungsprozesse.

In einem angewandten Forschungsprojekt wurden deshalb die Herausforderungen eines nachhaltigen Managements in einer Tourismusdestination und die Anforderungen an ein nachhaltiges Management für Tourismusdestinationen anhand von qualitativen Untersuchungen in vier Schweizer Destinationen (Arosa, Biosphäre Entlebuch, Interlaken und Scuol) identifiziert. Dies erfolgte anhand von Literaturrecherchen und Fokusgruppen in den Destinationen, um danach aufgrund der Erkenntnisse den Entwurf eines Nachhaltigkeitsmanagementmodells für Tourismusdestinationen vorzuschlagen. In diesem Artikel werden im Folgenden zuerst die identifizierten Anforderungen diskutiert, bevor das entwickelte Nachhaltigkeitsmanagementsystem kurz skizziert wird.

### **Anforderungen an ein Nachhaltigkeitsmanagement in Destinationen**

Die folgenden wichtigsten Anforderungen an ein Nachhaltigkeitsmanagement in einer Destination haben sich aus den Fokusgruppen in den Destinationen mit Vertretern der DMO, Leistungsträgern und weiteren relevanten Akteuren ergeben.

#### *Wirtschaftlicher Nutzen:*

Eine notwendige Bedingung ist ein wirtschaftlicher Nutzen für die Destinationen. Die Positionierung und die Wettbewerbsfähigkeit der Destination sollten zwingend gestärkt werden.

6 Beispiele solcher Indikatoren- und Monitoringsysteme auf Destinationsebene sind: Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC), UNWTO: Indicators of sustainable development for tourism destinations: a guidebook, Prozessorientiertes Bewertungsschema (POBS) (Baumgartner 1998/2008), Voluntary Initiatives for Sustainability in Tourism (VISIT): Indikatoren für Destinationen.

*Information, Partizipation und Motivation:*

Die Anspruchsgruppen müssen über die Nachhaltigkeitsaktivitäten informiert sowie dafür sensibilisiert und motiviert werden. Wichtig sind eine breite Abstützung, ein gemeinsames Vorgehen und die Vernetzung innerhalb der Destination.

*Gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis:*

Zu Beginn des Projekts ist es zentral, dass unter allen relevanten Anspruchsgruppen ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis geschaffen wird, damit danach nicht mehr bei jeder operativen Frage um die Begriffsklärung gestritten werden muss. Dies ist vor allem wichtig für eine kongruente Festlegung der Strategie und der Ziele.

*Initialzündung und Förderung von Innovationen:*

Die relevanten Akteure sollen befähigt werden, selber Nachhaltigkeitsmassnahmen in die Wege zu leiten. Durch die Vorreiterrolle und Nachhaltigkeitsaktivitäten der DMO und erster Leistungsträger werden andere Akteure zu Nachhaltigkeitsmassnahmen animiert.

*Klarer Lead und klare Verantwortlichkeiten:*

Die Nachhaltigkeitsbeauftragten oder ein Nachhaltigkeitszirkel mit Einbezug der relevanten Akteure sollten definiert und bei allen wichtigen Entscheidungen einbezogen werden.

*Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren:*

Durch regelmässige Treffen soll der Austausch zwischen den Leistungsträgern und Anspruchsgruppen in Bezug auf nachhaltige Massnahmen gefördert werden.

*Lösungsorientierung, Einfachheit und Praxisnähe:*

Das Nachhaltigkeitsmanagementmodell soll einfach verständlich und leicht anwendbar sein sowie konkrete und einfach umsetzbare Lösungsvorschläge und Massnahmen enthalten. Insbesondere das Monitoring und Reporting stellt eine Herausforderung dar, da darauf geachtet werden muss, dass trotz der notwendigen Vereinfachung die Aussagekraft und Glaubwürdigkeit nicht beeinträchtigt werden.

*Umsetzung und rasche erste Resultate:*

Die Destinationen wünschen, dass erste Massnahmen schnell umgesetzt und dadurch Erfolge rasch sichtbar werden.

#### *Einbezug bestehender Projekte, Aktivitäten und Tools:*

Der Einbezug aktueller Aktivitäten und Projekte in den Destinationen und den Verbänden sowie die Nutzung und Aufbereitung von bereits existierenden Instrumenten, Indikatoren, Best Practices usw. für Destinationen und Leistungsträger sind wichtig, um wertvolle Synergien zu nutzen.

#### *Priorisierung der Themenfelder:*

Eine priorisierte und schrittweise Herangehensweise an die Themenfelder ist wichtig, da nicht alle gleichzeitig bearbeitet werden können und gewisse schwieriger zu beeinflussen sind. Eines der wichtigsten Themenfelder aus Sicht der DMO ist die Gestaltung von nachhaltigen Angeboten.

#### *Vermarktung:*

Neben der Angebotsentwicklung und Produktgestaltung ist auch die Vermarktung zentral für den wirtschaftlichen Erfolg.

#### *Kontinuität und stetige Optimierung:*

Die Kontinuität der Nachhaltigkeitsaktivitäten muss unabhängig von personellen Konstellationen sichergestellt werden. Im Vordergrund stehen der Prozess der nachhaltigen Entwicklung und dessen stetige, langfristige Optimierung.

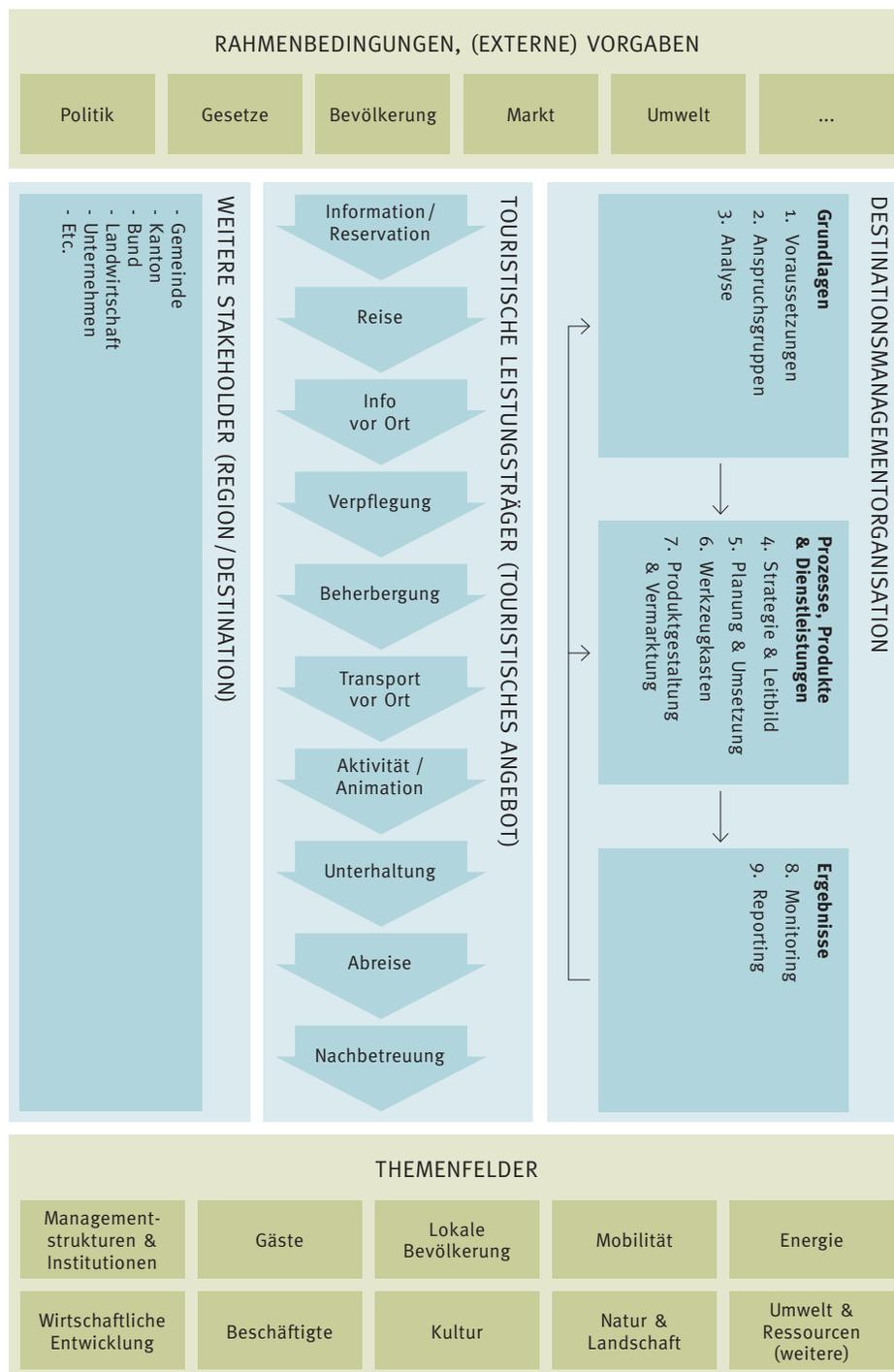
### **Das Nachhaltigkeitsmanagementmodell**

Zusammenfassend muss ein Nachhaltigkeitsmanagementmodell für Tourismusdestinationen einfach verständlich und anwendbar sein, sich an bestehenden Konzepten anlehnen sowie die Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen in einer Destination vereinfachen. Auf diesen Grundprinzipien basiert eine erste Version des Nachhaltigkeitsmanagementmodells (vgl. Abbildung 11), das sich unter anderem am St. Galler Management-Modell, am European-Foundation-for-Quality-Management(EFQM)-Modell sowie an bestehenden Labels und Managementsystemen orientiert. Ein Beispiel eines solchen Systems ist das TourCert Label, das das Tourismusunternehmen auszeichnet, die sich klar zu ihrer Verantwortung für einen nachhaltigen Tourismus bekennen.

Das Nachhaltigkeitsmanagementmodell wird umgeben von den Rahmenbedingungen, in denen sich die Destination bewegt, sowie den Themenfeldern, die für eine nachhaltige Entwicklung zu berücksichtigen und zu bearbeiten sind.

Trotz ihrer zentralen Rolle sind DMO nicht alleine für die nachhaltige Entwicklung in den Tourismusdestinationen zuständig und sie sind unter anderem auch auf wichtige einzelbetriebliche Ansätze der Leistungsträger sowie Initiativen der

**Abbildung 11:** Nachhaltigkeitsmanagementmodell (Quelle: Wehrli et al. (2013b))



öffentlichen Hand und weiteren Anspruchsgruppen angewiesen. Dementsprechend besteht der Managementteil aus den drei Handlungsebenen DMO, touristisches Angebot und Region/Destination. Die drei Handlungsebenen geben den Handlungsspielraum der DMO wieder. Die DMO kann ihre eigenen Abläufe und Standards weitgehend selbst bestimmen. Der Handlungsspielraum ist hier dementsprechend am grössten. Auf der Handlungsebene des touristischen Angebots kann die DMO nur in Zusammenarbeit mit den einzelnen Leistungsträgern erfolgreich agieren. Die Anbieter entlang der gesamten Servicekette müssen miteinbezogen werden. Die Steuerungsmöglichkeiten der DMO ergeben sich durch das Verbreiten entsprechender Informationen, die Vernetzung und das Schaffen von Anreizen. Viele für eine nachhaltige Entwicklung einer Region relevante Themen gehen weit über den Einflussbereich der DMO und der touristischen Leistungsträger hinaus. Dennoch können sie das Image einer Destination sowie das touristische Gästeerlebnis wesentlich beeinflussen. Die DMO ist hier auf eine enge Kooperation mit den entsprechenden Anspruchsgruppen – insbesondere mit der öffentlichen Hand – angewiesen.

#### **Fazit: Entwicklung nachhaltiger Angebote als erster Schritt**

Die Komplexität eines Nachhaltigkeitsmanagements auf Destinationsebene kann nur beschränkt reduziert werden. Sie ergibt sich nicht zuletzt aufgrund der thematischen Vielfalt, der grossen Anzahl verschiedener Akteure sowie des unterschiedlichen Handlungsspielraums der DMO. Das hier vorgestellte Projekt lieferte wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Herausforderungen und Bedürfnisse der Destinationen im Nachhaltigkeitsmanagement. Es zeigte sich auch, dass in den Destinationen, die im Thema Nachhaltigkeit vergleichsweise aktiver sind, der Managementgedanke, das heisst die strategische und operative Verankerung der Nachhaltigkeit in der DMO, deutlich stärker vorhanden ist. Bei den weniger weit entwickelten Destinationen nehmen hingegen das Einleiten von ersten Projekten und Angeboten und das Aufweisen erster Erfolge einen höheren Stellenwert ein. Entsprechend steht zurzeit in einem Folgeprojekt die «Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigen Tourismusangeboten in Tourismusdestinationen» im Vordergrund, da sich die meisten Destinationen noch nicht trauen, ein vollumfängliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem zu installieren. Erst nach einem erfolgreichen Abschluss dieses Projekts wollen sie sich voraussichtlich dem umfassenderen Ansatz in einem weiteren Folgeprojekt stellen.

**Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Roger Wehrli* (Projektleiter), HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Myriam Barsuglia*, HSLU Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
- *Claus-Heinrich Daub*, FHNW
- *Heinz Rütter*, Rütter und Partner
- *Jürg Stettler*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Barbara Taufer*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Fabian Weber*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft

## 8 Freiwilliges Engagement im Tourismus

*Die bisher nur vermutete hohe Bedeutung des freiwilligen Engagements im Schweizer Tourismus bestätigt die interdisziplinäre Studie «Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement im Rahmen touristischer Organisationen und touristisch relevanter Eventorganisationen» der Hochschule Luzern. Viele Events und Angebote in Destinationen könnten ohne Freiwillige gar nicht durchgeführt werden. Verantwortliche stehen vor der Herausforderung, auch in Zukunft genügend Menschen zu finden, die sich freiwillig und ehrenamtlich engagieren.*

### **Projektbeschreibung**

Das kulturelle, sportliche, soziale und politische Leben in der Schweiz wird wesentlich durch freiwilliges Engagement getragen – jede fünfte Person engagiert sich unentgeltlich in einem Verein, einer Organisation oder Institution (BFS 2011). Infolge des verschärften Wettbewerbs und der hohen Leistungserwartungen steigt das Bewusstsein für die Bedeutung der Freiwilligenarbeit auch im Tourismus an. Für die Zukunft ist es bedeutsam, die unbezahlbaren Leistungen der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten zu sichern, umso mehr, als dass das freiwillige Engagement in der Schweiz tendenziell rückläufig ist (BFS 2010).

Im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprojekts «Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement im Rahmen touristischer Organisationen und touristisch relevanter Eventorganisationen» wurde die Freiwilligenarbeit im schweizerischen Tourismus erstmals spezifisch untersucht. Ziel war unter anderem, die Bedeutung sowie einen allfälligen Handlungsbedarf im Bereich der freiwilligen und ehrenamtlichen Tätigkeiten in Schweizer Tourismus- beziehungsweise Eventorganisationen<sup>7</sup> in Erfahrung zu bringen sowie die gewonnenen Erkenntnisse der Praxis zur Verfügung zu stellen. Der vorliegende Beitrag fasst die wichtigsten Erkenntnisse des zweijährigen, praxisorientierten Forschungsprojekts zusammen, das in Kooperation verschiedener Institutionen und Unternehmungen<sup>8</sup> interdisziplinär entwickelt, durchgeführt und finanziert wurde.

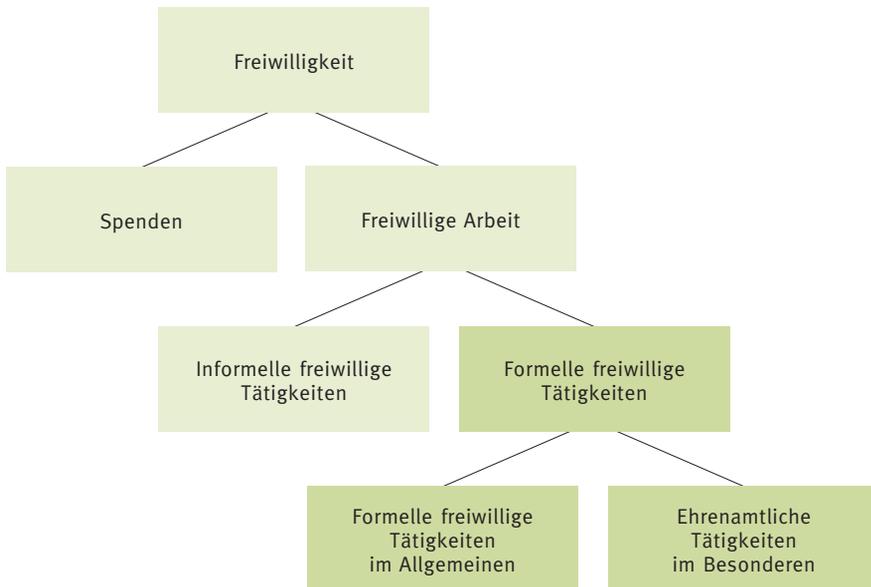
### **Definition des freiwilligen Engagements**

<sup>7</sup> Es wurden nur Eventorganisationen mit touristischer Relevanz in die Untersuchung einbezogen.

<sup>8</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft SECO/Innotour; Hochschule Luzern, Interdisziplinärer Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung, Migros-Genossenschafts-Bund, Schweizer Tourismus-Verband, Verband Schweizer Tourismus-Manager, UNESCO Biosphäre Entlebuch

Der Begriff «freiwilliges Engagement» wird entsprechend der Definition im Freiwilligen-Monitor Schweiz (Stadelmann-Steffen et al. 2010) verwendet, der formelle und informelle freiwillige Tätigkeiten unterscheidet (Abb. 12). Für das freiwillige Engagement im Tourismus ist die formelle freiwillige Tätigkeit von Bedeutung. Darunter werden freiwillige Arbeiten im Rahmen von Organisationen, Vereinen usw. verstanden, wobei Sitzungsgelder, Spesenvergütungen oder symbolische Beiträge nicht als Bezahlung gelten. Weiter werden ehrenamtlich tätige Personen, die in der Regel gewählt sind (z. B. Vorstand in einem Verkehrsverein) von «gewöhnlich» formell Engagierten unterschieden, die sich beispielsweise als Volunteer bei einem grossen Sportanlass betätigen (Farago 2007).

**Abbildung 12:** Formen der Freiwilligkeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stadelmann-Steffen et al. 2010, 29)



### Fragestellung und methodisches Vorgehen

Um Bedeutung und Handlungsbedarf des freiwilligen Engagements im Tourismus feststellen zu können, waren folgende Fragestellungen wegweisend: Wie schätzen touristische Organisationen und Eventveranstalter/innen den Nutzen der Freiwilligenarbeit ein? Welche Motive werden als Gründe für ein Engagement angegeben? Welches Anforderungsprofil stellen die Verantwortlichen an freiwillig und ehrenamtlich engagierte Personen und wie werden Freiwillige rekrutiert?

Mittels Experteninterviews mit Vertreter/innen von Tourismus- und Event-organi-

sationen sowie Onlinebefragungen<sup>9</sup> wurden empirische Daten erhoben.<sup>10</sup> Diese wurden in Workshops durch Vertreter/innen von Tourismus- und Eventorganisationen validiert. Basierend auf den Ergebnissen wurden schliesslich Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert.

### **Wichtige Erkenntnisse**

Mehr als die Hälfte des tourismusrelevanten Engagements wird in Vereinen geleistet, was die Bedeutung der Milizstruktur bei touristischen Organisationen unterstreicht. So ist auch das freiwillige und ehrenamtliche Engagement in den Tourismusorganisationen stark lokal verankert – 80 Prozent der Ehrenamtlichen beziehungsweise 57 Prozent der Freiwilligen sind hier einheimische Personen. Bei Eventorganisationen hingegen spielen «externe» Freiwillige eine wichtigere Rolle, rund 66 Prozent sind hier «nicht einheimisch».

Die Erhebungen zeigen, dass Tourismusorganisationen vor allem im Bereich der Vorstands- und Geschäftsleitungstätigkeiten von Männern besetzt sind. Das Bild ändert sich bei den freiwilligen Tätigkeiten. Hier nimmt der Frauenanteil zu, wie dies unter anderem bei touristisch relevanten Events anzutreffen ist. Allgemein kann gesagt werden, dass Männer in der Schweiz nicht nur generell häufiger formell freiwillig tätig sind, sondern auch signifikant öfter ein Ehrenamt ausüben (Stadelmann-Steffen et al. 2010, 53). Da in der gesellschaftlichen Dimension der nachhaltigen Entwicklung Gleichstellung eine wichtige Forderung darstellt, wird dieser Aspekt hier hervorgehoben.

Die Motivationsgründe für ein freiwilliges Engagement sind vielfältig und basieren auf einer Kombination von mehreren Faktoren. Generell stehen eigennützige Motive wie «Spass und Interesse am Thema» im Vordergrund, wobei für freiwillige Helfer/innen insbesondere die «Pflege sozialer Beziehungen» sowie die «Teilnahme an besonderen Ereignissen» wichtig sind. Bei den ehrenamtlich Engagierten haben zudem altruistische Motive wie beispielsweise einen «Beitrag zum Erfolg der Tourismus-/Eventorganisation beziehungsweise der Region leisten» eine Bedeutung.

**9** In der ersten Onlinebefragung wurden 79 Fragebogen (Tourismusorganisationen) beziehungsweise 56 Fragebogen (Eventorganisationen) ausgewertet. In der zweiten Onlinebefragung wurden 163 (77 freiwillig und 89 ehrenamtliche Engagierte von Tourismusorganisationen) beziehungsweise 720 (597 freiwillig und 123 ehrenamtlich Engagierte von touristisch relevanten Eventorganisationen) Fragebogen ausgewertet.

**10** Die «freiwillige Tätigkeit» in den Tourismusdestinationen der Schweiz wurde in zwei Untersuchungsbereiche unterteilt: 1. Tourismusorganisationen und 2. Events mit touristischer Bedeutung (d. h. mit Marketingwirkung nach aussen). In beiden Bereichen wiederum wurde nach a) ehrenamtlicher und b) freiwilliger Tätigkeit unterschieden.

Organisationsunabhängig schätzen die Engagierten als Anerkennung der freiwillig erbrachten Leistungen nebst dankenden Worten eine kostenlose Verpflegung, Helferfeste/-essen und die Rückerstattung von Spesen am meisten. Wie die hohen Zufriedenheitsraten zeigen, werden diese Erwartungen meist erfüllt; man kann also sagen, dass die Verantwortlichen mit den Engagierten, insbesondere den freiwillig tätigen Personen, angemessen umgehen. Ausserdem bestätigen die Ergebnisse, dass die persönliche und gezielte Ansprache von potenziell Engagierten eine erfolgreiche Methode zur Rekrutierung ist. Für Eventorganisationen lohnt sich dafür die Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Vereinen. Generell lässt sich feststellen, dass die Rekrutierung für Eventorganisationen einfacher ist als für Tourismusorganisationen, insbesondere wenn es sich um Events mit einer hohen Ausstrahlung handelt.

### **Schlussfolgerungen**

Mit dem beschriebenen Projekt konnte die hohe Bedeutung der ehrenamtlichen und freiwilligen Tätigkeiten für den Tourismus erstmals belegt werden. Um das Potenzial weiterhin effektiv nutzen zu können, müssen Tourismus- und Eventorganisationen gezielt auf die individuellen Voraussetzungen für ein Engagement eingehen, die sich in den letzten 20 Jahren stark verändert haben. Feststellbar ist, dass sich engagierte Personen tendenziell nicht mehr langfristig, sondern zeitlich begrenzt und projektbezogen engagieren wollen. In der Tendenz zeigt sich hier ein Wandel weg vom klassischen Ehrenamt, das sich auf weltanschaulich geprägte und soziale Motive stützt, hin zu einem Engagement, das sich aus Motiven einer selbstbestimmten Lebensführung speist (Keupp 2011). Für Verantwortliche von Tourismus- und Eventorganisationen wird es in Zukunft wahrscheinlich schwieriger werden, Nachfolger/innen für ehrenamtlich Engagierte zu finden. Eine Möglichkeit, den Kreis der engagierten Personen zu erweitern, besteht darin, gezielt Frauen, junge Menschen oder bisher kaum involvierte Personen persönlich anzufragen. Auf der anderen Seite sind die Erwartungen vor allem an ehrenamtlich tätige Personen gestiegen, da die Aufgaben komplexer geworden sind. Dies sowie fehlende Weiterbildungsangebote und Qualifikationsmöglichkeiten können zu einer Überforderung der Engagierten führen.

Die Freiwilligenarbeit stiftet einen hohen Allgemeinnutzen und kommt nicht nur den Tourismus- und Eventorganisationen, sondern auch der Region und der Bevölkerung zugute, indem sie zur regionalen Wertschöpfung beiträgt und ermöglicht, dass neue Projekte eher bearbeitet und verbesserte Dienstleistungen angeboten werden können. Ebenso relevant ist der soziale Nutzen, der sich in der Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls, der Integration von Neuzuzüger/innen usw. zeigt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Freiwilligenarbeit einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in Tourismusdestinationen leistet.

### **Praxistransfer**

Der Schlussbericht sowie die beiden Kurzberichte der Studie sensibilisieren die verantwortlichen Personen von Tourismus- und Eventorganisationen für die Bedeutung des freiwilligen Engagements. Sie verdeutlichen, dass freiwillig Engagierte in ihrer Bedeutung wichtigen Sponsoren gleichzusetzen sind und eine entsprechende Behandlung verdienen. Wie dies in der Praxis im Umgang mit ehrenamtlich und freiwillig engagierten Personen konkret umgesetzt werden kann, ist in 39 Empfehlungen für die Bereiche «Verbindlichkeit & Transparenz», «Arbeitsumfeld», «Leistungsanerkennung» sowie «Rekrutierung» formuliert. Checklisten helfen, den Verantwortlichen den eigenen Stand sowie allfälligen Handlungsbedarf zu eruieren und den Umgang mit den freiwillig Engagierten zu reflektieren – ein wichtiger Schritt für allfällige Anpassungen. Diese können mithelfen, das freiwillige Engagement im Tourismus auch für die Zukunft zu sichern.

### **Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Urs Wagenseil* (Projektleiter), HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *David Caliesch*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Bea Durrer Eggerschwiler*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für soziokulturelle Entwicklung
- *Christin Hausmann*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Mario Störkle*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für soziokulturelle Entwicklung
- *Barbara Taufer*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft

### **Schlussbericht als PDF:**

[www.hslu.ch/freiwilliges-engagement-tourismus](http://www.hslu.ch/freiwilliges-engagement-tourismus)

## 9 Tourismusorientierte Revitalisierung von Brachen

*In der Schweiz stehen über 2'000 Gebäude leer. Deren Revitalisierung mittels tourismusorientierter Nutzungen kann nicht nur dem Tourismus selbst, sondern auch der lokalen und regionalen Ökonomie sowie der Raumplanung zugute kommen und einen Beitrag zu einer besseren Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen leisten. Das interdisziplinäre Forschungsprojekt «Tourismusorientierte Revitalisierung von Brachen» hat das Potenzial ermittelt und den Handlungsbedarf formuliert.*

Brachen werden verstanden als Bestandesgebäude, deren einmalige (hochwertige) Nutzung stillgelegt wurde, wobei dies nicht nur Industrie- und Gewerbeobjekte betrifft, sondern auch weitere Gebäudetypen wie Ladenlokale, Schulhäuser, Verwaltungsgebäude, Gastronomie/Hotellerie-Objekte, militärische Bauten, Bahnbauten, kirchliche Gebäude und Ähnliche.

### **Verwertungslücken mit Potenzial**

Auf den ersten Blick sind Leerstandsobjekte unattraktive Immobilien. Auf den zweiten Blick ist erkennbar, dass solche Gebäude oft besondere Raumqualitäten aufweisen (Dimensionen, Raumaufteilungen, Ornamentik, Ausbaudetails), einen Charme der Geschichte ausstrahlen und Identifikationsmöglichkeiten bieten. Ihnen eigen ist ein besonderes Potenzial für innovative Nutzungsideen und für eine Neuinterpretation der ehemaligen Substanz.

Die auf Dauer ausgerichtete Nachnutzung eines Leerstandsobjekts soll erreicht werden durch eine gezielte Nutzungsentwicklung, also eine detaillierte und differenzierte Planung zur zielorientierten Optimierung des Nutzungsmixes eines Quartiers, eines Areals oder eines Gebäudes, die über die raumplanerischen Nutzungskategorien hinausgeht und die Bedürfnisse unterschiedlicher Stakeholder einbezieht. Der Begriff Revitalisierung meint, dass ein leer stehendes Gebäude erneut einer sinn- und ertragsstiftenden Nutzung zugeführt wird. Zwischennutzung kann ein probates Mittel auf diesem Weg sein.

In Abgrenzung zum Begriff «touristisch» ist «tourismusorientiert» so zu verstehen, dass sich die touristische Bedeutung einer Neunutzung sowohl als angestrebtes Ziel, aber auch als ungeplanter Begleiteffekt einer Revitalisierung einstellen kann. Der Fokus einer Neunutzung bezieht sich entweder auf Angebote, die dem Tourismus im engeren Sinn, der Naherholung oder der Freizeit dienen, kann aber auch auf andere lokale Bedürfnisse ausgerichtet sein, die ein touristisches Angebot ergänzen oder sich im Nachhinein als neuer touristischer Attrak-

tor herausstellen. Tourismusorientierung bedeutet auch, dass eine Nachnutzung in der Regel in kleinen Schritten und kooperativ geplant werden soll.

### **Nachhaltigkeit all inclusive**

Der Nachhaltigkeitsdiskurs im Tourismus hat zwar schon Dutzende Labels hervorgebracht, doch sind diese mehrheitlich auf den Betrieb touristischer Infrastruktur fokussiert, weniger auf die Anforderungen bei der Erstellung einer Anlage. Insbesondere der nachhaltige – also sparsame – Umgang mit der Ressource Boden ist in diesem Diskurs bisher nur schwach ausgeprägt. Tourismusorientierte Revitalisierung von Brachen ermöglicht einen relevanten Beitrag zur Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen. Stichworte sind:

*Ökologie:* Nutzung im Bestand bedeutet Vermeidung grauer Energie und führt zu einem haushälterischen Umgang mit Siedlungsflächen und Infrastrukturen, weniger Zersiedelung der Landschaft, energieeffiziente Bauweise mit mehrheitlich erneuerbaren Energieträgern und Materialien aus der Region.

*Gesellschaft:* Teilhabe der Einwohner und Betriebe an der Entwicklung, partizipative Umsetzung und Nutzung der Zwischen- und Umnutzungsprojekte (Planungsprozesse, Auftragsvergabe an das regionale Baugewerbe, bevorzugte Vergabe der Nutzflächen an regionale Betriebe wie auch Kreativ- und Kulturschaffende usw.), Schutz von Ortsbildern vor dem Siedlungsdruck, Stärkung der lokalen Identität.

*Ökonomie:* Standortaufwertung, Imagepflege, regionale Wertschöpfung, Aktivierung ungenutzter Potenziale in jeglicher Hinsicht (Human- und Finanzkapital bei regionalen Investoren und Auftragnehmern usw.)

### **Viel Luft nach oben**

Um die tatsächlichen Fakten über Leerstände herauszufinden und erfolgsrelevante respektive problematische Aspekte von durchgeführten oder gescheiterten Umnutzungen zu identifizieren, bestand die Projektarbeit einerseits aus einer standardisierten Umfrage bei Destinationen (DMO) einschliesslich ergänzender Detailrecherche, andererseits aus einer typologiedifferenzierten Analyse von Umnutzungsbeispielen.

Die in der Umfrage gemeldeten leer stehenden Gebäude aller Art wurden auf die ganze Schweiz hochgerechnet. Addiert mit dem Wissen über das landesweite Schulhaussterben und die grossen Dispositionsbestände von Armasuisse Immobilien und SBB Immobilien ergeben sich für die Schweiz folglich ca. 2'000 bis

3'000 leer stehende und revitalisierbare Gebäude. Nur ein sehr kleiner Teil dieser Leerstände hat in den letzten Jahren bereits eine Umnutzung erfahren. Daher ist eine gezielte Förderung von Revitalisierungen legitim und aus der Sicht vieler Akteure und Institutionen auch begrüssenswert.

**Tabelle 2:** Auswahl erfolgreicher Revitalisierungsbeispiele

Vorher	Nachher
Alte Spinnerei Murg (SG)	Mischnutzung mit Loftwohnungen, Lofthotel, Räume für Gewerbe und Kunsthandwerk sowie Gastronomie
Zeughaus Bergün (GR)	Mischnutzung Bahnmuseum Albula, Gastronomie, Tourismusbüro und RhB-Reisezentrum
Badehaus Scuol (GR)	Zentrum für Gegenwartskunst
Landessender Beromünster (LU)	Kunst und Kultur im Landessender (KKLB) mit Ausstellungs- und Schulungsräumen, Gastronomie, Energieakademie usw.
Altes Schulhaus Fuldera (GR)	Kulturzentrum Chasté da Cultura
Bahnhof-Wartesaal Lavin (GR)	Bistro und Kultur-Eventraum
Postgebäude Sörenberg-Flühli (LU)	Tourismus- und Postbüro

### **Komplex und multifunktional**

Während bei einer Transformation eines Industrieareals an guter Lage mit Eigentümer, Projektentwickler und Behörden die Parteien überschaubar sind, zeigt die Auswertung der Beispiele, dass Umnutzungen an eher benachteiligten Lagen meist mit einem komplexen Entwicklungsprozess verbunden sind, in den weitaus mehr unterschiedliche Akteure eingebunden sind, was eine sorgfältige Prozessplanung erfordert.

Bei den analysierten Umnutzungen steht die Schaffung neuer materieller und symbolischer Werte bei gleichzeitiger Wahrung bestehender Qualitäten im Vordergrund. Nachhaltigkeit als Ziel spielt bisher eine untergeordnete Rolle. Nutzungsideen, Initianten und Betreiber stammen meist aus der Gemeinde oder der Region. Obschon die touristische Bedeutung oft relevant ist, wird sie selten als

**Abbildung 13 (oben):** Umgenutztes Zeughaus Bergün (Quelle/Copyright: Bahnmuseum Albula, Nora Hauswirth, [www.bahnmuseum-albula.ch](http://www.bahnmuseum-albula.ch)) **Abbildung 14 (unten):** Alte Spinnerei Murg (Quelle: [www.altespinnerei.ch](http://www.altespinnerei.ch))



vermarktbarer Standortvorteil wahrgenommen. So nehmen DMO erst verzögert Kenntnis von der touristischen Bedeutung von Umnutzungen, während das Interesse der lokalen Behörden und der Öffentlichkeit wesentlich grösser ist. Sie sind es auch, die im Verbund mit Einzelpersonen, Vereinen und/oder anderen losen Gruppen eine Revitalisierung anstossen und zur Realisierung bringen. Folglich finden leer stehende Objekte im Eigentum der öffentlichen Hand schneller zu einer Lösung als jene in privatem Eigentum.

Die erfolgreich realisierten Revitalisierungen sind meist multifunktional, gehen daher geringere Risiken ein und können von einem Synergiepotenzial profitieren. Die häufigsten Hemmnisse oder Hürden für Umnutzungen sind nicht zwingend nur fehlendes Kapital, sondern auch mangelnde Ideen, Konzepte, Initiativen sowie strenge Auflagen seitens Bau- und Planungsrecht.

Ein Roundtable mit externen Fachpersonen ergab, dass Revitalisierungen an Randlagen nicht nur unter dem Aspekt des Tourismus betrachtet werden sollten, sondern es seien auch Angebote für Wohnen, Arbeiten, öffentliche Zwecke, Kultur usw. gleichwertig mitzudenken, was Mischnutzungen in den Fokus rückt.

### **Innovativer Handlungsbedarf**

Sollen Revitalisierungen stärker gefördert werden, sind folgende Handlungsfelder und Massnahmen zu beachten:

*Innovation:* Leerstand verweist auf eine mangelnde Nachfrage herkömmlicher Nutzungen. Es sind Nutzungsnischen sowie innovative Ideen und Eigentumsrespektive Betreibermodelle zu identifizieren und stärker in Betracht zu ziehen.

*Kommunikation:* Damit brachliegende Objekte vermehrt einer – gegenüber Neubauten eindeutig nachhaltigeren – Revitalisierung zugeführt werden, sind die Qualitäten von Bestandsobjekten bewusst zu machen und neue Nutzungsperspektiven aufzuzeigen.

*Nachhaltigkeit:* Bei raumrelevanten Vorhaben ist vorrangig eine Realisierung in Branchen zu berücksichtigen, wobei das Prinzip «kleine, aber feine Angebote» ein höheres Gewicht erhalten soll.

*Koordination:* Eine gemeinsame proaktive Haltung von Kommunen und DMO kann eine Stärkung der lokalen Initiativen und eine bessere Abstimmung zwischen den verschiedenen Bedürfnissen und Interessen ermöglichen.

**Abbildung 15 (oben):** Chasté da Cultura, Fuldera (Quelle: [www.kulturburg.ch](http://www.kulturburg.ch)) **Abbildung 16 (unten):** Staziun Lavin (Quelle: [www.staziun-lavin.ch](http://www.staziun-lavin.ch))



*Bewilligungen:* Stärkere Gewichtung des öffentlichen Interesses an einer Revitalisierung (Nachhaltigkeit, regionale Entwicklung) bei Ermessensspielräumen im Rahmen der diversen Bewilligungsverfahren.

*Vernetzung:* Raumangebote, Raumbedürfnisse und mögliches Realisierungskapital sind aktiv zusammenzuführen.

*Aufmerksamkeit:* Zwischen verschiedenen Einzelvorhaben einer Region – inhaltlich wie geografisch – und übergeordneten Entwicklungsinteressen sind Synergien zu identifizieren und Mehrwerte zu generieren.

### **Flexible Folgeprojekte**

Nach der ersten Projektphase erfolgte eine leichte inhaltliche Ausweitung: Die Tourismusorientierung einer Revitalisierung kann, aber muss nicht angestrebt werden. Unter dem Titel «Revitalisierung von Branchen in Randlagen» ist 2014 ein NRP-Projekt in Vorbereitung, das darauf zielt, Revitalisierungen konkret anzupacken, die Wertschöpfung zu steigern und Arbeitsplätze zu erhalten oder zu schaffen, verbunden mit einer Stärkung der lokalen/regionalen Identität und der Nachhaltigkeit auf allen Ebenen. Regionale Entwicklungsträger zeigen Interesse und haben Bedürfnisabklärungen bei Gemeinden vorgenommen. Um den spezifischen regionalen Anliegen optimal entgegenzukommen, werden nun ein oder mehrere massgeschneiderte Projekte mit frei wählbaren Bausteinen – bestehend aus Analyse von Raumangebot und -nachfrage, Entwicklung alternativer Finanzierungsinstrumente, aus kooperativer Nutzungsentwicklung sowie Objektarbeit mit Standortmanagement – entworfen, wobei tourismusorientierte Nutzungen stets mitgedacht werden sollen.

### **Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Matthias Bürgin* (Projektleiter), HSLU Technik & Architektur, Competence Center Typologie & Planung in Architektur
- *Fabian Kühnel-Widmann*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Myriam Barsuglia*, HSLU Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (bis 2013)
- *Katia Delbiaggio*, HSLU Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (ab 2014)
- *Markus Schmidiger*, HSLU Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug (ab 2014)

## 10 Der neue Dorfladen

*Dorfläden in kleinen ländlichen Gemeinden sind wichtige Orte. Hier decken sich die Dorfbewohner/innen mit Gütern des täglichen Bedarfs ein, auch diejenigen, die weniger mobil sind. Hier können alte und junge Leute ungezwungen ein paar Worte wechseln, etwas bestellen oder etwas ausrichten lassen. Touristen kaufen ihren Proviant und holen Informationen ein. Bleiben sie länger, beispielsweise in einer Ferienwohnung, können sie sich gleich am Ort versorgen, im Idealfall auch mit lokal hergestellten, authentischen Produkten. Neuzuzüger/innen lernen hier einen Teil der Gemeinde kennen. Der Dorfladen gehört zu einem lebendigen Dorf. Oft ist er an zentraler Stelle gelegen und prägt mit seiner bunten und immer wieder veränderten Auslage das Dorfbild mit. Viele Dorfläden kämpfen jedoch ums Überleben. Das interdisziplinäre Projekt der Hochschule Luzern stellte deshalb die Frage, wie Dorfläden langfristig erfolgreich überleben können.*

Es gibt diverse Gründe für das Aussterben der typischen Dorfläden: Einer davon ist, dass die Bevölkerung mobiler geworden ist und viele Dorfbewohner zur Arbeit an einen grösseren Ort pendeln. Am Rand dieser Zupendelorte entstanden in den letzten Jahrzehnten Einkaufszentren wie Coop, Migros, Aldi oder Landi auf grösserer Fläche und mit einem Angebot, bei dem der Dorfladen weder bezüglich Vielfalt der Waren noch bezüglich Preis mithalten kann. Der Internethandel ist eine zusätzliche Konkurrenz für die Dorfläden und das dörfliche Kleingewerbe. Als Folge gehen im Dorfladen die Umsätze zurück. Stehen neue Investitionen oder ein Besitzerwechsel an, so besteht die Gefahr, dass der Laden schliesst. Eine Dienstleistung, aber auch ein informeller Treffpunkt geht verloren, und dies geschieht oft, nachdem bereits andere Dienstleistungen nicht mehr im Dorf angeboten werden und Treffpunkte geschlossen wurden, etwa die Poststelle, die Dorfwirtschaft, die Bankfiliale oder das Dorfschulhaus.

Die Dorfbewölkerung möchte ihren Dorfladen behalten. Das hat eine Umfrage im Rahmen eines Projekts der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit zur Sensibilisierung der Bevölkerung zur Unterstützung des lokalen Gewerbes, insbesondere der Dorfläden, in den Luzerner Gemeinden Romoos und Doppleschwand gezeigt (Meier Kruker 2012). Somit stellt sich die Frage, wie die Dorfläden so attraktiv gestaltet werden können, dass sie eine genügend grosse Kundschaft anziehen. Das heisst, es braucht einen grossen Teil der Dorfbewölkerung – aber auch Touristen –, die selbstverständlich im Dorfladen einkaufen, auch wenn die

**Abbildung 17:** Dorfladen Doppelschwand (Quelle: David Schmid)



Preise hier möglicherweise etwas höher sind als anderswo. Es gibt viele Läden in den Dörfern, aber auch in Randquartieren grösserer Gemeinden oder vom Verkehr umfahrenen Innenstädten, die sich neu erfinden müssen, um genügend Kundschaft anzuziehen und zu überleben. Es stellen sich dabei beispielsweise folgende Fragen: Wie können Dorfläden attraktiv gestaltet werden? Mit welcher Trägerschaft, welchem Angebot, welchen Öffnungszeiten?

Der «neue» Dorfladen kann eine Chance für die Gemeinde sein, wenn er über das traditionelle Angebot hinaus vielfältige Dienste für die Gemeinschaft und für Touristen anbietet. Dies zeigen beispielhafte Projekte im In- und Ausland. So ermöglicht beispielsweise die Integration von Poststellen, die inzwischen in einigen Hundert Dorfläden in der Schweiz erfolgt ist, längere Öffnungszeiten für Postdienste als dies bei den Kleinpoststellen der Fall war, und schafft zusätzliches Einkommen für den Laden. Bei den Produkten ist ein regionales Angebot im Trend: So bietet zum Beispiel der Dorfladen im autofreien Braunwald für Urlauber «ein authentisches Einkaufserlebnis» mit Fleisch aus der Region, diversen Glarner Spezialitäten und zusätzlich zu den Produkten des täglichen Bedarfs auch ein kleines Sortiment an Heilmitteln an (Braunwald, online). Zu möglichen zusätzlichen Dienstleistungen gehören eine Kaffeecke, Hauszustellung, Catering, massgeschneiderte Geschenkkörbe oder die Annahme von Kleiderrei-

nigungs- und Schuhreparaturen (Inzersdorf-Getzersdorf, online). In der Aargauer Gemeinde Hermetschwil-Staffeln bietet Hatem Badawy, Inhaber und Geschäftsführer mit Hotelfachschule- und Reiseleiter-Hintergrund, nebst regionalen Frischwaren ein Bistro mit grossem Flachbildschirm und gratis W-LAN an. Der Laden ist von Montag bis Freitag bis 20 Uhr offen (Ihrdorfladen, online). Über Aktivitäten im eigenen Lokal hinaus beteiligen sich Dorfläden als Informationsdrehscheibe und mit einem Stand an regionalen Events wie Festen, Einweihungen, Märkten (Dorfladen Oberried, online). Diese Dorfläden haben ihre Dienstleistungen sowohl für die einheimische Bevölkerung als auch für Touristen stark erweitert. Für Touristen ist ein attraktives Angebot entstanden und gleichzeitig hilft die Kaufkraft der Gäste mit, die Läden zu erhalten.

Nicht allen Dorfläden gelingt der Turnaround. Im interdisziplinären Projekt «der neue Dorfladen», entwickeln Vertreter/innen der Departemente Soziale Arbeit, Technik und Architektur sowie Wirtschaft ein Konzept, das Dorfläden und Gemeinden ermöglichen soll, den für ihre dörfliche und regionale Situation Erfolg versprechenden Dorfläden zu gestalten. Soziale Aspekte der Dorfentwicklung sind uns dabei wichtig, die Ortsbildgestaltung wird mitgedacht und nicht zuletzt werden Kompetenzen im Bereich von Regionalökonomie und Marketing mitberücksichtigt. Methodisch soll neben einer systematischen Analyse von Best-Practice-Beispielen ein partizipativer Prozess in zwei bis drei ländlichen Pilotgemeinden des ländlichen Raumes der Innerschweiz ermöglichen, die Inhalte und das Vorgehen bei der Neuausrichtung von Dorfläden praxisnah zu begleiten und dabei einen modellhaften Ablauf zu überprüfen. Praxispartner wie die Post, in ländlichen Räumen erfahrene Detailhändler sowie Interessenvertreter und Hilfsorganisationen für die Berggebiete werden in das Projekt eingebunden, um deren Kompetenzen zu nutzen. Ziel ist es, einen Beitrag zum Überleben von sozial und regionalökonomisch wichtigen Infrastrukturen in ländlichen Regionen der Schweiz zu leisten.

#### **Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Verena Meier Kruker*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung
- *Tom Steiner*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung
- *Simone Meyer*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung
- *Stephan Käppeli*, HSLU Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
- *Ronald Germann*, Consultant, HSLU Wirtschaft, Institut für Kommunikation und Marketing
- *Ulrike Sturm*, HSLU Technik & Architektur, CC Typologie & Planung in Architektur
- *Myrta Zemp*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft

## 11 Brettsimulation Nachhaltigkeit im Tourismus

*Ein Hotel-Resort ist eine komplexe und facettenreiche Organisation, die für die regionale Wirtschaft von Bedeutung ist. Mögliche Nachhaltigkeitsmassnahmen und deren Auswirkungen lassen sich an einem Hotel-Resort gut zeigen beziehungsweise simulieren. Ein interdisziplinäres Team hat das hochschuleigene Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus überarbeitet und auf dessen Basis zu Aus- und Weiterbildungszwecken eine Brettsimulation entwickeln lassen.*

### **Beschrieb des Projekts**

Touristiker, die an Nachhaltigkeit denken, konzentrieren sich meist auf die ökologische Dimension und stellen die Frage, wie ökologische Nachhaltigkeit mittelfristig zu finanzieren sei. Die nach Vorgaben eines interdisziplinären Teams der Hochschule Luzern von einem Simulationsspezialisten entwickelte Brettsimulation hat deshalb zum Ziel, in einem spielerischen Kontext ein umfassendes Verständnis zur Komplexität der Nachhaltigkeit aufzubauen. Des Weiteren sollen die Teilnehmenden der Brettsimulation die Effizienz und Effektivität von Nachhaltigkeitsmassnahmen erleben können. Während der Simulation ist das permanente Streben nach Nachhaltigkeit ein dauernder Auftrag. Auch wenn ein Betrieb unter Budgetdruck steht, soll er nachhaltig geführt werden. Gerade deshalb sollen Querverbindungen vom Nachhaltigkeitsgedanken zu den betriebswirtschaftlichen Realitäten eines Hotel-Resorts hergestellt werden. Nachhaltigkeit muss auch in die Strategie eines touristischen Unternehmens eingebettet werden, anstatt zufällig beziehungsweise beliebig beschlossene Massnahmen umzusetzen. Deshalb sollen mithilfe der Brettsimulation Führungsteams für Nachhaltigkeit sowohl auf strategischer Ebene als auch bei der täglichen Arbeit sensibilisiert werden und zur Umsetzung motiviert werden.

Für die Konzeption und Erstellung der Brettsimulation arbeitete die Hochschule Luzern mit Targetsim zusammen, einer in Bezug auf Brettsimulationen international erfahrenen Firma. Basierend auf bestehenden Nachhaltigkeitsstudien und -konzepten wie beispielsweise den «Global Reporting Initiative Guidelines» (GRI, online), «Global Sustainable Tourism Criteria» (GSTC, online) oder der hochschuleigenen Studie «Is there Demand for Sustainable Tourism?» (Wehrli et al. 2011) definierte das Projektteam bestehend aus Vertreter/innen aller fünf Hochschuldepartemente einerseits das grundlegende Konzept für die Brettsimulation und andererseits die relevanten Nachhaltigkeitsindikatoren.

Ein Hotel-Resort ist eine substanzielle Einheit in einer Destination, die von einem Unternehmen geleitet wird und eine angemessen grosse Einheit bezeichnet, um Nachhaltigkeitsmassnahmen und deren Auswirkungen auf die Region darzustellen. Zudem können sich unter einem Hotel-Resort die Zielgruppen etwas Konkretes vorstellen. Das simulierte Resort umfasst nicht nur Hotelbetten und Restauration, sondern bietet auch eine Seminar- und Wellnessinfrastruktur. Nebenbetriebe in Form eines Coiffeurs und Beautysalons und einige wenige Shops spielen eine relevante Nebenrolle. Die genannten Bereiche des Hotel-Resorts werden zusammen mit den drei Nachhaltigkeitsdimensionen, einem Nachhaltigkeitsradar sowie Finanzmodulen auf insgesamt acht Simulationsplatten abgebildet. Jede Nachhaltigkeitsdimension beinhaltet abgestimmt auf das Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus der Hochschule Luzern (vgl. Teil 1, Kapitel 3) drei Subdimensionen. Der neunteilige Radar steht im Zentrum der Simulation und wird umgeben von weiteren sechseckigen Simulationsplatten, die den Betrieb und die Buchhaltung abbilden.

**Abbildung 18:** Brettsimulation «Nachhaltigkeit im Tourismus» (Quelle: Targetsim)



Die Teilnehmenden der Simulation müssen in kleinen Managementteams ein Resort führen. Dabei vergleichen sie die Wirkung der unter interdisziplinärem Coaching entwickelten Nachhaltigkeitsmassnahmen mit den Konkurrenzgruppen, die ein identisches Resort kaufen und führen. Die Herausforderung besteht in der Definition möglichst effektiver, aufeinander abgestimmter Massnahmen, die

das Resort im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung in allen Dimensionen weiterbringen, ohne wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen aus den Augen zu lassen.

Begleitet werden die Teilnehmenden – Zielgruppen der Simulation sind Praktiker/innen aus dem Tourismusbereich und Absolventinnen und Absolventen von Bachelor- und Masterkursen – von einem interdisziplinär zusammengesetzten Leiterteam. Dadurch ist gewährleistet, dass während der Simulation je nach Zielgruppe thematische Schwerpunkte und Hintergrundinformationen aus Praxisbeispielen zur sozialen, zur ökonomischen oder zur ökologischen Dimension eingebaut werden können.

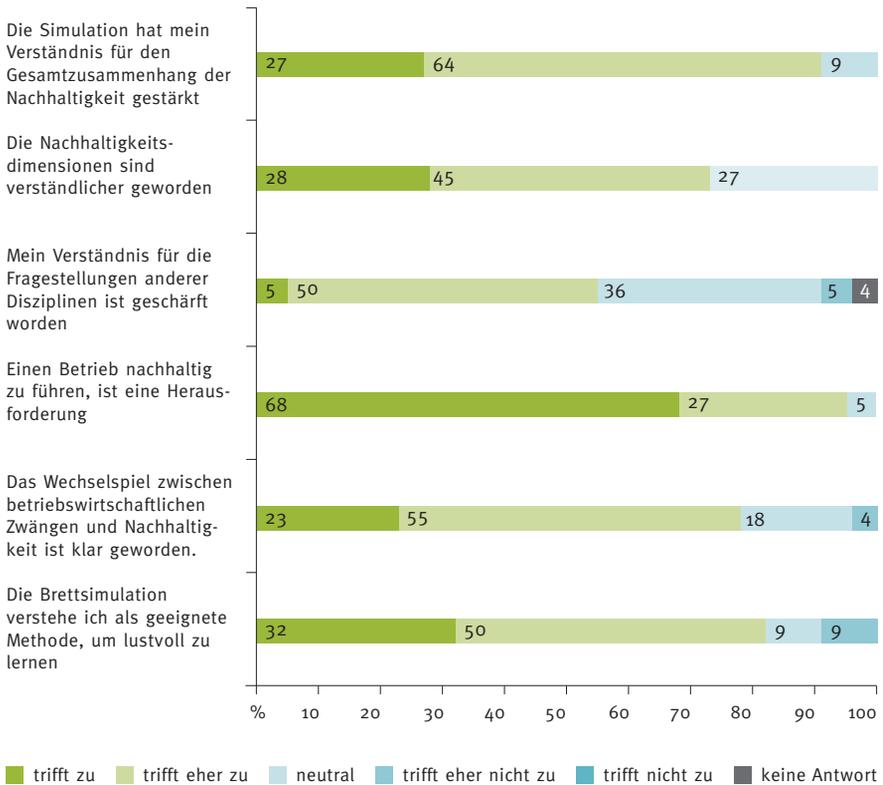
### **Wichtigste Erkenntnisse**

Wie die bisherigen Einsätze bei Teilnehmenden sowohl aus der Praxis als auch aus dem Hochschulumfeld zeigen, ist die Brettsimulation ein besonders forderndes und lehrreiches Instrument. Dank des kompetitiven Ansatzes – während und am Ende der Simulation werden die Hotel-Resorts miteinander verglichen – stacheln sich die Teilnehmenden an und kommen in ein Spielfieber. In möglichst echten Situationen, wie beispielsweise Pressekonferenzen, stellen sich die Gruppen die Kernpunkte ihres entwickelten Nachhaltigkeitskonzepts gegenseitig vor und lernen damit auch über die Gruppen hinweg.

Eine Umfrage bei Studierenden des interdisziplinären Moduls «Tourismus und nachhaltige Entwicklung» der Hochschule Luzern im Jahr 2014 zeigt, dass die Brettsimulation zur Stärkung des Nachhaltigkeitsverständnisses beigetragen hat (vgl. Abbildung 20). Zudem wird dank der Brettsimulation das Wechselspiel zwischen betriebswirtschaftlichen Zwängen und Nachhaltigkeit verdeutlicht. Die Studierenden erkennen, dass eine nachhaltige Betriebsführung eine grosse Herausforderung darstellt. Des Weiteren schärft die Teilnahme an der Brettsimulation in einer interdisziplinär zusammengesetzten Gruppe das Verständnis für Fragestellungen anderer Disziplinen bzw. Studiengänge. Es können neue Perspektiven eingenommen werden. Darüber hinaus findet die Brettsimulation als spielerische und lustvolle Lernmethode Anklang und führt zu einem grösseren Lerneffekt.

Besonders überraschend für die Studierenden waren beispielsweise die Komplexität des Themas Nachhaltigkeit und die Wechselwirkungen, aber auch, dass Raum für Kreativität (Entwicklung von eigenen Nachhaltigkeitsmassnahmen) vorhanden ist. Erstaunt haben aber auch Erkenntnisse zur Hotellerie beziehungsweise zur Hotelführung – nämlich wie wenig Gewinn übrig bleibt oder wie gering die Auslastung und Erträge in der Nebensaison sind.

**Abbildung 19:** Beurteilung der Brettsimulation durch interdisziplinär Studierende (n = 22)  
(Quelle: Eigene Darstellung)



Weitere Erkenntnisse beziehungsweise Rückmeldungen aus den bisherigen Einsätzen der Simulation – insbesondere auch mit Personen aus touristischen Betrieben – sind beispielsweise, dass der Geldfluss sehr gut abgebildet wird. Für einige Teilnehmende – insbesondere für jene ohne ökonomischen Hintergrund – fokussiert die Brettsimulation allerdings stark auf die Betriebswirtschaft. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte können nicht eliminiert werden, da diese Grundlage eines Hotel-Resorts sowie ein wichtiger Teil der ökonomischen Dimension sind, jedoch lässt die Simulation einen gewissen Spielraum bezüglich deren Vertiefung zu.

Die Simulation verlangt vernetztes Denken, was von den Teilnehmenden sehr geschätzt und als Bereicherung empfunden wird. Des Weiteren werden die Diskussionen in den Gruppen und mit den Moderator/innen als äusserst wertvoll bezeichnet, denn dadurch können sich die Teilnehmenden gegenseitig

weiterbilden. Die Interaktion ist also eine wichtige Qualität der Simulation. Nicht zuletzt deshalb dient sie auch als teambildende Massnahme.

### **Weiteres Vorgehen**

Eine Simulation lebt und entwickelt sich stetig weiter, da laufend neue Erkenntnisse (z. B. Fallbeispiele, Studien) zur nachhaltigen Entwicklung im Tourismus aus der Praxis und Theorie eingebracht werden können. Deshalb werden fortlaufend weitere Fallbeispiele gesammelt und in die Simulations-Workshops integriert, die je nach Bedürfnis der Zielgruppen (thematisch) flexibel gestaltet werden. Zudem kann die Simulation mit zunehmender Erfahrung der Simulationsleitenden in unterschiedlichen Varianten für verschiedene Zielgruppen eingesetzt werden.

### **Interdisziplinäres Projektteam:**

- *Andreas Liebrich* (Projektleiter), HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Myriam Barsuglia*, HSLU Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
- *Hannes Egli*, HSLU Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
- *Roger Wehrli*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Barbara Taufer*, HSLU Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft
- *Michèle Blätz*, HSLU Technik & Architektur, CC Material, Struktur & Energie
- *Bea Durrer-Eggerschwiler*, HSLU Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung
- *Marc-Antoine Camp*, HSLU Musik, Institut für Musikpädagogik
- *Simon Santschi*, HSLU Design & Kunst, Leiter Weiterbildung
- *Thomas Reinhard*, Targetsim AG – Simulation Architect & Facilitator



## Teil 3

Der Blick in die Zukunft –  
Ideen für eine nachhaltigere Entwicklung  
im Tourismus



# 1 Einleitung

In diesem Teil 3 möchten wir einen Blick in die Zukunft der nachhaltigeren Entwicklung im Tourismus wagen. Dazu haben sich die drei eingeladenen externen Experten Barbara Gisi (Direktorin Schweizer Tourismus-Verband STV), Daniel Müller-Jentsch (Projektleiter bei Avenir Suisse) und Martin Bütikofer (Direktor Verkehrshaus der Schweiz) und fünf interne Autorinnen und Autoren der Hochschule Luzern an folgenden Leitfragen orientiert:

- Was sind Hindernisse der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus?
- Welche zukünftigen Ereignisse und Begebenheiten werden die nachhaltige Entwicklung im Tourismus positiv beeinflussen?
- Wie stehen die Chancen, dass entsprechende Massnahmen für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus umgesetzt werden?
- Wer trägt in Zukunft die Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus?

Als Erstes legt Barbara Gisi dar, dass der Schweizer Tourismus die Chance hat, in Zukunft eine Pionierrolle im Bereich nachhaltiger Tourismus einzunehmen. Daniel Müller-Jentsch sieht vor allem die wirtschaftliche Nachhaltigkeit als kritischen Faktor für die zukünftige Entwicklung des Schweizer Bergtourismus. Ein Strukturwandel schein deshalb unabdingbar. Insgesamt glaubt er aber, dass bei einer umfassenderen Betrachtung der Tourismus im Schweizer Berggebiet nachhaltig ist und dass ein starker, zukunftsfähiger Bergtourismus für die Zukunft des Schweizer Berggebiets unerlässlich ist. Martin Bütikofer schreibt danach, dass die Schweiz die touristische Mobilität – einerseits eine grundlegende Voraussetzung für den (nachhaltigen) Tourismus, andererseits jedoch eine ernstzunehmende Gefahr für die Authentizität – überdenken und umgestalten muss, wenn sie im harten internationalen Wettbewerb ihre Attraktivität erhalten will. Im zweiten Teil kommen die Autorinnen und Autoren aus der Hochschule Luzern zu Wort. Dazu wurde aus jedem Departement eine Expertin/ein Experte eingeladen. Den Start macht hier in Kapitel 5 Matthias Bürgin aus dem Departement Technik & Architektur. Er stellt der Nachhaltigkeit im Tourismus ein schlechteres Zeugnis aus als seine Vorauforen. Aus seiner Sicht gibt es keinen nachhaltigen Tourismus, sondern nur Menschen, die sich nachhaltig verhalten, und es gibt touristische Angebote, die einen grösseren Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten als andere. Deshalb müsste in erster Linie jeder Mensch Nachhaltigkeit als Haltung verinnerlichen und praktizieren. Claudia Acklin aus dem Departement Design & Kunst ist ebenso kritisch. So konsumiere zum Beispiel die vom Marketing heiss umworbene Zielgruppe der LOHAS («Lifestyle of Health and Sustainability») trotz

ihrer edlen Gesinnung mehr Ressourcen als viele andere Kundengruppen. Sie sieht aber auch einen Hoffnungsschimmer für die Zukunft: Der Kapitalismus werde sich in Zukunft selbst regeln, da die «Massen» bald weniger Geld haben werden, um sich einem Ressourcen verschleudernden Tourismus hinzugeben. Beatrice Durrer Eggerschwiler (Departement Soziale Arbeit) sieht das Thema ebenso in einem grösseren Kontext und betont, dass die nachhaltige Entwicklung ein Verhandlungsprozess bedeutet. Wie Matthias Bürgin betont auch sie, dass der Tourismus sich nur so nachhaltig entwickeln kann, wie die Gesellschaft beziehungsweise die Wirtschaft es zulassen.

Roger Wehrli vom Departement Wirtschaft stellt in seinem Artikel in Kapitel 8 die Frage, ob ein Tourismuserlebnis, das den Touristen einen authentischen Einblick in die Kultur der lokalen Bevölkerung erlaubt, nur in der Nische stattfinden kann, beziehungsweise ob der Massenmarkt das authentische Erlebnis zerstört. Johannes Rühl (Departement Musik) sieht in seinem Beitrag hingegen gerade im Kulturtourismus die grosse Chance für eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus.

## 2 Die Chancen für eine nachhaltige Entwicklung scheinen gut zu stehen

*Nachhaltigkeit wird im Schweizer Tourismus bereits heute grossgeschrieben. Der Schweizer Tourismus-Verband (STV) koordiniert und unterstützt im Rahmen der Möglichkeiten eine nachhaltige Entwicklung, unter anderem mit der Nachhaltigkeits-Charta des Schweizer Tourismus und mit dem Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus. Der technologische Fortschritt und der gesellschaftliche Wandel werden die nachhaltige Entwicklung in Zukunft positiv beeinflussen.*

Der STV ist die Dachorganisation der Schweizer Tourismusbranche mit rund 600 Mitgliedern, darunter rund 40 schweizerischen Branchen- und Fachverbänden des Tourismus mit insgesamt rund 30'000 touristischen Leistungserbringern. Der Schweizer Tourismus-Verband setzt sich seit Jahren erfolgreich für einen nachhaltigen Tourismus ein. So hat der STV die Nachhaltigkeits-Charta des Schweizer Tourismus eingeführt. Die Nachhaltigkeits-Charta wurde 2009 von allen wichtigen Vertretern des Schweizer Tourismus unterzeichnet und bildete damit die Grundlage für einen nachhaltigen Tourismus in der Schweiz.

### **In der Schweiz ist Nachhaltigkeit bereits tief verankert**

Nachhaltigkeitskriterien sind in verschiedene Labels und Programme eingeflossen, wie zum Beispiel in das Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus. Bis Ende 2013 wurde das Qualitäts-Gütesiegel insgesamt über 7'000 Mal vergeben. Die aktuell ausgezeichneten Betriebe haben somit im Aktionsplan mindestens eine Umweltmassnahme getroffen. Auch in der Mitarbeiter- und Gästebefragung wurde der Nachhaltigkeitsaspekt verstärkt und die Umweltverantwortung thematisiert. Auf Stufe III wird das Label «ibex fairstay» für die Auszeichnung anerkannt und die Kombination von ISO 9001 mit ISO 14001 (Umweltmanagementnorm) wird gefördert. Nachhaltigkeit ist bei allen vier STV-Labels (Qualitäts-Programm, Wellness-Destination, Familien willkommen, Ferienwohnungs-Klassifikation) ein wichtiger Bestandteil. Je mehr Betriebe sich freiwillig dem Qualitäts-Programm anschliessen, umso nachhaltiger wird auch der Schweizer Tourismus insgesamt.

### **Der Wille zur Nachhaltigkeit ist vorhanden, doch die Unternehmen brauchen Unterstützung statt Auflagen**

Der Wille und das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit sind vorhanden; die Strategie von Verbänden, Organisationen und vom Bund ist grundsätzlich erarbeitet. Aber

die Unternehmen sollen nun auch unterstützt werden bei der Umsetzung. Die Unternehmen ihrerseits haben meist geringe finanzielle Mittel zur Verfügung (Frankenstärke, Strukturbereinigung) und können sich gewisse – freiwillige – Massnahmen betriebswirtschaftlich kaum noch leisten. Auch nur eine Zertifizierung oder ein Label kann für kleinere Betriebe einen grossen Aufwand bedeuten. Es gibt immer mehr obligatorische Auflagen, Gesetze und Abgaben, welche die touristischen Unternehmen belasten. Die gesetzlichen Anforderungen in der Schweiz sind bereits relativ hoch und verursachen teilweise hohe Kosten. Ausserdem kennen viele Unternehmen die bereits vorhandenen Fördermittel noch zu wenig. Eine künftige Vereinfachung und ein Ausbau der bestehenden Fördermittel (Innotour, Neue Regionalpolitik NRP, Lotteriefonds, kantonale Programme usw.) sowie eine Intensivierung und Bündelung der Information würde die Nachhaltigkeit in Zukunft positiv beeinflussen.

### **Keine Ereignisse, sondern kontinuierliche Verbesserung: Sharing-Systeme wie auch neue Technologien beeinflussen die Nachhaltigkeit im Tourismus**

Aus Sicht des STV sind es nicht spezifische Ereignisse, welche die Nachhaltigkeit in Zukunft positiv beeinflussen werden. Vielmehr findet wie bereits heute ein stetiger Prozess zur Verbesserung der Nachhaltigkeit statt – nicht nur im Tourismus, sondern in der ganzen Wirtschaft. Auf der gesellschaftlichen Ebene werden Sharing-Systeme an Bedeutung gewinnen. Das bekannteste Beispiel hierfür ist das Mobility-Carsharing. Dank modernen Technologien ist es möglich, ein Auto selbstständig mit einer Karte einzulösen, zu benutzen und wieder abzugeben. Solche Systeme werden besonders wertvoll, wenn sie flächendeckend eingeführt und somit auch relativ günstig werden. In Zukunft soll es auch möglich werden, das Mobility-Auto an definierten Orten wieder zu parken, unabhängig vom Bezugsort. Das wäre ein weiterer Schritt Richtung nachhaltige Mobilität, da viele Touristen und auch Schweizer diese Freiheit schätzen und deshalb auf ein eigenes Auto verzichten werden. Auch andere Sharing-Systeme werden in Zukunft wichtiger werden. Velo-Sharing-Systeme kennt man bereits aus grossen Städten. In diesen Städten gibt es ein Netz von Velostationen, bei denen man ein Velo selbstständig abholen, benutzen und bei einer anderen Station wieder abstellen kann. Für die Schweiz wäre es sogar denkbar, dies auf nationaler Ebene einzuführen. Dies eventuell auch mit Elektrovelos, da solche in der Schweiz mitentwickelt und auch produziert werden. Gerade in der Elektromobilität könnten grosse Veränderungen bevorstehen, da Hersteller wie Tesla und auch die kantonalen Elektrizitätswerke an einem flächendeckenden Ladestationen-Netz arbeiten. Nachhaltig ist dieser Ausbau jedoch nur, wenn auch der Strom nachhaltig produziert wird. Die Energiestrategie 2050 des Bundes sieht den Zubau von Wasserkraft und von neuen erneuerbaren Energien explizit vor.

### **Gesellschaftlicher Wandel: Nachfrage nach lokalen Produkten, Werten und Kultur als Treiber von Nachhaltigkeit**

Förderlich für die Nachhaltigkeit wäre auch eine zukünftig verstärkte Besinnung auf lokale Werte und Kulturen. Im sogenannten «Slow-Tourismus» setzt sich der Tourist mit den Menschen und der Kultur im Gastland auseinander, was unter anderem zu einer längeren Verweildauer, einer ausgeglichenen Verteilung von Touristen und schliesslich auch zu weniger Saisonalität führt. Schon länger gibt es das Konzept des «Slow Food», bei dem man sich für das Essen bewusst Zeit nimmt und sich mit lokalen Spezialitäten auseinandersetzt. Wenn sich beispielsweise ein indischer Gast in Zukunft vermehrt mit der Schweizer Kultur sowie Kulinarik befasst und lokal produzierte Röstli statt «Alu Ghobi» bestellt, wäre das ein wichtiger Schritt in Richtung Nachhaltigkeit. Lebensmittel und Gewürze würden bestenfalls lokal hergestellt und einige Transportwege könnten eingespart werden. Dieses Prinzip der lokalen Produkte könnte sich durchziehen bis zu den Baumaterialien von touristischen Infrastrukturen. Gerade regionales Holz ist ein wunderschönes und nachhaltiges Baumaterial, wie man in vielen Teilen der Schweiz, zum Beispiel im Berner Oberland, sehen kann.

### **Die Zukunft ist nachhaltig**

Die Chancen für die Umsetzung dieser Konzepte für eine nachhaltige Entwicklung scheinen sehr gut zu stehen. Für technische Projekte und Verbesserungen ist eine gezielte Förderung und Bereitstellung von Startkapital sehr wichtig. Wie bereits anfangs erwähnt gibt es diese Fördermittel bereits. Für gesellschaftliche Veränderungen braucht es einen Wertewandel und eine Nachfrage der Gäste nach solchen Produkten. Eine Studie von Prof. Dr. Lohmann aus dem Jahr 2013 hat bestätigt, dass eine grosse Nachfrage nach «nachhaltigen Urlaubsprodukten» besteht. Demzufolge wünschen sich bereits heute 40 Prozent der Befragten aus Deutschland einen umweltfreundlichen und ressourcenschonenden Urlaub. Verschiedene Studien belegen, dass die Schweiz aus ökologischer Sicht international bereits führend ist. Im «The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013» des World Economic Forum belegt die Schweiz in der Kategorie «Environmental Sustainability» insgesamt den hervorragenden zweiten Platz hinter Schweden. Im «Environmental Performance Index 2014» der Yale University belegt die Schweiz mit 87,67 Punkten sogar den ersten Platz. Nun liegt es an allen Beteiligten, die erarbeiteten Konzepte zu leben, an aktuelle Entwicklungen anzupassen und sich dafür einzusetzen. Die öffentliche Hand, die Privatwirtschaft wie auch jeder Einzelne von uns trägt die Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung. Die Schweiz kann auch hier zukünftig eine Pionierrolle spielen.

### 3 Strukturwandel im Schweizer Bergtourismus: Massnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Nachhaltigkeit

*Der Schweizer Bergtourismus steht vor grossen strukturellen Herausforderungen: Wettbewerbsnachteile durch die Hochpreisinsel und den starken Franken, kleinteilige Beherbergungsstrukturen und fehlendes Kapital für überfällige Investitionen, Nachwuchsprobleme beim Skisport und ein schwächelnder Sommertourismus, Konkurrenz durch Billigflugpakete zu sonnigen Ferndestinationen und mildere Winter infolge des Klimawandels sind nur einige der Probleme. Wie lässt sich die Zukunft des Schweizer Bergtourismus nachhaltig gestalten? Welche Rolle spielt der Tourismus für das Berggebiet? Einige Antworten auf diese Fragen sollen im Folgenden anhand der drei Dimensionen des Nachhaltigkeitsdreiecks kurz skizziert werden.*

#### **Wirtschaftliche Nachhaltigkeit: den Strukturwandel meistern**

In ökologisch bewegten Kreisen herrscht häufig die Wahrnehmung vor, *Ökologie* und *Ökonomie* seien Gegensätze. Dies ist jedoch falsch, denn bei der Ökonomie handelt es sich gerade um die Wissenschaft der effizienten, sprich sparsamen Ressourcenallokation. Dazu gehört auch die intertemporale Optimierung – also eine Abwägung von heutigen gegen zukünftige Interessen, die in der Nachhaltigkeitsdebatte eine so wichtige Rolle spielt. Der freie Markt und seine Preissignale sorgen grundsätzlich für die effiziente Allokation knapper Ressourcen, solange nicht Fälle von Marktversagen – wie Externalitäten oder öffentliche Güter – vorliegen und eine (intelligente) Regulierung erfordern.

Aber zurück zum Schweizer Bergtourismus und seinem Strukturwandel. Um diesen zu meistern und die lokale Tourismusbranche zukunftsfähig zu machen, sind seitens der Tourismusakteure und der Politik Massnahmen in folgenden Bereichen zu ergreifen:

- Der Schweizer Bergtourismus muss sich auf seine Alleinstellungsmerkmale besinnen, zum Beispiel hochwertige Landschaften, historische Ortsbilder, regionale Produkte, authentische Naturerfahrungen. Auf Basis dieser Stärken gilt es innovative Tourismusprodukte zu entwickeln.
- Innerhalb der Tourismusbranche gilt es Synergien zu erschliessen durch Destinationsentwicklungsstrategien oder das Bündeln integraler Servicepakete (z. B. Weisse Arena Flims).

- Es müssen Kräfte gebündelt werden, etwa durch das Schaffen regionaler Dachmarken (z. B. Dachmarke Graubünden) und Fusionen von Standortmarketinggesellschaften (z. B. Engadin).
- Statt knappe finanzielle Mittel mit der Giesskanne zu verteilen, müssen vorhandene Stärken gestärkt werden, etwa durch Leuchtturmprojekte (z. B. Andermatt) oder die klare Profilbildung von Destinationen (z. B. Wellnesstourismus in Vals oder Langlauf Tourismus im Goms).
- Um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, gilt es den Strukturwandel zu fördern statt zu verhindern. Zu häufig noch wird auf strukturerhaltende Massnahmen gesetzt statt auf Innovation.

In weiten Teilen des Schweizer Berggebiets hat man zu lange auf ein wenig nachhaltiges Geschäftsmodell gesetzt, nämlich den Bau immer neuer Zweitwohnungen. Zweitwohnungsanteile von 50 bis 80 Prozent sind in vielen alpinen Gemeinden inzwischen die Norm. Dadurch verschleissen die Tourismusorte ein zentrales Standortkapital, nämlich schöne Landschaften und intakte Ortsbilder. Zudem kannibalisieren Zweitwohnungen die Nachfrage in der Hotellerie, und kalte Betten verursachen hohe Infrastrukturkosten. Es gibt also einen Zielkonflikt zwischen wiederkehrender Wertschöpfung in der Tourismuswirtschaft und kurzfristiger Wertschöpfung in der Baubranche.

Mit der Annahme der Zweitwohnungsinitiative müssen diese Gebiete nun unter Zeitdruck ihr Geschäftsmodell anpassen. Zum einen gilt es, den Nachfragedruck und die damit verbundenen Investitionen so zu lenken, dass er zu einer qualitativen Verbesserung des vorhandenen Immobilienbestandes führt – insbesondere einer Modernisierung des in die Jahre gekommenen Stockwerkeigentums sowie einer Revitalisierung historischer Ortskerne. Zum anderen gilt es Strategien zu entwickeln für eine bessere touristische Bewirtschaftung des grossen, bereits vorhandenen Zweitwohnungsbestandes. Dazu zählen Vermarktungsstrukturen oder Anreize zur Vermietung für Wohnungsbesitzer oder hotelähnliche Dienstleistungen (z. B. Reinigung, Integration Parahotellerie/Hotellerie).

### **Soziale Nachhaltigkeit: den demografischen Niedergang des Berggebiets aufhalten**

Aus sozialer Sicht hat das Schweizer Berggebiet ein zentrales Nachhaltigkeitsproblem: den demografischen Wandel. Gerade die entlegenen Talschaften sind von Abwanderung betroffen und häufig gehen als Erstes die Jungen und Innovativen (Braindrain). Die Geburtenraten in den Alpen liegen unter dem Landesdurchschnitt und die Bevölkerung überaltert. Dies erodiert wiederum die wirtschaftliche Substanz, Teile des Berggebiets bluten aus. All dies schädigt das

soziale Gefüge, die Dorfschule und der Dorfladen schliessen, jahrhundertealte Traditionen und Lebensweisen gehen verloren.

Wenn man diesen Teufelskreis durchbrechen will, muss man das Berggebiet zunächst wirtschaftlich stabilisieren und seinen Bewohnern eine wirtschaftliche Perspektive bieten. Tourismus ist in weiten Teilen des Berggebiets die wichtigste Quelle der Wertschöpfung – er schafft Arbeitsplätze, sorgt für Investitionen im Baugewerbe, für Nachfrage im Einzelhandel und in der Landwirtschaft. Ein stabiler und prosperierender Bergtourismus ist somit eine soziale Überlebensfrage für das Berggebiet.

Wichtig ist dabei das Zusammenspiel zwischen grossen Tourismuszentren und dem sanften Tourismus in den entlegenen Talschaften. Der Massentourismus in den grossen Destinationen ist das Rückgrat des Schweizer Bergtourismus – hier entsteht ein Grossteil der Wertschöpfung, der Arbeitsplätze und somit des Wohlstands. Aber der Erfolg des Massentourismus basiert auch auf seiner hohen Effizienz: Pro Tourist oder Logiernacht ist er häufig weniger ressourcenintensiv als der Individualtourismus.

In den Schweizer Alpen ergänzen sich Massentourismus und sanfter Tourismus in vielerlei Hinsicht. Der Massentourismus ist die Pflicht, der sanfte Tourismus ist die Kür. Destinationen wie Davos oder Zermatt sind wahre Tourismusmaschinen. Wenn man deren verschandelte Ortsbilder betrachtet, sieht man wenig von Nachhaltigkeit. Aber die räumliche Konzentration des Massentourismus hat auch dazu geführt, dass in unmittelbarer Umgebung intakte Natur- und Kulturlandschaften erhalten blieben und weite Teile des Berggebiets ihre Urtümlichkeit und Authentizität behalten haben. Gerade dieses Wechselspiel macht die Qualität des Schweizer Bergtourismus aus.

Ein Gebot der Nachhaltigkeit ist die effiziente Verwendung knapper Ressourcen. Dies betrifft auch den Umgang mit potenzialarmen Räumen. Ein blindes «Ansubventionieren» gegen Schrumpfungsprozesse ist wenig sinnvoll, intelligente Strategien sind gefragt. Mit Graubünden ging erstmals ein Bergkanton diese politisch heikle Aufgabe systematisch an. Das Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons publizierte 2009 einen Bericht unter dem Titel «Strategien zum Umgang mit potenzialarmen Räumen». Ziel war es nicht, die betroffenen Regionen dem Untergang preiszugeben, sondern realistische Ansätze zu entwickeln, um Schrumpfungsprozesse zu steuern und diese Gebiete zu stabilisieren.

Vielversprechende Ansätze für den Umgang mit potenzialarmen Räumen sind die Stärkung der regionalen Zentren, integrierte Tourismus-Ressorts und massgeschneiderte Strategien zur Bereitstellung von Infrastruktur und Service public in dünn besiedelten und entlegenen Gebieten. Wichtig sind auch die Gemeindefusionen bis hin zu Talschaftsfusionen (z. B. Val Müstair GR, Val d'Anniviers VS), da die Täler im Berggebiet ohnehin meist funktionale Räume bilden. Eine sinnvolle Strategie ist auch der Aufbau von Regionalparks mit regionalen Wertschöpfungsketten im sanften Tourismus – die zahlreichen Parkprojekte zeigen, dass man diesbezüglich die Zeichen der Zeit erkannt hat.

### **Ökologische Nachhaltigkeit: eine bessere Bilanz als oft behauptet**

Gerade dem Wintertourismus wird häufig vorgeworfen, die Natur zu zerstören und ressourcenintensiv zu sein. Diese Kritik ist teilweise berechtigt, aber die Zeit der grossen Skigebietserweiterungen ist weitgehend vorbei und kaum in einem anderen Land sind die ökologischen Standards so hoch wie in der Schweiz. So gehören etwa Minergiebauweise, Erdwärme oder ökologische Landwirtschaft heute zum Standardrepertoire. Das ist in anderen Teilen der Alpen nicht der Fall.

Der Grad der ökologischen Nachhaltigkeit ergibt sich immer relativ zu den Alternativen. Da Ferien in entwickelten Ländern zu den Grundbedürfnissen zählen, stellt sich nicht die Frage, ob wir Ferien machen, sondern wie (d. h. ob wir mehr oder weniger Ressourcen dafür verbrauchen). Die Beurteilung der ökologischen Nachhaltigkeit des Schweizer Bergtourismus läuft daher auf eine relative Betrachtung hinaus, nämlich auf die Frage, ob er nachhaltiger ist als Ferien in alternativen Destinationen.

Und hier kommt die An- und Abreise der Ökobilanz zugute, denn die meisten Touristen kommen aus der Schweiz und den Nachbarländern. Für die meisten ist die Alternative ein Flug nach Spanien, Dubai oder Thailand und somit eine ökologisch oft deutlich weniger nachhaltige Form der Freizeitgestaltung. Ein Grund für den Rückgang der Logiernächte im alpinen Tourismus war in den letzten Jahren auch der Preisverfall bei Flugreisen. Wenn es dem Schweizer Berggebiet gelingt, Marktanteile zu behaupten, schont dies – relativ gesehen – also die Umwelt.

Aber auch was das Tourismusprodukt vor Ort betrifft, sind Ferien im Schweizer Berggebiet nachhaltiger als in vielen anderen Destinationen. Graubünden, das Berner Oberland, das Tessin und das Wallis bieten zahllose Angebote im sanften Tourismus, mit regionalen Produkten und naturnahen Freizeitaktivitäten. Die neuen Beschränkungen des Zweitwohnungsbaus werden künftig den Land-

schaftsverschleiss deutlich reduzieren. Und wenn es gelingt, den Tourismus in der Sommersaison auszubauen, wird sich die Ökobilanz nochmals verbessern.

### **Fazit**

Der Schweizer Bergtourismus befindet sich in der Krise, was seine *wirtschaftliche Nachhaltigkeit* infrage stellt. Um seine Zukunftsfähigkeit zu sichern, bedarf es unter anderem innovativer Produkte, deren Bündelung zu Servicepaketen, Investitionen in die Tourismusinfrastruktur, die Fusion von Standortmarketinggesellschaften und eine klarere Profilbildung einzelner Destinationen. Aber hinsichtlich der *sozialen Nachhaltigkeit* hat der Bergtourismus eine wichtige Aufgabe. Der Tourismus als wichtigster Wirtschaftszweig im Berggebiet ist essenziell, um in weiten Teilen der Schweizer Alpen die Lebensgrundlage zu sichern sowie um Sozialstrukturen, kulturelle Traditionen und Lebensweisen zu erhalten. Um den demografischen Wandel und einen schleichenden Niedergang der Berggebiete zu vermeiden, bedarf es aber auch weiterer Massnahmen, insbesondere offensiver Strategien zum Umgang mit potenzialarmen Räumen. Dazu zählen eine Stärkung regionaler Zentren, massgeschneiderte Versionen des Service public sowie der Aufbau von Regionalparks und damit verbundenen Wertschöpfungsketten im sanften Tourismus. *Die ökologische Nachhaltigkeit* des klassischen Wintertourismus wird teilweise zu Recht infrage gestellt. Dies relativiert sich aber im Vergleich zu Konkurrenzprodukten wie Flugreisen zu sonnigen Ferndestinationen. Zudem ist die Zeit der grossen Skigebietserweiterungen vorbei; dem exzessiven Zweitwohnungsbau wurde neuerdings der Riegel geschoben und in vielen Aspekten herrschen am Tourismusstandort hohe Nachhaltigkeitsstandards (z. B. Minergiebauten, lokale Produkte, sanfter Tourismus). Bei einer solch umfassenden Betrachtung ist der Tourismus im Schweizer Berggebiet ausgesprochen nachhaltig und ein starker, zukunftsfähiger Bergtourismus ist für die Zukunft des Schweizer Berggebiets unerlässlich.

## 4 Nachhaltige Mobilität: Thomas Cook und die Rigi

*Authentische Ferienerlebnisse sind einer der Erfolgsfaktoren des Schweizer Tourismus. Will die Reisedestination Schweiz im harten Wettbewerb ihre Attraktivität erhalten, muss allerdings die touristische Mobilität – einerseits eine grundlegende Voraussetzung für den Tourismus, andererseits jedoch eine ernstzunehmende Gefahr für die Authentizität – überdacht und umgestaltet werden.*

Die grössten negativen Auswirkungen des Tourismus auf Umwelt und Gesellschaft gehen vom An- und Abreiseverkehr aus. Entsprechend ist in diesem Bereich der Handlungsbedarf am vordringlichsten. Eine entscheidende Rolle kommt hier dem öffentlichen Verkehr zu. Dank des hervorragend ausgebauten und integrierten öffentlichen Verkehrssystems mit seinen sauberen und komfortablen Bussen und Bahnen verfügt die Schweiz dabei über sehr gute Karten. Verbesserungsbedarf besteht allenfalls punktuell. Bezüglich Kundenfreundlichkeit sind uns wohl andere Länder voraus. Beispielsweise ist man doch sehr dankbar um die ausserordentlich freundliche Hilfe, die man im Bahnhof von Tokio – seines Zeichens einer der grössten der Welt – erhält, wenn man von einem der berühmten Shinkansen-Hochgeschwindigkeitszüge auf einen Regionalzug ein paar Stockwerke tiefer umsteigen will.

### **Reiseerlebnis Schweiz**

Aus Sicht des Schweizer Tourismus ist es zentral, weltweit darüber zu informieren, dass in der Schweiz das Reisen mit den öffentlichen Verkehrsmitteln Teil des einmaligen Reiseerlebnisses Schweiz ist, dass es unkompliziert ist und gut funktioniert. Das war längst nicht immer so. Als sich Thomas Cook 1863 auf seine erste geführte Reise durch die Schweizer Alpen begab, wurden er und seine Gäste zwar vom DS Rigi nach Weggis gebracht, den beschwerlichen Weg auf den Kulm musste die Reisegruppe jedoch zu Fuss zurücklegen. Dieses und weitere Erlebnisse veranlassten Cook zur Einschätzung, dass in der Schweiz die Erschliessung der touristischen Destinationen für Grossgruppen noch ungenügend sei. Dabei meinte er in erster Linie die fehlenden Massentransportmittel wie Eisenbahnen und Dampfschiffe im alpinen Raum. Bald darauf begannen in der Schweiz die Pioniere dieser Tage mit der Erschliessung der Alpen durch die Eisenbahn. So nahm 1872 die Vitznau-Rigi-Bahn als erste Zahnradbahn Europas den Betrieb auf, was in der Folge einen regelrechten Boom auslöste. In der ganzen Schweiz entstanden neue spektakuläre Zahnradbahnen für den Tourismus

als Ergänzung des sich ebenfalls im rasanten Aufbau befindenden nationalen Eisenbahnnetzes. Damit wurde bereits im vorletzten Jahrhundert der Grundstein für eine nachhaltige touristische Verkehrsinfrastruktur gelegt. Einige Zeugen dieser Zeit sind heute im Verkehrshaus der Schweiz in Luzern anzutreffen, wie beispielsweise das DS Rigi (Baujahr 1848).

### **Fly and Ride**

Rund 20 Millionen ausländische Gäste besuchten 2013 die Schweiz. Diese steuerten ca. 40 Prozent der touristischen Einnahmen bei. Der Anteil an Logiernächten von Touristen, die mit dem Flugzeug in die Schweiz reisen, nimmt stetig zu und erreichte 2013 die Schwelle von 50 Prozent. Dieser Wert wird in den kommenden Jahren weiter steigen, da die touristischen Wachstumsmärkte alle in Übersee, Asien und Osteuropa liegen. Aus diesen Regionen ist die Schweiz bequem per Flugzeug erreichbar. Der Luftverkehr ist allerdings hinsichtlich Luftverschmutzung und Klimawandel nicht unproblematisch. Hier besteht also offensichtlich ein Dilemma. Die Technik kann in Form moderner Flugzeuge mit geringerem Treibstoffverbrauch, wie sie beispielsweise die Swiss betreibt, einen wichtigen Beitrag zu einer umweltverträglicheren Mobilität in der Luft leisten.

Sind die Gäste erst einmal in der Schweiz gelandet, muss es vermehrt die Möglichkeit geben, die Touristen ab den Flughäfen mit attraktiven Angeboten des öffentlichen Verkehrs zu bedienen (z.B. der Swiss Pass oder Fly Rail Baggage der SBB). Ziel sollte es sein, die Gäste nach dem Motto Fly and Ride für eine ökologisch sinnvolle und spannende Reise durch die Schweiz zu motivieren. Denn die Reise mit dem öffentlichen Verkehr ist in der Schweiz viel mehr als nur Selbstzweck. Auf unzähligen Strecken ist der Blick aus dem Fenster bereits ein eindrückliches Erlebnis. Die Gotthard-Bergstrecke oder der Glacier Express sind nur zwei Beispiele von vielen.

Für Schweizer Flugreisende bietet sich zudem eine interessante Alternative zum fernen Ferienziel: Weshalb die freien Tage nicht in der Schweiz verbringen? Mit dem öffentlichen Verkehr erreicht man fast jeden Winkel unseres Landes bequem und unkompliziert. Das freut die Umwelt und unterstützt die Schweizer Tourismusbranche.

### **Park or Ride?**

Sind Sie schon einmal als Familie mit drei Kindern und Skiausrüstung mit der Bahn und dem Postauto in die Winterferien ins Wallis gefahren? Das ist zweifellos ein bleibendes Erlebnis, sowohl emotional wie auch logistisch. Als routinierter öV-Nutzer kennt man die hilfreichen Angebote wie Skitransporte und

Gepäckaufgabe. Dennoch verlangt die Ferienfahrt mit dem öffentlichen Verkehr eine ausgeklügelte Planung. Da bietet das Auto doch eine unschlagbare Alternative. Unkompliziert und flexibel. Den Fahrplan wählt man selber. Zudem wird die Bahnfahrt schnell einmal teuer, das Auto hingegen hat man ja sowieso, da soll es auch genutzt sein. Das viele Gepäck hinten verstaut und die Kinder im Blick. Sicher, ab und zu steht man im Stau, aber mit etwas Geduld schafft man auch das. Am Steuerrad kurz vor Ankunft am Zielort ist der ökologische Fussabdruck dann bereits gelegt. Das Auto wird eine Parkfläche von mindestens 25 m<sup>2</sup> beanspruchen, die Abgase belasten die frische Bergluft, der Lärm die Ohren der Einheimischen und Touristen und ungefährlich ist Autofahren bekanntlich auch nicht. Immerhin, Autos der neuen Generation oder gar Elektroautos schneiden da teilweise schon besser ab.

Auto oder öffentlicher Verkehr? Oft fällt die Entscheidung zugunsten des Autos aus reiner Bequemlichkeit. Diese kontroverse Ausgangslage führt immer wieder dazu, dass die Blechlawinen von Autos der Unterländer insbesondere an den Wochenenden zu teilweise chaotischen Verkehrsverhältnissen in den touristischen Regionen führen. Auch hier besteht ein Dilemma: Einerseits möchte man den Gästen ein authentisches Ferien- oder Freizeiterlebnis mit möglichst wenig Verkehr bieten und andererseits gilt es, die Hotels und die teure Freizeitinfrastruktur auszulasten, was den Autoverkehr fördert.

Mit einem stark ausgebauten öffentlichen Verkehrsangebot kann gewährleistet werden, dass unsere schützenswerten Ortschaften und Bergdörfer nicht noch mehr von touristischen Auto- und Reisebuskolonnen verstopft werden. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Lebensqualität der einheimischen Bevölkerung nicht zu stark unter dem Tourismus leidet. Dies ist wichtig, denn um ein guter Gastgeber sein zu können, muss eine positive Grundeinstellung zum Tourismus aus nah und fern vorliegen.

### **Nachhaltig aus Überzeugung**

In den touristischen Leitbildern der Kurorte steht fast überall ein Kapitel zur Nachhaltigkeit, häufig auch zum Thema Mobilität. Die touristische Mobilität geht jedoch über den Horizont einer Destination hinaus. Die Destination ist in erster Linie daran interessiert, möglichst viele zahlungskräftige Gäste anzuziehen. Das Wie ist weniger wichtig, solange es der Attraktivität der Destination nicht abträglich ist. Die Reise beginnt jedoch schon zu Hause am Küchentisch bei der Reiseplanung. Das Bewusstsein der Gäste für Nachhaltigkeit allein reicht da häufig nicht. Es braucht attraktive Angebote, um die Gäste dazu zu bewegen, nachhaltiger mobil zu sein. Und dazu ist eine konstruktive Zusammenarbeit zwi-

schen den Leistungsträgern entlang der touristischen Reisekette wie Verkehrsunternehmen, Hotellerie und Tourismusbüros zwingend. Vielversprechende Ansätze für eine nachhaltigere Mobilität gibt es schon heute. Beispiele sind die preislich attraktiven RailAway-Kombiangebote, die touristische Leistungen und die Anreise mit dem öffentlichen Verkehr vereinen, oder verschiedene Gepäcktransportleistungen, welche die Reise mit dem öffentlichen Verkehr stark erleichtern. Aber wir können noch viel mehr!

Wie zu Zeiten von Thomas Cook sind also auch heute Innovationsgeist und Kreativität gefragt. Nutzen wir diese urschweizerischen Stärken, um die anstehenden Herausforderungen anzugehen. Unsere Vorfahren haben mit ihren Pionierleistungen den Grundstein schon früh gelegt. Unser öffentliches Verkehrssystem bietet uns auch dank ihnen eine hervorragende Ausgangslage. Daneben wird es spannend sein, welchen Einfluss gesellschaftliche Trends wie die «Sharing Economy» oder die Abnahme der Führerscheinverfügbarkeit bei jungen Leuten auf die zukünftige Freizeitmobilität haben werden. Vielleicht braucht es eine koordinierende Hand aus Bundesbern. Ganz sicher braucht es aber jeden Einzelnen, und sei es nur, um einer verlorenen Touristin am Bahnhof mit einem Lächeln den Weg zu weisen.

## 5 «Eigentlich haben wir keine Wahl»<sup>11</sup>

*Wenn Tourismus von der Angebotsseite her nachhaltig sein soll, müssten alle produzierenden Personen nachhaltig denken und handeln und alle angebotenen Produkte müssten nachhaltig konzipiert, hergestellt und transportiert sein. Wenn Tourismus von der Nachfrageseite her nachhaltig sein soll, müssten alle Kunden nachhaltig denken und handeln, also keine Produkte konsumieren, die nicht nachhaltig sind. Von beidem sind wir weit weg!*

*Tourismus ist kein Heilmittel. Lassen Sie sich trotzdem von einer Fachperson beraten und lesen Sie die Packungsbeilage – falls Sie eine finden!*

### **Sprache ist klug**

Fremdenverkehr, das deutsche Synonym für Tourismus, erscheint erstmals Mitte des 19. Jahrhunderts.<sup>12</sup> Der Begriff verweist auf die zwei Grundprobleme der Branche: Es sind Fremde, die kommen, und Fremdheit schafft soziale Probleme. Die Fremden erzeugen Verkehr, was ökologische Probleme verursacht.

### **Charta ohne Packungsbeilagen**

Die schweizerische Tourismusbranche hat sich 2009 eine Nachhaltigkeits-Charta gegeben, die zwar einiges angestossen hat, deren Umsetzung aber noch mit beträchtlichen Hindernissen konfrontiert ist, wie der Schweizer Tourismus-Verband (STV) in der Evaluation feststellt (STV 2012). Der Charta fehlen sowohl operable Ziele als auch eine umfassende Nachhaltigkeitsbeurteilung der ganzen Branche als Basis für ein Monitoring.

Wie die Welt spätestens seit Jost Krippendorfs Landschaftsfresser (Krippendorf 1975) weiss, hat der Tourismus Nebenwirkungen. Es existieren jedoch noch keine Packungsbeilagen die konsequent informieren. Man kann sich zwar über Dutzende von zertifizierten Labels für Hotels, Destinationen und andere Produkte orientieren, aber dies ist ein verwirrender Aktendschunegel, den auch gut gemeinte Wegweiser (vgl. Hotellerie Suisse 2011; AKTE 2014) nicht praktikabel erhellen können.

<sup>11</sup> Soiron 2011

<sup>12</sup> «Der Begriff Fremdenverkehr taucht vermutlich zum ersten Mal 1850 in einem von Dr. F. J. Behrend verfassten Buch [auf], das den Fremdenverkehr im Zusammenhang mit der zunehmenden Prostitution in Berlin erwähnt.» (Sölter 2014)

### **Bremsklotz Mobilität**

Der Tourismus hat in Sachen Nachhaltigkeit einen grossen Klotz am Bein: ohne Reisen kein Tourismus. Aber Reisen erzeugt grossen Energie- und CO<sub>2</sub>-Konsum, der weitaus umweltbelastender wiegt als andere touristische Handlungen. Der Flug von Zürich nach Hurghada verursacht mit 2022 kg CO<sub>2</sub> rund 500-mal mehr CO<sub>2</sub>-Ausstoss als die Bahnreise nach Scuol und erzeugt schon 20 Prozent der durchschnittlichen jährlichen Treibhausgasemissionen eines Schweizer beziehungsweise einer Schweizerin und überschreitet damit die Vorgaben der 2000-Watt-Gesellschaft um das Doppelte (König et al. 2014). Ohne Reduktion der Mobilität wird der Tourismus niemals nachhaltig.

Der Tourismus muss in Sachen Mobilitätsreduktion glaubhaft werden. Es ist bedenklich, dass Schweiz Tourismus (ST) die Nachhaltigkeits-Charta mitentwickelt und dann 2014 eine Kampagne wie die «Grand Tour of Switzerland» lanciert, die explizit Reisende hinterm Steuer anspricht und auf eine 1600 km lange Route durch die Schweiz locken soll. Die NZZ bemängelt das Vorhaben als «leicht aus der Zeit gefallen» (NZZ 2014).

### **Nachhaltigkeit und Nachfrage**

Weiter vorne in dieser Publikation wird gefragt, ob es eine Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus gibt. Das Potenzial wird aufgezeigt. Angesichts des Problemdrucks muss diese Frage eigentlich in den Hintergrund rücken. Es ist schlicht notwendig, diese Nachfrage zu generieren und laufend zu vergrössern. In vielen anderen Wirtschaftsbereichen – auch im Tourismus selber – werden laufend neue Produkte entwickelt, für die es nicht à priori eine Nachfrage gibt. Warum also nicht bei der Nachhaltigkeit? Es ist ein ethischer Impetus: Produkte sollen nicht um der Produkte willen auf den Markt gebracht werden, sondern um Teil einer Problemlösung zu sein. Es könnte ja sein, dass die Nachhaltigkeit von touristischen Angeboten einst staatlich verordnet wird. Wer vorher schon bereit ist, hat einen Vorteil. Dabei lohnt sich ein Blick auf die boomende Cleantech-Branche: Der Cleantech-Bericht der ETH zeigt, dass die Branche umso mehr beflügelt wird, je höher die Reduktionsziele angesetzt werden (KOF 2011).

### **Blick zum grossen Bruder**

Auch andere Wirtschaftsbranchen beschäftigen sich mit der Nachhaltigkeit. Der Dachverband economiesuisse verweist auf verschiedene Benchmarks und Berichte von UNO, OECD, UNEP usw., wonach die Schweizer Wirtschaft im internationalen Vergleich an vorderster Front stehe. Zudem gelinge es ihr besser als jeder anderen Volkswirtschaft der Welt, das Wirtschaftswachstum vom Ressourcenver-

brauch zu entkoppeln. «Last but not least geht es um Reputation und Image.»<sup>13</sup> Bei intensiverer Recherche wird deutlich, dass der Fokus zu sehr auf der ökologischen Dimension liegt. Und intern gibt es wichtige kritische Stimmen. So stellt 2013 der damalige Präsident Rudolf Wehrli fest, dass «die Mobilität generell zu billig» ist, um gleich auch ein Mobility Pricing zu fordern (economiesuisse 2013). Rolf Soiron, Vorstandsmitglied und VR-Präsident von Holzim und Lonza, klagt die Vernachlässigung der sozialen Dimension an und fordert deren stärkere Beachtung: «Die soziale Komponente der Nachhaltigkeit ist ebenso unerlässlich und ein ebenso wichtiges Thema» (Soiron 2011).

### **Regulierungen erwünscht**

Die ZHAW<sup>14</sup> hat 2012 eine Umfrage bei Schweizer Unternehmen durchgeführt, um herauszufinden, wie KMU zur Nachhaltigkeit stehen und diese umsetzen. 60 Prozent der rund 500 befragten Unternehmen behandeln Nachhaltigkeit in Orientierung, Planung und Kommunikation. Nur rund ein Drittel des Samples definiert auch Richtlinien für die praktische Umsetzung. Hauptmotive sind «Vertrauensgewinn und Kundenbindung sowie eine Verbesserung der Unternehmensreputation». Auf die Frage nach strengeren gesetzlichen Vorschriften lautete das Ergebnis 2:1 zugunsten einer Zustimmung. «Interessanterweise befürworten Unternehmen, die ihre eigene Nachhaltigkeitsleistung als unterdurchschnittlich einschätzen, strengere gesetzliche Vorschriften tendenziell mehr als diejenigen, die sich im oder über dem Durchschnitt sehen» (Schüz et al. 2012). Das Motiv für Nachhaltigkeitsleistungen liegt einerseits also weniger in der Überzeugung der Verantwortlichen für die globale Notwendigkeit als vielmehr im Abwenden eines Marktnachteils; andererseits begrüssen schwächere Marktteilnehmer den Einsatz staatlicher Regulation.

### **Mehr Resilienz mit Benchmarks**

Im Tourismus fehlen operationalisierbare Vorgaben für Nachhaltigkeit. Die Branche wird sich erst bewegen, wenn klare Benchmarks die Marktsituation mitbestimmen. Klare quantifizierbare Ziele gibt es bei der Energieeffizienz im Baubereich. Und weil sie quantifizierbar sind, bestehen auch entsprechende Gesetze und Normen, deren Einhaltung aber manchmal mit anderen Ansprüchen in Konflikt gerät, so zum Beispiel die flächendeckende energetische Sanierung von Gebäudehüllen, wenn sie baulich wertvolle Substanz betrifft. Abhilfe schaffen Erneuerungsstrategien, welche die Systemgrenzen erweitern und nicht nur das einzelne Gebäude, sondern das Quartier betrachten. Grenzwerte könnten flexibel

<sup>13</sup> E-Mail von economiesuisse an den Autor vom 17.7.2014

<sup>14</sup> Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

gehandhabt werden, wenn mehrere Gebäude im Verbund die Zielgrössen einhalten (Ehrbar & Schwehr 2013). Die Anforderungen der Nachhaltigkeit bei nicht quantifizierbaren Elementen zu berücksichtigen, hat immer auch mit Flexibilität zu tun. Exemplarisch ist dies mit den zehn Aspekten der Anpassungsfähigkeit in der Publikation «Nachhaltige Quartiersentwicklung im Fokus flexibler Strukturen» dargelegt (Mayer, Schwehr & Bürgin 2010). Vergleichbare Ansätze könnten auch im Tourismus zu besserer Resilienz der Branche führen, damit Nachhaltigkeit auch ökonomisch tragfähig bleibt.

### **Sexy Packungsbeilagen**

Der Bundesrat hat mit seiner Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz (Schweizer Bundesrat 2010) und dem Umsetzungsprogramm (SECO 2012) die Leitlinien für die nachhaltige Entwicklung im Tourismus ziemlich klar gesetzt. Es liegt jetzt in der Verantwortung aller Akteure, nicht mehr zu zögern, die nachhaltige Entwicklung umzusetzen.

Wenn aktuell an der Mobilitätsthematik noch nicht gerüttelt werden darf, so ist zumindest der Diskurs darüber zu verstärken. Wenn *economiesuisse* ein Mobility Pricing fordert, so soll sich der Tourismus anschliessen. Wenn die Nachhaltigkeitsnachteile aus der Mobilität nicht angegangen werden, müssen – quasi als Kompensation – alle anderen touristischen Angebote drastisch nachhaltiger werden. Dazu zählen nicht nur die Hotels, sondern jedes einzelne touristische Angebot, also auch Skipisten, Schneekanonen, Heliskiing, Riverrafting, Mondscheinwandern usw. Deren Nebenwirkungen müssen für die Konsumenten transparent und verständlich sein, am besten mit einem einfachen Rating analog der Energieeffizienz bei Autos oder Kühlschränken. Dass dies möglich ist, zeigt der von der HSLU mitentwickelte Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz (BFE 2013). Insgesamt ist die Zahl der Labels massiv zu reduzieren, sodass der Kunde erhellt und nicht vergrault wird. Für solche Aufgaben müssen auch Mittel bereitgestellt und unabhängige Institutionen beauftragt werden.

Wenn Schweiz Tourismus findet, Nachhaltigkeit sei nicht sexy (STV 2012), so liegt es am Verband, gemeinsam mit anderen Opinion Leaders dafür sorgen, dass sie eben sexy wird. Nachhaltigkeit ist auf der Agenda nach vorne zu schieben und auf den Homepages der Akteure prominent abzubilden.

### **Nachhaltigkeit als Haltung**

Nachhaltigkeit ist ein zu abstraktes Ziel, um als Motiv für eine Verhaltensänderung zu dienen. Die Bedrohung liegt weit in der Zukunft und berührt die Menschen kaum. Veränderung stellt sich nur ein bei emotionaler Betroffenheit,

Rationalität reicht nicht aus. Es gilt weiter die Parabel vom Frosch, der ins hei-  
sse respektive ins kalte Wasser geworfen wird<sup>15</sup> und die menschliche Schwäche  
thematisiert, auf langsame Veränderungen nicht reagieren zu können oder zu  
wollen.

Es gibt keinen nachhaltigen Tourismus, es gibt nur Menschen, die sich nachhal-  
tig verhalten, und es gibt touristische Angebote, die einen grösseren Beitrag zur  
Nachhaltigkeit leisten als andere. Um sich im Sinne der Nachhaltigkeit verhalten  
zu können, müssen wir Menschen die Verantwortung um das Wohl des Planeten  
wahrnehmen, wir müssen Nachhaltigkeit als Haltung verinnerlichen und prakti-  
zieren.

## 6 Der Kapitalismus reguliert sich selbst

*Wir wollen in diesem Artikel einige wenige Anzeichen zusammentragen im Versuch, uns mit dem unbescheiden grossen Thema der «Zukunft eines nachhaltigen Tourismus» zu beschäftigen. Es soll danach gefragt werden, in welche Richtung die Entwicklung in der Schweiz und für Schweizer Touristen gehen könnte, und diese soll – durchaus polemisch gemeint – mit einer kleinen Utopie bzw. Dystopie illustriert werden.*

Doch zunächst muss die folgende Prämisse vorausgeschickt werden: «Es gibt keinen nachhaltigen Massentourismus. Ende der Durchsage!» So der Schweizer Architekt Benedikt Loderer in einem Interview mit Radio Graubünden oder in ähnlicher Form auch ausgedrückt im Tagesanzeiger vom Mai 2013. Wir sind absolut seiner Meinung. Die Landschaft vieler Alpenregionen ist Abbild dessen, was sich unsere Gesellschaft als Gipfel der Un-Nachhaltigkeit leisten will – Zersiedelung, Alpenarenas für das grenzenlose Skierlebnis, jeder Hügel durch einen Skilift erschlossen und Pisten, die zunehmend durch Kunstschnee beschneit werden (müssen).

Wie schon andere zuvor, beschreibt Loderer den Tourismus in den Schweizer Alpen als ein Importprodukt der Belle Epoque. Der Blick reicher Engländer auf die Erhabenheit und Schönheit der Bergwelt machte den Schweizern erst klar, was ihre «frommen Seelen» bereits ahnten, dass sich nämlich ein Leben als Bergführer oder Hotelier mehr auszahlt als das Dasein als Bergbauer oder Säumer. Beispiel Zermatt: Dort waren es die Pfarrherren, die ihren Schäfchen erklären mussten, dass sie die Rendite aus der Begeisterung der Engländer nicht ausländischen Investoren überlassen sollten. Unter Pfarrer Joseph Rudens Federführung erwarben drei Zermatter Boden von der Burgergemeinde und erbauten auf dem Riffelberg 1854 ein kleines Gasthaus.<sup>16</sup> Zehn Jahre später folgte die Burgergemeinde selbst ihrem Hirten und kaufte das Hotel Riffelberg, das 18 Gäste beherbergen konnte. Laut der Internetseite der Burgergemeinde Zermatt baute diese in den Jahren 1876 bis 1879 auch das Grand Hotel Zermatterhof – mit 94 Zimmern und 150 Betten das damals grösste Hotel im Dorf.

16 <http://www.riffelberg.ch/de/hotel-riffelberg/hotel/geschichte/>

Was als die wirtschaftliche Emanzipation armer Bergregionen durch den englischen Adel, also für die «happy few» begann, fand seine Fortsetzung im Massentourismus für den neuen Mittelstand der Nachkriegszeit. Man hatte sprichwörtlich eine Lawine losgetreten. Man baute teure Infrastruktur und Zubringer zu ebendiesen und etablierte einen rentablen Industriezweig in allerschönster Umgebung mit oben genannten Nebeneffekten.

Doch nun scheint sich die Situation zu wenden: Der französische Ökonom Thomas Picketty beschreibt in seinem 2014 erschienenen Buch «Das Kapital im 21. Jahrhundert», dass die heutige Einkommensverteilung zwischen Arm und Reich just auf jene Form zusteuert, als der Tourismus in der Schweiz während der Belle Epoque entstand. An die Stelle des Mittelstands und seiner Meritokraten, anstelle von Menschen, die sich ihre finanziellen Mittel selbst erarbeiten und sich damit Ferien im schönen Wallis leisten können, treten zunehmend Superreiche oder Oligarchen, deren Vermögen ererbt oder durch verschiedene kapitalistische Mechanismen rasant vermehrt wurde.

Der Statistiker Hans Kissling übersetzt Pickettys Erkenntnisse im Tagesanzeiger Magazin (Mai 2014) in die Schweiz und stellt fest, dass die Vermögensverteilung in unserem Land jener in den USA ähnelt. Die Schere ist gigantisch und unter anderem deswegen so dramatisch gross, weil die Schweiz von den zwei Weltkriegen verschont wurde und sich Geld deswegen ungehindert vermehren konnte. Kissling identifiziert für die Schweiz einen Tipping Point. Während der Mittelstand bis 1970 auf der Überholspur unterwegs war, sind es seither wieder die Reichen und Superreichen. Die Trendschnüffler der Top-Hotelmarken wie InterContinental haben das längst raus und planen Hotels in Zermatt oder Arosa.

### **Megatrends und «weak signals»**

Pickettys Befunde beruhen auf Zahlen und – selbst wenn man die (leichte) Unschärfe sozialwissenschaftlicher Forschung mit einrechnet – repräsentieren «hard facts» wie diese einen Megatrend. Darum werden sie hier auch als Basis für eine Langzeitperspektive herangezogen. Design als gestalterische Disziplin hingegen sucht für eine etwas plastischere Einschätzung der Zukunft des (nachhaltigen) Tourismus nach sogenannten «weak signals», nach Anzeichen im Hier und Jetzt. Wobei uns bewusst ist, dass im Moment der generelle Trend zum Massentourismus in der Schweiz ungebrochen ist. Angetrieben wird er durch die Vermarktung von Destinationen an beispielsweise asiatische Gruppen- und vermehrt auch Einzeltouristen.

Dennoch sollen hier zwei Anzeichen herausgepickt und in die Zukunft projiziert werden. Sie sollen veranschaulichen, wohin die Polarisierung der Vermögensverhältnisse im Tourismus führen könnte.

1. Der Tourismus für die gehobene Mittelschicht ist tot.
2. Es lebe ein neuer, alter Luxustourismus für die «happy few».

### **Der Tourismus für die gehobene Mittelschicht ist tot**

Selten wurde ein Tourismusprojekt so genau beobachtet wie jenes des ägyptischen Investors Samih Sawiris in Andermatt. Die Zentralschweiz jubelte anlässlich der Pläne, die eigene Region als einen der «Top Brands» im (Winter-)Tourismus zu positionieren. Man lobte Sawiris Charakter, seine Umsicht in der Planung gepaart mit visionärer Kraft. Die Eröffnung des Hotels Chedi warf hohe Wellen und gab Anlass zu Hoffnung. Doch dann folgten Negativschlagzeilen: Die Häuser und Luxusappartements verkauften sich schlecht. Angesichts der anhaltenden Wirtschaftskrise und der blasenartigen Entwicklung der Immobilienpreise waren und sind viele Käufer vorsichtig geworden. Oder: Unlängst wurde die Insolvenz der Betriebsgesellschaft des InterContinental, des «goldenen Eis» in Davos gemeldet, eines Fünfsternehotels. Wenn es so weiterginge und auch die Pläne anderer ausländischer Grossinvestoren umgesetzt würden, dann entstünde just dann ein Überangebot, wenn der Markt bereits bröckelt. In einigen Jahren stellte sich dann die Frage, wie diese Bauten umgenutzt, wie sie kleinräumigen Strukturen zugänglich gemacht, wie sie sozusagen «re-regionalisiert» werden können. Utopisch, aber sinnvoll wäre dann etwa folgendes Szenario: Die Burgergemeinde Davos kauft das «goldene Ei», vermietet es dem Gewerbe und Start-ups, um dem Braindrain in der Gemeinde entgegenzuwirken. Das Zukunftsclub, das sich dort angesiedelt hat, denkt über Szenarien für eine schwindende Tourismuswirtschaft nach, deren Infrastruktur mittlerweile massiv geschrumpft ist.

### **Es lebe ein neuer, alter Luxustourismus für die «happy few»**

«Glamping» ist ein Trend, der an exklusiven Lagen Camping mit Glamour verbindet. Exklusivität bedeutet im Zusammenhang mit Glamping aber nicht mehr der Aufenthalt an einer Top-Destination mit ihren Shopping-, Sport- und Après-Ski-Angeboten, sondern das Baumhaus am Murtensee oder die abgelegene Berghütte im Berner Oberland – das alte Plumpsklo als Naturerlebnis inklusive. Der neue Luxus heisst Stille und Natürlichkeit, gepaart mit allen Ingredienzien, um sich wohlfühlen oder sich verwöhnen zu lassen. Das ist die Hightech-

Einrichtung im Hüttchen, das hochauflösende Teleskop<sup>17</sup> für die Sterngucker im Baumhaus usw.

Denkt man die oben genannte Utopie weiter, die natürlich auch den Zerfall der bestehenden Infrastrukturen des Massentourismus beinhaltet, dann gelangt man zu folgender Dystopie: Die Glamper inklusive ihrer Versorgungstrosse, die im nahe gelegenen Zelt übernachten, werden per Helikopter auf ihre Inseln der Sehnsucht eingeflogen. Die Gemeinden können sich den Unterhalt der Strassen zu diesen Orten nicht mehr leisten. Die Veranstalter garantieren deshalb die absolute Sicherheit und Intimsphäre selbst und bauen diese Inseln als «gated communities» eingezäunt mit Stacheldraht.<sup>18</sup>

Jenseits des Luxustourismus entwickelt sich aber im Moment die Nische eines «Sharing-Tourismus». Der Trend, teure Infrastrukturen wie Geräte, Fahrzeuge oder Immobilien zu teilen anstatt zu besitzen, hat schon vor einigen Jahren Einzug gehalten – in der Schweiz in Form von Genossenschaften sogar schon sehr, sehr lange. Mobility ist wohl das aktuell bekannteste Beispiel für das Teilen teurer Infrastruktur. Sharing-Konzepte sind in mehrfacher Hinsicht nachhaltig: Sie unterstützen die Entmaterialisierung der Welt, indem weniger Produkte hergestellt werden müssen, und sie ermöglichen deren kosteneffiziente Nutzung. Die sogenannte «sharing economy» verwandelt ausserdem Privatpersonen in Mikro-Unternehmer, beispielsweise wenn sie auf Airbnb Teile ihrer Wohnungen untervermieten. Die Bilanz (Mai 2014) weiss zu berichten, dass Airbnb in der Schweiz bereits 5'000 Hosts hat, und es gibt Neuzugänge von Websites wie HouseTrip, Wimdu und 9Flats. Damit etablieren sich «kollaborative Formen der Konsumtion» auch im Tourismus. Es werden Sofas geteilt und standardisierten architektonischen Leerformeln der Hotellerie die Authentizität des peer2peer-Erlebnisses gegenübergestellt. (Worüber die Hotellerie nicht gerade glücklich ist, denn diese Innovation unterwandert regulatorische Auflagen wie Brandschutzbestimmungen oder Tourismusabgaben.) In Zukunft könnten Städter und Bergler hypothetisch in einer Tauschbeziehung stehen, die über die «kooperative Konsumtion» hinausgeht. Sie lassen sich gegenseitig an ihren Lebenswelten direkt oder digital und sogar an ihren Kompetenzen teilhaben. So könnte etwa der Holzingenieur Reto einen Internetfreund Willy aus Zermatt haben, der die besten Tourenski-Routen kennt. Reto schreinert dafür den perfekten nachhaltigen Holzski für Willys restliche Bergfreunde.

<sup>17</sup> Siehe Bilanz 10/2014

<sup>18</sup> Siehe dazu «Der Park» von Vetter am Theater Basel: [http://www.theater-basel.ch/agenda/?method=play\\_detail&ID=BA294E8D-C3A5-B3C5-CFDA3DE1F8D7500](http://www.theater-basel.ch/agenda/?method=play_detail&ID=BA294E8D-C3A5-B3C5-CFDA3DE1F8D7500)

Was heissen diese beiden oben genannten Extremsituationen denn nun für die Tourismusveranstalter? Zum einen sicher, dass sie die ökonomische Grosswetterlage im Auge behalten und sich schon frühzeitig auf die «sharing economy» vorbereiten müssen. Im Einzelnen mag es für Grossveranstalter möglich sein, kleine Initiativen und Plattformen aufzukaufen oder zu integrieren. Das Problem mit disruptiven Entwicklungen ist allerdings, dass sie – wenn sie einen Tipping Point erreichen – an Fahrt gewinnen und alte Märkte aushöhlen. Sollten damit die Goliaths des Tourismus fallen, dann sind die Regionalentwickler und Kommunalpolitiker gefragt, alternative Einkommensquellen zu entwickeln und Tourismus-Infrastrukturen einer neuen Nutzung zuzuführen.

Denken wir kurz zurück an die kritische Auseinandersetzung mit den LOHAS, mit jenen Leuten aus dem Mittelstand, die sich einem «Life Style of Sustainability and Health» verschrieben hatten. Es war dies bis vor Kurzem eine vom Marketing heiss umworbene Zielgruppe, die als nachhaltig agierend, gut informiert, patriotisch, gesundheitsbewusst usw. beschrieben wurde. Aber trotz seiner edlen Gesinnung konsumiert ein LOHAS mehr Ressourcen als zum Beispiel eine pensionierte Dame mit wenig Einkommen und schmaler AHV. Wenn also nach Picketty in Zukunft die «Massen» bald weniger Geld haben werden, um sich einem Ressourcen verschleudernden Tourismus hinzugeben – ganz unabhängig davon, ob sie über eine nachhaltige Gesinnung verfügen oder nicht –, dann werden sie dafür teilen und sparen. Was im Grund heisst: Der (de-regulierte) Kapitalismus regelt sich selbst.

## 7 Tourismus und nachhaltige Entwicklung als Veränderungsprozess

*Im Tourismus dominiert nach wie vor die Ausrichtung an ökonomischen Fragestellungen die Diskussion, während Analysen zum kulturellen oder soziostrukturellen Wandel durch den Tourismus weitgehend fehlen. Damit die Ziele der nachhaltigen Entwicklung erreicht werden, sind Veränderungen im Alltagsleben der einzelnen Menschen, aber auch in Wirtschaft, Politik und der Gesellschaft als Ganzes unabdingbar. Nachhaltige Entwicklung im Tourismus beziehungsweise in der Gesellschaft als Ganzes gelingt nur, wenn der Mensch als handelndes, nicht rationales Wesen stärker als bisher in den Prozess der nachhaltigen Entwicklung einbezogen wird.*

### **Widersprüchliche Forderung nach Wachstum und nachhaltiger Entwicklung**

Trotz einiger Krisen wächst der internationale Tourismus seit 1950 ständig: von 25 Millionen Ankünften internationaler Touristen zu 278 Millionen 1980, 528 Millionen 1995 und 1'087 Millionen 2013 – für das Jahr 2030 gehen Schätzungen von 1,8 Billionen aus. Damit gilt der Tourismus weltweit als einer der am stärksten wachsenden Branchen – Angebot und Nachfrage werden mit der fortschreitenden Globalisierung gemäss Prognosen weltweit auch in Zukunft deutlich zunehmen (UNWTO 2014). Etwas anders stellt sich die Situation in der Schweiz dar: Seit 2008 hat die Zahl der Hotellogiernächte im Schweizer Tourismus um über 7 Prozent abgenommen, wobei insbesondere der Alpenraum überdurchschnittlich von der Nachfrageschwäche betroffen ist (Bundesrat 2013, 30). Deswegen hat der Bundesrat im Rahmen der zukünftigen Tourismusstrategie Vision und Ziele der Tourismuspolitik neu formuliert. Wie im Teil 1, Kapitel 2.4 bereits erwähnt, soll der Schweizer Tourismus wieder wachsen, andererseits aber auch den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung stärker Rechnung tragen (Bundesrat 2010, 5).

Auffallend ist, dass vielerorts von Expertinnen und Experten dominierte, technokratische Ansätze die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus bestimmen und das Paradigma des Wachstums nicht hinterfragt wird. So fordert der Bundesrat (2010, 6) in seiner Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz explizit: «Mit der Berücksichtigung der Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung werden Konfliktpotenziale im Tourismus systematisch angegangen

und die notwendige Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch wird vorangetrieben.»

Es stellt sich die berechtigte Frage, ob und wie die gleichzeitigen beziehungsweise widersprüchlichen Forderungen nach Wachstum und nachhaltiger Entwicklung in der Praxis umgesetzt werden können beziehungsweise welches die Voraussetzungen sind, damit sich der Tourismus verstärkt in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung bewegt. Ziel müsste sein, dass die Erfüllung der Ansprüche der nachhaltigen Entwicklung zu einer Selbstverständlichkeit werden und nicht mehr, wie es heute noch viel zu oft der Fall ist, gegen kurzfristiges ökonomisches Gewinnstreben verteidigt werden müssen. Das Gegensatzpaar nachhaltige Entwicklung versus Sicherung kurzfristiger Erfolgspotenziale ist nicht auf den Tourismus beschränkt, sondern zeigt sich in allen Wirtschaftszweigen. Dabei kann die Frage nach dem besten Weg einer zukünftigen touristischen Entwicklung nicht losgelöst von der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung betrachtet werden und schliesst alle Ebenen (global – lokal, Anbieter und Konsumenten) mit ein (Scherhag & Menn 2010, 15ff.).

### **Der Mensch als handelndes Wesen. Schlüssel zum Erfolg beziehungsweise Misserfolg der nachhaltigen Entwicklung**

Eine Voraussetzung für die Erfüllung der Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung ist, dass Zielsetzungen, Wissen um Zusammenhänge und konkretes Handeln in der Praxis kongruent sind und nicht – wie heute in den meisten Fällen – weit auseinanderliegen. Deshalb fordern Drilling & Schnur (2012, 26):

«Wenn nachhaltige Entwicklung darauf abzielt, Lebensgrundlagen und Gestaltungsspielräume für zukünftige Generationen in unterschiedlichen Regionen zu erhalten respektive überhaupt erst zu erschliessen und dabei davon ausgeht, dass der Mensch als handelndes Wesen zugleich handelndes Subjekt und Objekt dieser Politik ist, dann ergibt sich daraus die Notwendigkeit:

- a. das Soziale als Basis der Nachhaltigkeitstrias anzuerkennen und in Bezug auf seine Struktur- und Organisationsformen genauer zu analysieren und
- b. das Soziale allgemein sowie seine Struktur- und Organisationsformen stärker als bisher in Beziehung zu den Achsen Ökonomie und Ökologie zu setzen.»

Ein Grund dafür, dass der Mensch als nicht rational handelndes Wesen bisher viel zu wenig in die Zielsetzungen der nachhaltigen Entwicklung einbezogen wurde, liegt darin, dass das Konzept der nachhaltigen Entwicklung zu Beginn der Ökologie eine prioritäre Rolle einräumte und die Forschung die soziale Dimension der

nachhaltigen Entwicklung erst Mitte der 1990er-Jahre «entdeckte» (Empacher & Wehling 2002). Dass in der Tourismuswissenschaft (und -wirtschaft) immer noch stark auf Expertenwissen gesetzt und der Mensch als handelndes Wesen kaum in die vorgeschlagenen Lösungsansätze einbezogen wird, bestätigen Aschauer & Bachleitner (2010, 361): «Mehr wissenschaftliches Wissen verbessert die Lösungswahrscheinlichkeiten anstehender touristischer Problemlagen. Wie aber dieses (Lösungs-)wissen entsteht und gewonnen wird, wie es transportiert und vermittelt wird und wie mit ihm dann letztlich umgegangen wird, ist kaum evaluiert.» Sie führen weiter aus: «Kommt hinzu, dass innerhalb der Tourismuswissenschaft – trotz Multidisziplinarität – die dominante disziplinäre Ausrichtung an ökonomischen Fragestellungen auffallend ist. Umfassende Analysen zum kulturellen oder soziostrukturellen Wandel durch den Tourismus fehlen immer noch; das «Nicht-wissen-Wollen» von kulturellen, sozialen, gesellschaftlichen und teilweise ökologischen Bezügen der Tourismuswirtschaft ist immer noch erkennbar» (2010, 363). Touristische Aktivitäten ziehen meist hohe externe Effekte auf die wirtschaftliche, gesellschaftliche und natürliche Umwelt nach sich und beeinflussen die Lebenswelt einer Destination stark. Dabei stehen zahlreiche Individuen, Unternehmen, staatliche Institutionen und gesellschaftliche Gruppen in vielfältigen wechselseitigen Beziehungen zueinander.

### **Nachhaltige Entwicklung als Veränderungsprozess**

Wöhler (2011, 202) betont: «Nachhaltigkeit als Diskurskonzept ist also ein Kommunikations- und Kooperationsmedium, das alle strukturellen Spannungen und ungeklärten Verantwortungen sowie Interessen zusammenführt.» Oder anders gesagt: Nachhaltige Entwicklung ist immer verbunden mit einem gesellschaftlichen Lern-, Such- und Aushandlungsprozess. Ziel ist, die nicht nachhaltige Wirtschafts- und Lebensweise der letzten Jahrzehnte zu verändern. In diesem Sinn kann nachhaltige Entwicklung auch als Veränderungsprozess definiert werden. Empirische Studien zeigen auf, dass Veränderungsprozesse meist nicht an der Veränderungsidee und Sachfragen scheitern, sondern an den Menschen und deren Veränderungskultur. Damit eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus in Zukunft gelingen kann, müssen Menschen mit ihren unterschiedlichen Rollen, Vorerfahrungen, Erwartungen und Zielen in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt werden. Meist werden bei Projekten, Ideen und Vorschlägen, die einen Veränderungsprozess initiieren sollen, nur diejenigen wirksamen Einflussgrößen bewusst wahrgenommen und öffentlich diskutiert, die an der Oberfläche liegen, wie zum Beispiel Ziele und Strategien, Prozesse oder Strukturen. Kaum thematisiert werden hingegen die nicht direkt sichtbaren Aspekte wie das Zusammenspiel der Beteiligten, Macht- und Einflusststrukturen, die Veränderungskultur, Tabus usw. (Jarmai 1997, 174; Böning & Fritschle 1997, 245, zit. in Kristof 2010,

23). Doch genau diese nicht diskutierten Aspekte entscheiden meist über Erfolg beziehungsweise Misserfolg eines Veränderungsprozesses. Wie soziale und kulturelle Kontexte auf das Handeln wirken, zeigen praxistheoretische Ansätze, die das handlungspraktische, milieuspezifische und kollektive Orientierungswissen<sup>19</sup> in den Fokus nehmen, auf. Dieses den Handelnden zwar bekannte, von ihnen selbst aber nicht explizierte handlungsleitende (Regel-)Wissen lässt sich mit Methoden der qualitativen Sozialforschung erschliessen. In Kombination mit partizipativen Methoden wird bei den Beteiligten durch die Spiegelung der Ergebnisse ein Reflexions- und Lernprozess ermöglicht, der zu Änderungen des alltagspraktischen Handelns führen kann (Bohnsack, Nentwig- Gesemann & Nohl 2013, 12).

Was bedeutet dies für die Weiterentwicklung der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus in Forschung und Praxis? In Zukunft sollte vermehrt unter Einbezug aller wichtigen Stakeholder im Sinn eines partizipativen Prozesses und mit der Verknüpfung von Laien- und Expertenwissen nach innovativen, kreativen und mutigen Entwicklungsansätzen und Lösungen gesucht werden. Eine wichtige Rolle könnten dabei Regionalmanagerinnen und -manager übernehmen, indem sie zusammen mit den Tourismusverantwortlichen einer Region einen partizipativen Prozess zur Entwicklung eines zukunftsfähigen, nachhaltigen Tourismus anstossen. Dabei handelt es sich um komplexe Prozesse, die – und dies trifft für den Bereich des Tourismus besonders zu – auf unterschiedlichen räumlichen, zeitlichen und sozialen Skalen verlaufen: vom Lokalen zum Globalen, von gegenwärtigen Ereignissen zu langfristigen Folgen, vom Handeln in alltäglichen Zusammenhängen bis zur Politik weltweiter Regimes und multinationaler Organisationen (Jahn 2008, 26, zit. in Admossent & Michelsen 2011, 100). Ziel sollte sein, eine Veränderungskultur zu etablieren, die den Wandel langfristig fördert und Lernprozesse aktiv nutzt, indem neben explizitem auch implizitem Wissen der Handelnden Beachtung geschenkt wird. Dazu braucht es neben entsprechenden politischen Rahmenbedingungen auch personelle und finanzielle Ressourcen, um solche Prozesse zu gestalten und bei Bedarf externe Moderator/innen und Prozessbegleiter/innen beizuziehen.

**19** Theoretisch stützt sich dieser Ansatz unter anderem auf das Konzept des Habitus von Bourdieu. Gemäss Bourdieu fungiert der Habitus als gesellschaftlicher Orientierungssinn und bildet eine Vermittlungsinstanz zwischen Handeln und Struktur. Der Habitus erklärt, wie die wechselseitige Abstimmung zwischen gesellschaftlichen Strukturen und individuellem beziehungsweise kollektivem Handeln zustande kommt. Bourdieu fasst den Habitus als vereinheitlichendes Prinzip auf, das erlaubt, unterschiedliche Praktiken, Bewertungen und Denkweisen zueinander in Beziehung zu setzen (Bourdieu 1987). Bourdieu geht davon aus, dass der Habitus sich einerseits durch sozialen Wandel kontinuierlich verändert, andererseits aber auch – zum Beispiel durch Bewusstseinsbildung – aktiv verändert werden kann. Dies setzt voraus, dass der Habitus nicht als individuelles beziehungsweise kollektives Schicksal, sondern als sozialer Prozess erlebt und damit als aktiv änderungsfähig erkannt wird (Bourdieu & Wacquant 1996).

Abschliessend lässt sich sagen, dass der Tourismus sich nur so nachhaltig entwickeln kann und wird, wie die Gesellschaft beziehungsweise Wirtschaft es zulassen. In den Händen der Tourismusverantwortlichen, aber auch der Konsumentinnen und Konsumenten liegt es, mit dem Angebot beziehungsweise der Nachfrage von nachhaltigen Reisen und Produkten Impulse zu setzen, die Anstoss für (weitere) Veränderungsprozesse im Sinn der nachhaltigen Entwicklung sein können.

## 8 Kann ein authentisches Tourismuserlebnis nur in der Nische stattfinden – der Massenmarkt als Zerstörer des authentischen Erlebnisses?

*Reisende sind oft auf der Suche nach einem einmaligen Erlebnis, das ihnen einen authentischen Einblick in die Kultur der lokalen Bevölkerung ermöglicht. Ein authentisches Angebot wird deshalb in der Branche als immer wichtiger erachtet. Aber können überhaupt für alle Touristen authentische Angebote erbracht werden?*

### **Reisende auf der Suche nach Authentizität und Lokalität**

Reisende suchen auf ihren Reisen oft Authentizität und möchten das lokale Leben erleben. So schrieb schon Baumbach (2007, 9): «Neben dem Megatrend Individualisierung verstärkt sich das Bedürfnis nach mehr Authentizität. Viele Menschen wollen im Urlaub und in ihrer Freizeit das Gefühl haben, etwas «Echtes» und «Wahrhaftiges» zu erleben.» In einer Studie von Castéran und Roederer (2013) konnte gezeigt werden, dass ein authentisches Angebot zu höheren Besucherzahlen führt. Es dürfte sich für touristische Unternehmungen und Destinationen also lohnen, ein authentisches Angebot beziehungsweise Erlebnis anzubieten. Authentizität wird dabei zum Beispiel von Vester (2004) wie folgt definiert: «Authentizität meint im Allgemeinen die Echtheit von Erfahrungen und Erlebnissen, im Kontext des Tourismus die Echtheit von touristischen Orten, Plätzen, Szenerien, Gegenständen (z. B. Souvenirs, Kunstwerke) und folkloristischen Darbietungen (z. B. Tänze) sowie von Interaktionen zwischen Touristen und der am Urlaubsort ansässigen Bevölkerung.»

Authentizität und Lokalität sind auch im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung des Tourismus von Bedeutung. So finden wir in unserer Studie für das World Tourism Forum Lucerne (Wehrli et al. 2012; vgl. auch Teil 2, Kapitel 2), dass das Lokale der Nukleus des nachhaltigen Tourismus ist. Touristen beziehen Nachhaltigkeit im Tourismus vor allem auf die Verwendung von lokalen Produkten, die Pflege des Landschaftsbilds, die Pflege des kulturellen Erbes, den Einbezug der lokalen Gemeinschaft, die Berücksichtigung der Auswirkungen des Tourismus auf die lokale Bevölkerung und sie möchten lokale Beschäftigte antreffen.

Bei der Umsetzung stellt sich nun aber ein grundlegendes Problem: Wenn zu viele Touristen an einem Ort das Authentische und Lokale suchen, werden sie es nicht mehr finden. So ist zum Beispiel Venedig zu gewissen Zeiten komplett

überfüllt. Ein freies, unbeschwertes Gehen in den Gassen ist bei Weitem nicht mehr möglich. Bei einem Spaziergang durch Venedig wird man während der Hochsaison kaum einem Italiener über den Weg laufen, der nicht als Reiseführer, Souvenirverkäufer oder als etwas Ähnliches beschäftigt ist – einmal abgesehen von einigen älteren Menschen, die beschwerlich den inzwischen weiteren Weg zum nächsten Supermercato auf sich nehmen müssen, da diese den Läden für die Touristen Platz machen mussten. In der Cinque Terre, einem weiteren Must-See in den amerikanischen Reiseführern, drängt sich inzwischen ebenso eine sehr hohe Anzahl von Touristen in die fünf kleinen Dörfer an den steilen Küstenhängen, sodass es sogar auf den Wanderwegen zu Staus kommt. Die Hauptgassen in den Orten bieten oft den üblichen Einheitsbrei an Souvenirs und Esswaren, die von den Touristen als italienisch eingestuft werden, in Tat und Wahrheit aber oft aus China stammen. Am Abend, wenn die italienische Belegschaft der Läden und Restaurants in ihre günstigeren Wohnorte ausserhalb der Cinque Terre zurückgegangen sind, bleiben die Touristen fast unter sich und die typisch italienische Lebensweise kann nur schwer erfahren werden. Die Suche nach Italianità war also erfolglos. Zufrieden werden nur die Touristen sein, welche die Einstellung haben, wie der Lonely Planet (2014) auf seiner Webseite offenbart: «A UNESCO World Heritage Site since 1997, Cinque Terre isn't the undiscovered Eden it once was, but, frankly, who cares?»

Ein authentisches Tourismuserlebnis, bei dem die lokale Kultur und Bevölkerung noch spürbar ist und die Touristen gegenüber der lokalen Bevölkerung nicht deutlich in der Überzahl sind, findet sich also nur bei Reisen in wenig tourismusintensive Gebiete. Dazu steht nun eine weitere Entwicklung im Widerspruch: Es wird immer schwieriger, diese touristisch wenig bewanderten Flecken zu finden. So konzentrierte sich zum Beispiel der Städtetourismus früher stärker auf die grossen Städte wie Paris, London usw. Da deren touristische Kapazität aber auch nicht unbegrenzt ist, begannen viele Touristen auf kleinere Städte auszuweichen. Ein Beispiel aus meiner eigenen Erfahrung: In Belgien stellt Brüssel die wichtigste Tourismusdestination dar. Hier haben die Logiernächte im Zeitraum von 2009 bis 2013 zwar auch um 15 Prozent zugenommen. Aber in Brügge, einer Stadt, die mit seinem historischen Stadtzentrum eine sehr gute Alternative für einen Städtetrip anbietet, haben die Logiernächte im selben Zeitraum sogar um 25 Prozent zugenommen. Brügge ist inzwischen also auch schon sehr überlaufen mit 1,53 Mio. Logiernächten pro Jahr auf ca. 120'000 Einwohner. Da einige der Hauptattraktionen wie zum Beispiel die Kanäle (die sogenannten «Reien») und schmalere Strassen in der Innenstadt eine beschränkte Kapazität aufweisen, wird irgendwann wohl auch in Brügge die Grenze der Tragbarkeit überschritten

werden. Die Tourismuskarawane des Massentourismus wird in Zukunft zunehmend die noch kleineren Städtchen und Örtchen erreichen.

Wenn die Tourismusbranche also weiterhin auf authentische, lokale Erfahrungen in einem ruhigen Rahmen setzt, so wird es diese irgendwann nicht mehr geben und die Authentizität kann für die Touristen nur noch inszeniert werden, da das wahre Alltagsleben aus den Tourismusorten weitestgehend verschwunden sein wird. Der Massentourismus wird also das authentische, lokaltypische Erlebnis vielerorts zerstören.

### **Denkanstöße zu einem nachhaltigeren authentischen Tourismusangebot**

Bereits MacCanell (1973) thematisierte diese Problematik. Er meint, dass sich der Tourist vor allem in für ihn erstellten Szenarien aufhält, die das Authentische vorspielen. Das Authentische wird also für den Touristen extra hergestellt, auch wenn zum Teil noch versucht wird, bei den Touristen den Eindruck zu erwecken, dass das Erlebnis tatsächlich authentisch sei. Werden die Touristen also auf der Suche nach Authentizität zunehmend erfolglos sein? Ich sehe die Erfolgchancen der Suche der Touristen nach Authentizität nicht so negativ wie dies MacCanell sah, und möchte nun einige Denkanstöße zu möglichen Auswegen aus dem Dilemma zwischen Massentourismus und Authentizität präsentieren:

- Eine noch höhere räumliche und zeitliche Verteilung sollte gefördert werden. Es gibt sehr viele kleine kulturelle Perlen wie zum Beispiel die Gansabhaut in Sursee, die Silvesterchläuse in Urnäsch usw. Oft werden kleine kulturelle Anlässe nicht touristisch aufbereitet und sind deshalb nicht auf dem Radar der Touristen. Mit kleinem Aufwand könnten diese auch touristisch interessant sein und kann die Vielfalt der Kultur aufgezeigt werden. Eine Idee wäre, dass ein ausländischer Tourist einen lokaltypischen kulturellen Aufenthalt buchen kann. Die Gäste werden dann von einer zentralen Stelle vor Ort zu unterschiedlichen Kulturerlebnissen hingeleitet, abhängig vom Angebot, aber auch von der momentanen Belastung beziehungsweise Nachfrage.
- Ein anderer Ansatz der räumlichen Verteilung ist, dass die Touristen Ferien in kleinen, entlegenen Dörfern machen können, wo sie am Alltag teilhaben können, unter Verzicht auf viele der sonst üblichen weiteren touristischen Leistungen, da die entsprechende Infrastruktur, wie zum Beispiel ein Restaurant, nicht in jedem kleinen Dorf aufgebaut werden kann.

- Ein anderer Ansatz ist, dass für touristische Orte und Anlässe die touristische Tragfähigkeit (Tourist Carrying Capacity) bestimmt wird. Dementsprechend können nicht mehr alle jeden Ort besuchen. Dies wird an diversen Orten schon so gehandhabt, wie zum Beispiel in der Alhambra in Granada mit einem täglichen Maximum von 6'600 Besuchern pro Tag, oder «The Wave» in Utah, zu der nur zehn Personen pro Tag gehen dürfen. Was für einzelne Sehenswürdigkeiten gut funktioniert, könnte zum Teil auch für Orte beziehungsweise Destinationen implementiert werden. Die Zuteilung dieser Kontingente kann unterschiedlich erfolgen: Entweder werden diese an die Höchstbietenden versteigert oder es gilt der Ansatz «first come first served» oder man muss vorgängig an einer Lotterie für das Eintrittsticket teilnehmen. Wenn keine Kontingente festgelegt werden sollen, so können die Besucherzahlen auch über den Preis gesteuert werden, indem der Preis genügend hoch angesetzt wird, sodass die Nachfrage merklich sinkt. Damit, wie auch mit der Auktion, werden aber gewisse Kundengruppen ausgeschlossen, was aus der Sicht der sozialen Nachhaltigkeit nicht optimal ist, während aber mit diesem Ansatz mehr zum Teil dringend benötigte Mittel zur Pflege der Sehenswürdigkeiten und der Kultur verfügbar wären.
- Damit das lokale, authentische Leben erhalten bleibt, könnte sich der Tourismus auf einige wenige Orte konzentrieren, an denen Megaresorts gebaut werden. Diese Orte verfügen auf geringer Fläche alle für die Touristen benötigte Infrastruktur. Damit konzentriert sich die zerstörerische Kraft des Tourismus auf einen Ort. Durch die hohe räumliche Konzentration kann die Energieeffizienz erhöht werden. Zudem können dafür Orte ausgewählt werden, die ein stabiles Ökosystem aufweisen. Um mit der lokalen Kultur in Berührung zu kommen, können dann von diesen Resorts aus Ausflüge gemacht werden, eventuell verbunden mit einer Übernachtung in einer typischen kleinen Ortschaft. Aber auch hier besteht natürlich die Gefahr, dass die umliegenden Ortschaften durch das Megaresort zu stark unter Druck geraten.

Diese Liste soll nicht abschliessend sein, sondern dazu dienen, die Diskussion zu möglichen Lösungen anzustossen. Die Lösungen müssen zudem für jeden Ort individuell entwickelt werden, abhängig von einer Vielzahl lokaler Gegebenheiten und Einflussfaktoren. Bei den meisten Lösungsansätzen muss aber beachtet werden, dass die Verantwortung nicht bei einer einzelnen Gruppe liegt. So sollte die Politik und lokale Bevölkerung Verantwortung beim Erhalt der Kultur übernehmen. Es liegt aber auch in der Verantwortung der lokalen touristischen Organisationen wie auch der übergeordneten regionalen und nationalen Tourismusorganisationen (z. B. Schweiz Tourismus), die Angebote entsprechend mitzugestalten und zu vermarkten.

### **Authentisch ist, was die Touristen als authentisch empfinden**

Abschliessend zeigt die in diesem Artikel diskutierte Thematik, dass im heutigen Tourismus zu Recht nicht mehr von Reisenden, sondern von Touristen gesprochen wird. Es wird immer schwieriger, im Sinn der Definition von Boorstin (1961) zu reisen: «Eines der ältesten Motive des Reisens [...] ist, das Unbekannte zu sehen.» Unbekannt meint dabei durchaus, dass es noch nicht touristisch erschlossen und etwas Neues ist. Zudem sei der Reisende aktiv, immer eifrig auf der Suche nach Leuten, Abenteuern und Erlebnissen, während der Tourist passiv sei und warte, bis etwas passiere. Der moderne Reisende scheitert aber oft nicht an seiner Intention, etwas zu suchen, sondern an der Realität, dass es in den meisten Orten nichts mehr zu suchen gibt, sondern das meiste ihm mehr oder weniger offensichtlich präsentiert wird. Auch die kleine sympathische Trattoria abseits der Haupttouristenströme in Venedig verdankt ihre Existenz vor allem den Touristen und ist entsprechend ausgerichtet. Zudem kennen wir schon sehr viel aus den verschiedenen Medien. Neuentdeckungen und Geheimtipps verbreiten sich in Windeseile über die Social Media. Authentisch kann die oben genannte Trattoria aber trotzdem sein. Denn Authentizität sollte nicht zu absolut im Sinn des Bewahrens der ursprünglichen Lebensweisen und Kultur verstanden werden. Cohen (1979) bemerkt zu Recht, dass Authentizität der Interpretation bedarf und ein Aushandlungsprozess ist. Beverland und Farrelly (2010) finden, dass die Meinungsbildung der Touristen, ob ein Angebot, eine Marke oder ein Ort authentisch ist, vielschichtig ist. Dabei wird eine Vielzahl von Hinweisen während des Aufenthalts ausgewählt, um die Authentizität zu beurteilen (Grayson & Martinec 2004). Zudem wird das Urteil durch die individuellen Vorstellungen, Erwartungen und Präferenzen der Touristen beeinflusst (Wang 1999). Deshalb werden die Urteile über die Authentizität oft unterschiedlich ausfallen und es gibt keine eindeutige Antwort auf die Frage, was authentisch ist.

Entscheidend ist also, was die Touristen als authentisch betrachten. Wie das Zitat der Lonely-Planet-Website eingangs zeigt, dürften die meisten Touristen mit dem Begriff einen relativ lockeren Umgang haben. Solange das Ortsbild erhalten ist, die vermittelte Kultur dem Touristen als lokale Kultur plausibel erscheint und die Touristen lokales Essen geniessen können, werden die meisten wohl zufrieden sein. Es darf aber trotzdem davon ausgegangen werden, dass Touristen sensibel auf starke Widersprüche und zu offensichtliche Zeichen von fremden Kulturen reagieren dürften.

Die Bedürfnisse des Gasts sind also entscheidend und nicht die angebotsseitige und/oder kultur-historisch begründete und im lokalen Kontext definierte Authentizität. Authentizität darf also durchaus hergestellt und für die Touristen

inszeniert werden. In diesem Sinn können authentische Angebote auch auf dem Massenmarkt funktionieren und die Aussage am Anfang dieses Artikels muss revidiert werden. Irgendwo dürfte aber eine Grenze der Inszenierung liegen, ab der das Erlebnis nicht mehr als authentisch wahrgenommen wird. Die grosse Frage in der Praxis ist, wo diese Grenze liegt. Man wird sie allerdings nie allgemeingültig beantworten können – jede Destination muss sich die Antwort selber erschliessen. Dabei dürfte es jedoch sinnvoll sein, sich stark auf die bestehende Kultur und die vorhandenen Werte abzustützen.

Diese pragmatische Interpretation der Authentizität steht allerdings in einem Widerspruch zur Mehrheitsmeinung im Bereich des nachhaltigen Tourismus, da somit der Alltag der lokalen Bevölkerung nicht zwingend erhalten und geschützt wird. Das Beispiel zeigt jedoch einmal mehr, dass die Thematik nachhaltige Entwicklung im Tourismus nicht absolut definiert ist, sondern relativ und verhandelbar ist. Die Inszenierung von lokaler Kultur in tourismusintensiven Orten unter vermehrter Abwesenheit der lokalen Bevölkerung kann zu ökonomischer Nachhaltigkeit führen und indirekt sogar zum Erhalt der herkömmlichen materiellen und immateriellen Kultur beitragen. Die Alltagskultur im Sinn des täglichen Lebens wird jedoch nur schwerlich bestehen können.

## 9 Mit Kultur gegen die Millionärsdomizile. Zukünftige Perspektiven für einen nachhaltigen Kulturtourismus

*Der Kulturtourismus wird selbst gerne als Beitrag zu einem schonenden Umgang mit den vielfältigen Ressourcen des Reisens gesehen. Ein zunehmend autonomes Reiseverhalten generiert auch neue kulturelle Konsummuster mit markanten Auswirkungen auf einen zukünftigen Kulturtourismus. In diesen sich deutlich abzeichnenden Veränderungen liegt durchaus auch eine Chance mit nachhaltigen positiven Effekten für die Destinationen.*

Kulturtourismus ist nie Massentourismus. Mit gutem Grund wird die Förderung des Kulturtourismus auch heute noch per se als Massnahme für eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus betrachtet. Die jüngsten Krisen zeigten nicht zum ersten Mal, dass der Rückgang des Reisens zu kulturellen Zielen signifikant schwächer ausfällt als in anderen touristischen Segmenten. Das weiss auch Marco Solari, Präsident des Internationalen Filmfestivals von Locarno und Präsident von Ticino Turismo, der kürzlich gegenüber einer deutschen Journalistin eine markante Bemerkung fallen liess: «Will das Tessin um Locarno herum eine Zukunft jenseits der Millionärsdomizile haben, kann sie nur in der Kultur liegen» (Schulte 2014). Gemeint war der Kulturtourismus. Er muss es wissen, hat er doch seit Jahren die Situation des krisengeplagten Fremdenverkehrs im Tessin in verantwortlicher Position vor Augen.

### **Die Nachhaltigkeit des Kulturtourismus**

Ein Grund für das «sanfte» Image des Kulturtourismus – die Besucher der Love Parade gehören da sicher nicht dazu – ist der in fast allen Wertesystemen verankerte Bildungsauftrag der Kultur. Der Kulturtourist bewegt sich wie der lokale Besucher in Erlebnisräumen, die seinem Empfinden nach kaum einen negativen Effekt auf die Ressourcen haben. Das hat damit zu tun, dass die meisten dieser Orte, wie zum Beispiel sakrale oder profane Baudenkmäler, Ausstellungen und Museen, per se nicht touristisch sind. Ein Konzert wird besucht, ein Strand wird benutzt. Dieses Gefühl ändert sich selbst dann nicht, wenn es die Betreiber explizit auf die Fremden abgesehen haben. Diese Haltung hat zur Folge, dass grosser Respekt und eine starke emotionale Verbundenheit der Reisenden mit den besuchten Orten zu einer weiteren Aufwertung des kulturellen Erbes und zur Bekanntmachung der Destination beiträgt. So drängen sich Fragen negativer

Auswirkungen des Kulturtourismus eher nicht auf, obwohl es diese massiv dort gibt, wo vor allem der kulturelle Ferntourismus sich übermässig konzentriert.

### **Von der Wertschöpfungskette zum Wertschöpfungsnetzwerk**

Der kulturinteressierte Reisende, der einen erheblichen Anteil am nationalen wie auch internationalen Tourismus ausmacht, hat im Vergleich zu anderen Reisenden schon immer mehr Geld ausgegeben.<sup>20</sup> Daran wird sich auch in absehbarer Zukunft nicht viel ändern. So wird der Kulturtourismus auch global gesehen in Zukunft weiter wachsen. Neben den weiterhin steigenden Einkommen wird auch das durch bessere Bildung geweckte und sich stärker ausdifferenzierende Interesse an der Kultur verändern. Diese Dynamik geht mit einer sich immer stärker herausbildenden globalen Vernetzung einher. Die klassische Wertschöpfungskette wird zum Wertschöpfungsnetzwerk mit ganz anderen Prozessabläufen. Massgeschneiderte Reisen entstehen entlang persönlicher Präferenzen, ohne dass auch nur ein professioneller Vermittler in der Destination seine Hand im Spiel gehabt hätte. Der Promotor vor Ort verliert weitgehend an Einfluss auf das Reiseverhalten – ein Aspekt, der einer gesteuerten Entwicklung von Nachhaltigkeit eher entgegenläuft, sofern sich die Destination nicht selbst in das Netzwerk einbringt und dort versucht, Einfluss zu nehmen. Solchen und weiteren Veränderungen im Kulturtourismus geht die Forschungsgruppe für Kulturtourismus des Netzwerks ATLAS<sup>21</sup> seit Jahren systematisch nach. Eine lebhafte Diskussion über sich abzeichnende Veränderungen eröffnet damit auch einer Reflektion über Nachhaltigkeit im Kulturtourismus neue Spielräume.

### **Erweiterung der kulturellen Betätigungsfelder**

Neben der bekannten Zunahme der Kurzaufenthalte für gezielte Besuche von Ausstellungen, kulturellen Veranstaltungen und Festivals, die es auch in Zukunft geben wird, prognostiziert ATLAS auch qualitative Veränderungen im touristischen Kulturkonsum. Eine noch vorsichtig formulierte Vorhersage konstatiert die generelle Hinwendung zu neuen kulturellen Betätigungsfeldern insbesondere im Bereich des immateriellen Kulturerbes und Alltagserfahrungen, verbunden mit intensiveren beziehungsweise etwas längeren Aufhalten – also eine gegenläufige Bewegung zu den Kurzaufhalten in den Städten. Die Grundtendenz geht in Richtung ««omnivorous» patterns of cultural consumption», womit ein Konsummuster beschrieben wird, das multiplen kulturellen Interessen nachgeht und

<sup>20</sup> Gesprochen wird von 35 bis 40 Prozent aller internationalen Reisen mit einem Wachstum von 15 Prozent. In: Cultural Heritage as a driver of Regional Development, S. 14, in: Quarterly Magazine of Regional Studies Association, 293, 2014/1.

<sup>21</sup> [www.atlas-euro.org](http://www.atlas-euro.org)

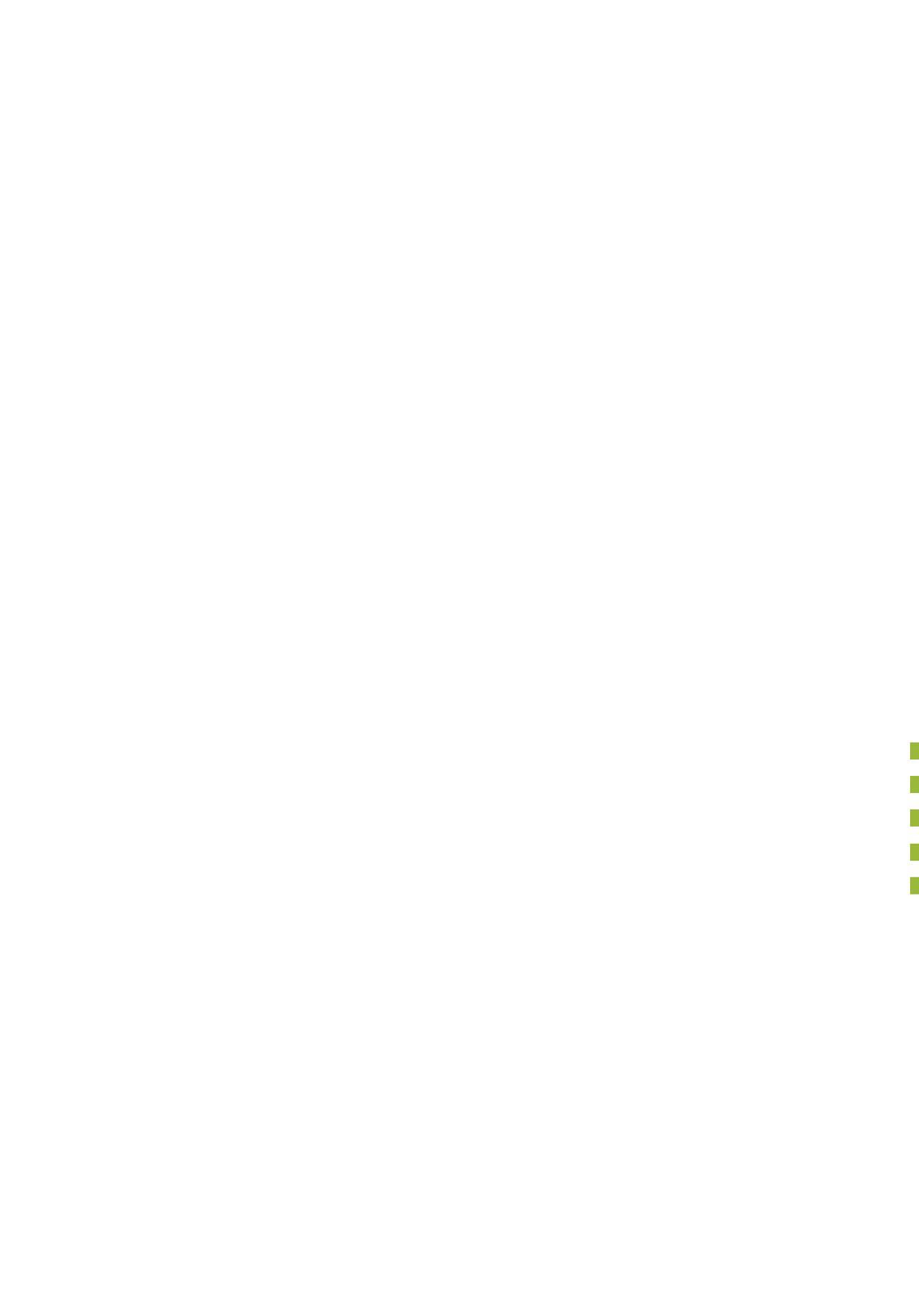
sich problemlos zwischen Hoch- und Populärkultur hin und her bewegt (Richards 2011). Diese Veränderungen betreffen im Übrigen nicht etwa nur eine junge Generation. Bedeutender für den zukünftigen Kulturtourismus ist die stetig wachsende Gruppe der sogenannten jungen Alten, die nicht selten ihre Erwerbsarbeit vorzeitig hinter sich gelassen haben, um ein anspruchsvolles, sinnerfülltes Leben voller Aktivitäten selbstbestimmt in die Hand zu nehmen.

Dieses neue Reisen der «kulturellen Allesfresser» mag von aussen als ein oberflächliches «anything goes» erscheinen. In Wirklichkeit ist es das unkalkulierbare elastische Verhalten eines vielfältigen Interessensgefüges, für das der allgegenwärtige Zugang zum Internet immer mehr zu einem unverzichtbaren Mittel wird, um sich spontan entlang der eigenen Interessen und Bedürfnisse zu bewegen. Im Gegensatz zum klassischen Kulturtouristen, der sich wesentlich am Bildungskanon und seinen einschlägigen Sehenswürdigkeiten orientiert, ermöglicht das neue Reisen eine Informations-, Bewertungs- und Entscheidungsautonomie, die den neugierigen Touristen auch unterwegs noch flexibel und unabhängig von vorformulierten Angeboten macht. Das Aufspüren von Geheimtipps, die es bei so viel Vernetzung eigentlich nicht mehr gibt, wird in Zukunft auch den marginalen Destinationen die Chance bieten, an der Vielfalt der Interessen zu partizipieren. Durch diese Alltagserfahrung abseits der kulturellen Trampelpfade kommt der Reisende zunehmend mit einer originären, fragmentierten Kulturproduktion in Kontakt. Anstatt in der Galerie landet er möglicherweise im Atelier des Künstlers selbst. Kulturtourismus ist dann kein kontemplatives Konsumieren mehr, sondern ein permanenter Anreiz für das eigenständige Aufspüren von Entdeckungen mithilfe der Interessengruppen in den Netzwerken. Oft geht es um Zufallsfunde, die der Reisende selbst nach seinen eigenen Massstäben bewertet und für nachfolgende Reisende erschliesst. Das Reisen tendiert hin zu einem intensiven persönlichen Erlebnis mit viel Milieu-, Szene- oder Lokalkolorit. Das kann eine Performance in den Hinterhöfen von Berlin-Mitte sein oder ein Jodelkurs in Alt St. Johann im Toggenburg. Der Besucher verschafft sich jetzt neue Erlebnisse, die länger dauern als ein Museumsbesuch. Damit löst er selbst ein, was dem Tourismus als Grundversprechen seit jeher innewohnt: das authentische Erleben.

### **Chancen für das immaterielle Kulturerbe**

Die klassischen Kulturangebote werden auch in Zukunft noch eine wichtige Rolle spielen, aber sie werden nur noch eine von vielen möglichen Optionen sein. Unter diesen neuen Prämissen kann auch die von Marco Solari angesprochene notwendige kulturelle Offensive zur Vision werden. Das können Angebote sein, die sich einerseits in das bereits vorhandene kulturell definierte, historische und

natürliche Setting am Lago einfügen, andererseits sich aus denselben Netzwerken speisen, in denen sich auch die potenziellen Zielgruppen bewegen. Jede Idee und jedes Thema muss danach befragt werden, wer (im Netz) und was (in der Landschaft) sie legitimiert. Auf das Tessin bezogen würde dies bedeuten, das schwindende kulturelle Gedächtnis am nördlichen Ende des Lago Maggiore als Basis für solch ein stark fragmentiertes kulturtouristisches Angebot zu nutzen. Der Monte Verità als Brennpunkt der Geistesgeschichte Mittel- und Osteuropas des vergangenen Jahrhunderts wirft auf die nahe und weite Umgebung eine Vielfalt an Themen und Anknüpfungspunkten ab. Hier können sich die kulturtouristischen Akteure am See und in den Tälern bedienen, um sie koordiniert oder nach eigenem Ermessen weiterzuentwickeln. Die Nachhaltigkeit liegt in der Restauration, Erhaltung und Fortschreibung des vorhandenen materiellen wie immateriellen kulturellen Erbes, des kulturellen Gedächtnisses einer ganzen Landschaft, hin zu einer weiter blühenden Kulturgeschichte. So können auch die äusserst fragilen, oft kaum mehr intakten sozialen Gefüge abgelegener Täler und Orte des Locarnese vor dem Untergang bewahrt werden. Neue qualifizierte Arbeitsplätze werden generiert und Abwanderung wird aufgehalten. Das wäre schliesslich auch eine zukunftsweisende Strategie, dem unaufhaltsamen Anwachsen der gesichtslosen Residenzen der Millionäre etwas entgegenzusetzen.



*Martin Barth*

## Schlusswort

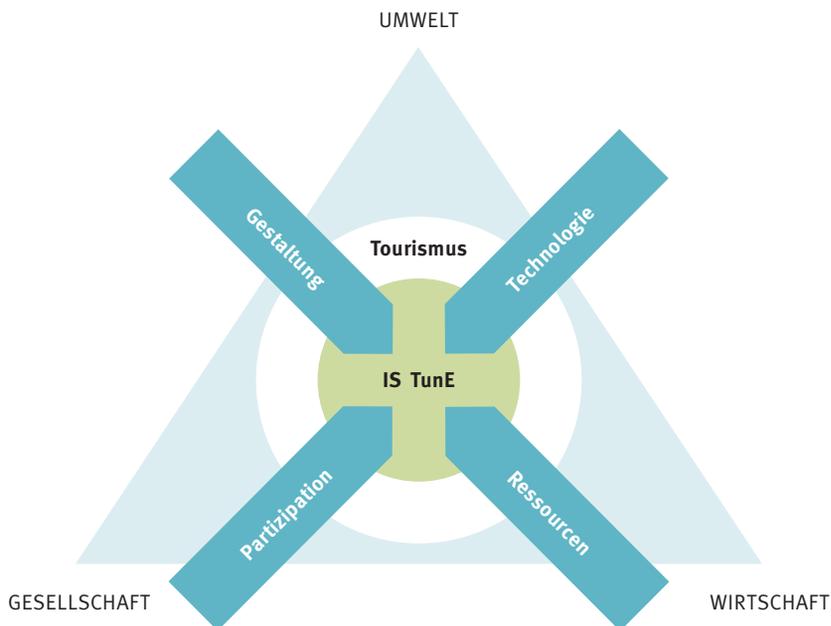
Aufbauend auf den erfolgreichen Projekten, Tätigkeiten und Studien der ersten Phase 2010-2013 des Interdisziplinären Schwerpunkts Tourismus und nachhaltige Entwicklung (IS TunE) wird die interdisziplinäre Arbeit in einer zweiten Phase 2014-2017 weitergeführt. In der nächsten Phase möchte man sich noch mehr auf die Stärken der Hochschule Luzern fokussieren. Um dafür entsprechende Andockungsmöglichkeiten zu schaffen, wurden von der Begleitgruppe vier disziplinenübergreifende Aspekte definiert. Wie die Abbildung 21 zeigt, haben diese vier Aspekte eine starke eigenständige Verankerung ausserhalb der Tourismuswirtschaft, die ihrerseits in ein wirtschaftliches, ökologisches und soziales Umfeld eingebettet ist. Dies bietet Potenzial, den Blickwinkel stärker von aussen nach innen zu richten.

Ziel ist, vermehrt Fragestellungen aus themenfremden Bereichen auf den Tourismus zu übertragen und daraus innovative Projekte zu lancieren, welche die nachhaltige Entwicklung im Tourismus positiv beeinflussen und in der Branche etwas bewegen. Die Forschungsfragen der zweiten Phase des IS TunE wurden von der Begleitgruppe aspektübergreifend formuliert (keine abschliessende Aufzählung), da die vier Aspekte zahlreiche gegenseitige Anknüpfungspunkte aufweisen:

- Wie können Gestaltung, Technologie, Ressourcen und Partizipation einen substanziellen Beitrag für eine nachhaltigere Entwicklung des Tourismus leisten?
- Wie muss sich Mobilität im Tourismus entwickeln beziehungsweise verändern, damit sie dem Zielkonflikt zwischen nachhaltiger Entwicklung und Ressourcenverbrauch begegnen kann?

- Wie kann dem Zielkonflikt zwischen der Bewahrung tradierter regionaler Ausdrucksformen der Kultur und der touristischen Angebotsgestaltung und Vermarktung begegnet werden?
- Wie kann dem Zielkonflikt zwischen Landschaftsverbrauch/Lebensraumzerstörung und dem Bedürfnis nach touristisch nutzbaren naturnahen, landschaftsbezogenen Angeboten begegnet werden?
- Wie kann dem Zielkonflikt touristische Destination als spezifischer Wirtschaftsraum versus Lebensraum begegnet werden?
- Wie kann dem Zielkonflikt zwischen Ressourcenschonung und ressourcenintensiven touristischen Angeboten begegnet werden?

**Abbildung 20:** Die vier Aspekte der interdisziplinären Vernetzung



#### *Ressourcen:*

Eine Ressource kann sowohl materiell als auch immateriell sein. Der Ressourcenbegriff aus Sicht des IS TunE umfasst nicht nur die klassischen Ressourcen der Umwelt wie zum Beispiel Wasser, Boden, Energie, Abfall, Biodiversität und Landschaft, sondern auch die weiteren materiellen Ressourcen für die Herstellung von touristischen Dienstleistungen wie zum Beispiel Arbeitskräfte. Ebenso werden unter Ressourcen die Kulturgüter und weitere immaterielle Ressourcen wie zum Beispiel Brauchtum und Normen subsumiert.

### *Technologie:*

Technologien können zu Herausforderungen in der Energie- und Ressourcenverknappung wesentliche Lösungsansätze bieten. An vorderster Front sind zukunftsfähige Mobilitäts- und Energietechnologien für den Tourismus gefragt. Gleichzeitig eröffnen neue Informations- und Kommunikationstechnologien Chancen und bieten Qualitäten, die Nachhaltigkeit, Erlebnis und Attraktivität in neuen Tourismusangeboten vereinen können.

### *Gestaltung:*

Gestaltung macht durch die Konkretisierung zukunftsgerichteter Problemlösungen und Szenarien das Visionäre, das Noch-nicht-Existierende und das Nicht-Thematisierte anschaulich, verhandelbar, begreif- und erfahrbar. Gestaltung beschäftigt sich dabei nicht nur mit der Herstellung von Objekten und Dienstleistungen auf einer ästhetischen Ebene, sondern setzt sich auch mit der logischen und ethischen Dimension des Entwurfs auseinander.

### *Partizipation:*

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung stützt sich auf partizipatorische Demokratietheorien, die einen Ausbau von Partizipationsmöglichkeiten fordern. Zu einer nachhaltigen touristischen Entwicklung gehört neben der Erfüllung der sozialen und kulturellen Verantwortung daher der gezielte Einbezug aller relevanten Akteurinnen und Akteure – einschliesslich der einheimischen Bevölkerung –, um den Ansprüchen der gesellschaftlichen Dimension der nachhaltigen Entwicklung zu genügen.

Um die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung in der Tourismuswirtschaft anzugehen, sind interdisziplinäre Zusammenarbeit, der Einbezug aller Stakeholder sowie Kommunikation und Dialog besonders wichtig. Nur so können die Herausforderungen umfassend und aus verschiedenen Blickwinkeln bearbeitet werden und nur so kann eine oft sehr ökonomisch dominierte Sichtweise erweitert werden. Eine solche Erweiterung der Betrachtungsweise ist dringend notwendig, um die nachhaltige Entwicklung im Tourismus in einen grösseren Kontext zu stellen. Der IS TunE kann dazu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Die in der Phase 2010-2013 initiierten und realisierten Projekte zeigen, dass mit dem IS TunE eine ausgezeichnete Basis und Plattform geschaffen wurde, die sich über die Hochschule hinaus etablieren konnte. In den Departementen konnte in den letzten vier Jahren ein erhöhtes Bewusstsein für das Thema geschaffen werden und immer öfter entstehen Projekte aus eigenem Antrieb direkt von

ausserhalb des Instituts für Tourismuswirtschaft (ITW). Die realisierten Projekte, Studien und Tools bilden zudem eine hervorragende Grundlage, auf denen nun aufgebaut werden kann.

Als Leiter des IS TunE freue ich mich sehr, dass aufgrund der geleisteten Arbeit und der realisierten Projekte das Potenzial des Themas Tourismus und nachhaltige Entwicklung in der Zentralschweiz erkannt und daher beschlossen wurde, diesen Interdisziplinären Schwerpunkt mindestens bis Ende 2017 weiterzuführen.

Der IS TunE ist bestrebt, die bestehenden Kompetenzen der Hochschule Luzern zu nutzen und die einzelnen Akteure und deren Interessen noch stärker zu vernetzen, um daraus Trends und Fragestellungen aus interdisziplinärer Perspektive heraus zu identifizieren und neue Projekte zu lancieren. Ich bin überzeugt, dass wir damit weiterhin einen wertvollen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus leisten können.

## Autorinnen und Autoren

**Claudia Acklin**, Prof. Dr., ist Professorin für Design Management an der Hochschule Luzern – Design & Kunst, wo sie den BA-Studiengang Design Management, International aufgebaut und geleitet hat. Seit 2008 leitet sie das Competence Center Design & Management, in dem sie Forschung zu Design und Innovation oder Zukunftsszenarien betreibt. 2009 hat sie den Verein Swiss Design Transfer, der KMU dabei berät, Design und Design Management gezielt einzusetzen, und im Jahr 2013 eine Plattform für die Schweizer Designwirtschaft, den Creative Hub, mitbegründet. Sie hat an der Universität Lancaster in Grossbritannien promoviert.

**Olivia Amstad** ist seit 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie ist Absolventin des Masterstudiengangs Business Administration mit Major in Tourism der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Ihre thematischen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Destinationsmanagement, Gastfreundschaft sowie Tourismus und nachhaltige Entwicklung.

**Martin Barth**, Prof., (Hrsg.) ist Leiter des Interdisziplinären Schwerpunkts Tourismus und nachhaltige Entwicklung an der Hochschule Luzern. Er studierte an der Hochschule St. Gallen und schloss als lic. iur. HSG und Rechtsanwalt ab. Martin Barth ist Leiter der gesamten touristischen Weiterbildung am Institut für Tourismuswirtschaft und Geschäftsführer des World Tourism Forum Lucerne. Er ist ausserdem Spielleiter von verschiedenen selbst entwickelten Planspielen und Simulationen und unterrichtet und berät vor allem in den Bereichen Destinations- und Hotelmanagement.

**Martin Bütikofer** ist seit 2011 Direktor des Verkehrshauses der Schweiz. Als solcher ist er verantwortlich für die Führung, Weiterentwicklung und strategische Gesamtausrichtung des Unternehmens. Der diplomierte Wirtschafts- und Elektroingenieur war unter anderem Leiter des Amtes für öffentlichen Verkehr im Kanton Zug, Direktor der Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees und Leiter des Geschäftsbereichs Regionalverkehr der SBB.

**Matthias Bürgin** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur. Er studierte Geografie an der ETH Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Raumplanung, Nutzungsentwicklung von Brachen, Quartierentwicklung, Innenentwicklung/Verdichtung, öffentlicher Raum, soziale Nachhaltigkeit, Partizipation. Zusätzlich ist er als freiberuflicher Berater in obigen Themenbereichen tätig.

**Marc-Antoine Camp**, Prof. Dr., forscht an der Hochschule Luzern in den Bereichen Musikpädagogik und Musikethnologie. Er war Assistent am Musikethnologischen Archiv der Universität Zürich und promovierte mit einer Arbeit über afro-brasilianische Musik. Zwischen 2010 und 2012 koordinierte er im Auftrag des Bundesamtes für Kultur die Erstellung der Liste des immateriellen Kulturerbes in der Schweiz. In diesem Rahmen widmete er sich den Wechselwirkungen von immateriellem Kulturerbe und Tourismus.

**Beatrice Durrer Eggerschwiler** ist Projektleiterin und Dozentin am Institut für Soziokulturelle Entwicklung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Arbeitsschwerpunkte sind Gemeinde- und Regionalentwicklungsprojekte in ländlichen Räumen, Konzipierung und Moderation partizipativer Prozesse, sozialräumliche Entwicklung sowie soziale Nachhaltigkeit. Sie ist zudem Co-Projektleiterin der Langzeit- und Begleitstudie BESTandermatt sowie Mitglied der Begleitgruppe des Interdisziplinären Schwerpunkts Tourismus und nachhaltige Entwicklung der Hochschule Luzern.

**Barbara Gisi**, Direktorin des Schweizer Tourismus-Verbandes (STV), ist Juristin und hat ein Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft für Nonprofit-Organisationen absolviert. Als Direktorin sowie als Leiterin des Bereichs Tourismuspolitik und Projekte setzt sie sich für die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus sowie für bessere politische Rahmenbedingungen ein, insbesondere auch für diejenigen, die eine nachhaltige touristische Entwicklung fördern.

**Andreas Liebrich**, Dr., hat einen betriebswirtschaftlichen Universitätsabschluss mit Vertiefung Wirtschaftspädagogik. Er war beteiligt an der Entwicklung mehrerer Managementsimulationen mit der Tourismusbranche im Fokus. Er lehrt und forscht seit 2003 hauptsächlich im Bereich Onlinemarketing im Tourismus, dies teilweise auch an der Schnittstelle zur Nachhaltigkeit. Zusätzlich leitet er ein grosses Schulentwicklungsprojekt an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

**Verena Meier Kruker**, Prof. Dr., MBA, ist Wirtschafts- und Sozialgeografin. Ihr Thema ist die Regionalentwicklung in Europa und in Lateinamerika. Sie arbeitet als nebenamtliche Dozierende an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und ist zudem als Dozentin an der Universität Zürich/ETH und an der Pädagogischen Hochschule Luzern sowie in ihrem eigenen «Ladenlabor» Negozi llanz tätig.

**Daniel Müller-Jentsch**, Dr., ist seit 2007 Projektleiter bei Avenir Suisse. Er absolvierte das Studium der Volkswirtschaftslehre an der London School of Economics und der Yale University und promovierte berufsbegleitend an der Universität Erlangen-Nürnberg (2002). Thematische Schwerpunkte seiner bisherigen Arbeit bei Avenir Suisse waren die Lage der Schweizer Mittelschicht, die Migration, Fragen des Standortwettbewerbs, räumliche Entwicklung, Föderalismusreformen und die wirtschaftliche Entwicklung der Berggebiete.

**Franziska Nyffenegger** unterrichtet nach Berufserfahrung als Verlagsmitarbeiterin, Übersetzerin und Redaktorin seit 2008 an der Zürcher Hochschule der Künste. Von 2008 bis 2014 war die Kulturwissenschaftlerin zudem als Dozentin und Projektleiterin Forschung an der Hochschule Luzern – Design & Kunst tätig. Sie leitete das KTI-Projekt «Souvenirs: Design und Destinationsmarketing» (2010-2011) sowie das SNF-Projekt «Bildsymbole der Schweiz» (2012-2014). Zudem kuratierte sie die Ausstellung «Remember Lucerne – Gestaltung im Tourismus» im Historischen Museum Luzern (2013).

**Johannes Rühl** ist Ethnologe und Soziologe (MA) und verantwortlich für Kultur und Tourismus in Rottweil und bei der Stadt Freiburg im Breisgau. Seit 2009 obliegt ihm die künstlerische Leitung des Musikfestivals Alpentöne in Altdorf. Zu seinen weiteren Tätigkeiten zählen zahlreiche Lehraufträge in Vermittlung und Kulturmanagement. Ausserdem ist er Kurator bei Musikfestivals in Rudolstadt, Rümelingen, Hanoi und Lima. Zurzeit widmet er sich der Forschung über Innovationen in der Volksmusik der Schweiz und arbeitet am SNF-Projekt «Broadcasting Swissness».

**Jürg Stettler**, Prof. Dr., ist Leiter des Instituts für Tourismuswirtschaft ITW sowie Vizedirektor und Ressortleiter Forschung der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er hat mehrjährige Erfahrung in der Bearbeitung von komplexen Problemstellungen aus einer strategischen und interdisziplinären Perspektive. Seine thematischen Schwerpunkte sind das Destinationsmanagement, die Nachhaltigkeit, der Sport- und Gesundheitstourismus sowie der Freizeit- und Tourismusverkehr. Seit mehreren Jahren beschäftigt er sich zudem mit der empirischen Untersuchung der Nachfrage nach nachhaltigen touristischen Angeboten.

**Mario Störkle**, Soziologe MA, ist Dozent und Projektleiter am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich freiwilliges/ehrenamtliches Engagement und Zivilgesellschaft. Er doktoriert an der Universität Basel zum Thema «Zivilgesellschaftliches Engagement hochqualifizierter Zugewanderter in der Schweiz» und war langjähriger Mitarbeiter im Forschungsprojekt «Selbstorganisiertes freiwilliges Engagement älterer Menschen in Schweizer Gemeinden» (Leitung Prof. Dr. Sonja Kubisch, FH Köln).

**Barbara Taufer**, lic. rer. oec., schloss ein Volkswirtschafts- und Geografiestudium mit dem Schwerpunkt Freizeit und Tourismus an der Universität Bern ab. Seit 2009 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Tourismuswirtschaft (ITW) der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie bearbeitet verschiedene Forschungs- und Beratungsprojekte vor allem in den Bereichen Kulturtourismus und naturnaher Tourismus sowie Tourismus und nachhaltige Entwicklung.

**Fabian Weber**, Dr., hat an den Universitäten Basel und Freiburg im Breisgau Geografie, Soziologie sowie Natur-, Landschafts- und Umweltschutz (NLU) studiert. Danach war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) am volkswirtschaftlichen Institut der Universität Bern. Heute ist er Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Tourismuswirtschaft (ITW) der Hochschule Luzern und bearbeitet Projekte mit den Schwerpunkten Nachhaltigkeit sowie Qualitäts- und Umweltmanagement im Tourismus.

**Roger Wehrli**, Dr., (Hrsg.) ist seit 2009 Dozent und Forschungskordinator am Institut für Tourismuswirtschaft ITW der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er studierte Volkswirtschaft an den Universitäten Zürich und Lausanne und doktorierte an der ETH Zürich am Lehrstuhl für Ressourcenökonomie. Am ITW ist er, neben der Lehre, vor allem in Forschungsprojekten in den Themenbereichen nachhaltiger Tourismus und Sporttourismus tätig.

## Literaturverzeichnis

- Adomssent M. & Michelsen G. (2011). Transdisziplinäre Nachhaltigkeitswissenschaften. In Heinrichs Harald et al. Nachhaltige Gesellschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 99-116
- Ahaus, B., Heidbrink, L. & Schmidt, I. (2009). Chancen und Grenzen der Konsumentenverantwortung. Eine Bestandesaufnahme. Working Paper des CRR, Nr. 6/2009. Essen: CRR (Center for Responsibility Research) Kulturwissenschaftliches Institut.
- Arbeitskreis Tourismus & Entwicklung AKTE et al. (Hrsg.) (2014). Nachhaltigkeit im Tourismus. Wegweiser durch den Labelschunzel. Basel, Wien, Saarbrücken, Berlin. Online (16.08.2014): [http://www.fairunterwegs.org/fileadmin/ContentGlobal/PDF/NFI\\_Tourismus\\_Labelguide\\_Zweite\\_Auflage\\_DE\\_WEB.pdf](http://www.fairunterwegs.org/fileadmin/ContentGlobal/PDF/NFI_Tourismus_Labelguide_Zweite_Auflage_DE_WEB.pdf)
- ARE (Bundesamt für Raumentwicklung) (2012). Tourismus und Nachhaltige Entwicklung. Gute Beispiele und Aktionsmöglichkeiten. Bern: Bundesamt für Raumentwicklung.
- ARE (Bundesamt für Raumentwicklung). Nachhaltige Entwicklung. Das Kapitalstockmodell. Online (05.06.2014): <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00260/02008/index.html?lang=de>
- Aschauer, W. & Bachleitner, R. (2010). Wissen – Nichtwissen. Tourismus zwischen Wissen und Nichtwissen. In Egger, R. & Herdin, T. (Hrsg.). Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten. Wien und Berlin: Lit. Verlag, S. 360-367.
- Baumbach, I. (2007). Was erwartet der Gast von morgen? Trends in Tourismus und Freizeitgestaltung und wie man sie rechtzeitig erkennt. Branchenwissen Up To Date. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Baumgartner, C. (2000). Nachhaltigkeit im österreichischen Tourismus. Grundlagen und Bestandsaufnahme. Studie für das BMWA. Wien. Kurzfassung.
- Baumgartner, C. (2001). Operationalisierbares Messsystem für Nachhaltigkeit im Tourismus. Endbericht. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Baumgartner, C. (2008). Nachhaltigkeit im Tourismus: von 10 Jahren Umsetzungsversuchen zu einem Bewertungssystem. Innsbruck: Studien-Verlag.
- Beverland, M. B. & Farrelly, F. J. (2010). The quest of authenticity in consumption: consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), S. 838-856.

- BFE Bundesamt für Energie (Hrsg.) (2013). Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz – Hochbau. Ein wegweisendes Projekt der öffentlichen Hand und der Wirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung. Broschüre. Bern. Online (16.08.2014): [http://www.nnbs.ch/uploads/media/SNBS\\_d\\_Broschuere\\_Einzelseite.pdf](http://www.nnbs.ch/uploads/media/SNBS_d_Broschuere_Einzelseite.pdf)
- Bieker, T. & Dyllick, T. (2006). Nachhaltiges Wirtschaften aus managementorientierter Sicht. In: Tie-meyer, E. & Wilbers, K. (Hrsg.). Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Bielefeld: Bertels-mann Verlag, S. 87-106.
- Bohnsack, R.; Nentwig-Gesemann, I. & Nohl, A.-M. (Hrsg.) (2013). Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. 3. aktualisierte Auflage. Springer Fachmedien. Wiesbaden.
- Boorstin, D. J. (1961). The Image: A Guide to Pseudo-Events in America. New York: Harper & Row.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1996). Reflexive Anthropologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1987). Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Braunwald. Homepage. Online (12.06.2014): <http://www.braunwald.ch/de/service/shopping-und-geschaefte/dorfladen-39>
- Bundesamt für Kultur BAK (Hrsg.) (2012). Liste der lebendigen Traditionen in der Schweiz. Bern: Bundesamt für Kultur. Online (05.04.2014): [www.lebendige-traditionen.ch](http://www.lebendige-traditionen.ch)
- Bundesamt für Statistik (2010). Freiwilligenarbeit, Beteiligung der Bevölkerung. Im Rahmen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung, Modul «Unbezahlte Arbeit». Online (27.03.2014): <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/06/blank/data.html>
- Bundesamt für Statistik (2011). Freiwilligenarbeit in der Schweiz 2010. Neuchâtel.
- Castéran, H. & Roederer, C. (2013). Does authenticity really affect behavior? The case of the Strasbourg Christmas Market. *Tourism Management*, 36, S. 153-163.
- Chong, H. G. & Verma, R. (2013). Hotel Sustainability: Financial Analysis Shines a Cautious Green Light. *Cornell Hospitality Report*, 13(10). Cornell University.
- Cohen, E. (1979). Rethinking the sociology of tourism. *Annals of tourism research*, 6(1), S. 18-35.
- Dorfladen Oberried. Infoplatt Nr. 21. Online (12.06.2014). [http://www.dorfladen-oberried.ch/data/Infoblatt\\_Nr\\_21\\_GDO.pdf](http://www.dorfladen-oberried.ch/data/Infoblatt_Nr_21_GDO.pdf), 12.6.2014
- Drilling, M. & Schnur, O. (Hrsg.) (2012). Nachhaltige Quartiersentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eccles, R. G.; Ioannou, I. & Serafeim, G. (2012). The Impact of Corporate Sustainability on Corporate Behavior and Performance. Working Paper 12-035. Harvard Business School.
- economiesuisse (2013). Neuer Präsident fordert Nachhaltigkeit in allen Bereichen. Medienmitteilung 17. Januar 2013, Jahresmedienkonferenz: Nachhaltigkeit und wirtschaftspolitische Agenda 2013. Zürich. Online (16.08.2014): [http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/MM\\_jahreskonferenz\\_Medienmitteilung.pdf](http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/MM_jahreskonferenz_Medienmitteilung.pdf)
- Ehrbar, D. & Schwehr, P. (2013): SanStrat – Argumentarium Sanierung. Ganzheitliche Sanierungsstrategien für Wohnbauten und Siedlungen der 1940er- bis 1970er-Jahre. Zürich: Faktor Verlag.
- Empacher, C. & Wehling, P. (2002). Soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. Institut für sozial-ökologische Forschung, Frankfurt am Main.

- Farago, P. (Hrsg.) (2007). *Freiwilliges Engagement in der Schweiz*. Zürich: Seismo Verlag.
- Gallati, R. & Wyss, Ch. (1993). *Unspunnen – Die Geschichte der Alpirtenfeste*. Interlaken: Schläfli.
- Gaschen, E. (1965). *Der Souvenirmarkt in der Schweiz. Beitrag zu einem neuzeitlichen Marketing*.  
Matten-Interlaken: Buchdruckerei A. Simmen Söhne.
- Global Reporting Initiative (GRI). Online (17.03.2014): <https://www.globalreporting.org>
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC). *The Global Sustainable Tourism Criteria*. Online (17.03.2014): <http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria.html>
- Gössling, S.; Peeters, P.; Ceron, J.-P.; Dubois, G.; Patterson, T. & Richardson, R. B. (2005). The eco-efficiency of tourism. *Ecological Economics*, 54(4), 417-434. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.10.006>
- Grayson, K. & Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research*, 31 (2), S. 296-312.
- Grunwald, A. & Kopfmüller, J. (2006). *Nachhaltigkeit*. Frankfurt am Main: Campus.
- GSTC – Global Sustainable Tourism Criteria. *Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations*. Online (12.4.2013): <http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/criteria-for-destinations.html>
- Gyr, U. (1992). *Kultur für Touristen und Touristenkultur, Reisen und Alltag* 39, S. 19-38.
- Hochschule Luzern – Design & Kunst (2012). *Destination Kultur*. Luzern: Hochschule Luzern.
- Hotellerie Suisse (Hrsg.) (2011) *Durchblick im Label-Dschungel. Ergebnisse des Nachhaltigkeits-Seminars anlässlich der Winter-Delegiertenversammlung 2010*. Bern. Online (16.08.2014): [http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf1/Durchblick\\_im\\_Label\\_Dschungel.pdf](http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf1/Durchblick_im_Label_Dschungel.pdf)
- Ihردorfladen. Homepage. Online (12.06.2014): <http://www.iherdorfladen.ch/uber-uns/>
- Inzersdorf-Getzersdorf. Homepage. Online (12.06.2014): <http://www.inzersdorf-getzersdorf.at>, 12.6.2014
- Keupp, H. (2011). *Bürgerschaftliches Engagement – sein gesellschaftlicher und sein individueller Stellenwert*. In: *supervision* 4, 2011, S. 3-10.
- Kirchhoff, K. R. (2006). *CSR als strategische Herausforderung*, in Gazdar, K.; Habisch, A., Kirchhoff, K. R. & Vaseghi, S. (Hrsg.) (2006). *Erfolgsfaktor Verantwortung*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 13ff.
- Kirshenblatt-Gimblett, B. (1998). *Destination culture – Tourism, museums, and heritage*. Berkley, CA: University of California Press.
- KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich (Hrsg.) (2011). *Potenziale für Cleantech im Industrie- und Dienstleistungsbereich in der Schweiz. Studie im Auftrag der Economiesuisse*. Zürich. Online (16.08.2014): [http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files%20101816\\_Studie\\_Cleantech.pdf](http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files%20101816_Studie_Cleantech.pdf)
- König, A.; Jungbluth, N. & Doublet, G. (2014). *Treibhausgasbilanz verschiedener Ferienszenarien. Kurzbericht*. ESU-services, Zürich 2014. Online (16.08.2014): [http://assets.wwwf.ch/downloads/2014\\_ferienzzenarien\\_wwf\\_bericht\\_final.pdf](http://assets.wwwf.ch/downloads/2014_ferienzzenarien_wwf_bericht_final.pdf)
- Krippendorff, J. (1987). *Alpsegen-Alptraum, Für eine Tourismusentwicklung in Einklang mit Mensch und Natur*. 2. Auflage. Bern: Kümmerly + Frey.
- Krippendorff, Jost (1975). *Die Landschaftsfresser. Tourismus und Erholungslandschaft – Verderben oder Segen?* Hallwag, Bern.

- Kristof, K. (2010). Wege zum Wandel. Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können. München: Oekom Verlag.
- Lonely Planet (Hrsg.) (2014). Cinque Terre. Online (31.07.2014): <http://www.lonelyplanet.com/italy/cinque-terre>
- Luger, K. & Wöhler, K. (Hrsg.). (2012). Kulturelles Erbe und Tourismus – Rituale, Traditionen, Inszenierungen (Tourismus – transkulturell & transdisziplinär 10). Innsbruck: Studien-Verlag.
- MacCanell, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist. *American Journal of Sociology*, Vol. 79(3). S. 589-603.
- Magazin der Hochschule Luzern (2013). Master-Arbeit im Museumsshop. Ausgabe Juni 2013, S. 20.
- Mayer, A.; Schwehr, P.; Bürgin, M. (2010). Nachhaltige Quartiersentwicklung im Fokus flexibler Strukturen. Luzern: Interact Verlag; Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Meffert, H. & Münstermann, M. (2005). Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis: eine Bestandsaufnahme. Arbeitspapier Nr. 186. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.
- Meier Kruker, V. (2012). Die Dorfläden und das lokale Gewerbe unterstützen. *Montagna* 10/2012, S. 24/25.
- Millar, M. & Baloglu, S. (2011). Hotel guests' preferences for green guest room attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (3), S. 302-311.
- Müller, H. & Saxenhofer, P. (1992). Die Schweiz als Touristenland – die Schweizer als Ferienreisende. In: Hugger, P. (Hrsg.) *Handbuch der schweizerischen Volkskultur*. Zürich: Offizin, S. 1199-1218.
- Müller, H. (2007). *Tourismus und Ökologie. Wechselwirkungen und Handlungsfelder*. München: Oldenbourg Verlag.
- Nyffenegger, F. & Steffen, D. (2010). Souvenirs – Local Messages. An Exploration from the Design Perspective. Paper presented at the DeSForM Design Semantics in Context, Luzern.
- NZZ (2014). Touristen hinters Steuer. Die grosse Schweiz-Runde – neu erfunden. Online (02.07.2014): <http://www.nzz.ch/lebensart/reise/schweiz-tourismus-will-gas-geben-1.18334725>
- Reineck, M.; Pelzeter, A. & Techmeier, I. (2013). Konzepte für eine Nachhaltige Entwicklung. In: Kummer, K.; May, M. & Pelzeter A. (2013). *Nachhaltiges Facility Management*. Berlin: Springer, S. 7-53.
- Richards, G. (2011) Cultural tourism trends in Europe: a context for the development of Cultural Routes. In: Khovanova-Rubicondo K. (Hrsg.), *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness*. Strasbourg: Council of Europe Publishing, S. 21-39.
- Roth, T. (2010). Green Traveller Survey. CMI Green Community Marketing, San Francisco.
- Rütter, H. & Bieger, Th. (2004). NFP48 Landschaften und Lebensräume der Alpen. *Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management*.
- Scherhag, K. & Menn, A. (2010). Polaritätsfelder im Destinationsmanagement. In: Egger, R. & Herdin, T. (2010 (Hrsg.)). *Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten*. Wien und Berlin: Lit Verlag, S. 11-24.
- Schmied, M.; Götz, K.; Kreilkamp, E.; Buchert, M.; Hellwig, T. & Otten, S. (2009). *Traumziel Nachhaltigkeit: Innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote für den Massenmarkt*. Heidelberg: Physica-Verlag.

- Schulte, B. (2014). Utopie Kultur, Auf den Spuren von Alfred Andersch und Max Frisch im Tessin. *Ba-dische Zeitung* vom 24. April 2014.
- Schüz, M.; Berger, V.; Winistörför, H.; Weissert, S. & Heim, E. (2012). *Swiss Corporate Sustainability Survey 2012. Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen. Studie der ZHAW. Winterthur.* <http://www.green-energy-marketplace.ch/index.php?section=downloads&download=21>
- Schweiz Tourismus (2009). *Nachhaltigkeits-Charta des Schweizer Tourismus.* Online (04.08.2014): [http://www.stnet.ch/de.cfm/ueber\\_uns/facts/offer-ueber\\_uns-facts-331998.html](http://www.stnet.ch/de.cfm/ueber_uns/facts/offer-ueber_uns-facts-331998.html)
- Schweizer Tourismus-Verband STV (2012). *Evaluation Nachhaltigkeits-Charta.* Zürich. [http://www.swisstourfed.ch/files/tourismus/nachhaltigkeit\\_dt/Evaluation\\_Charta\\_2011.pdf](http://www.swisstourfed.ch/files/tourismus/nachhaltigkeit_dt/Evaluation_Charta_2011.pdf)
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2012). *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2012-2015 vom 25.1.2012.* Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Schweizerischer Bundesrat (2010). *Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz. Bericht des Bundesrates vom 18. Juni 2010 in Erfüllung des Postulates 08.3969, Darbellay, vom 19.12.2008.*
- Schweizerischer Bundesrat (2013). *Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates. Bericht in Erfüllung der Motion 12.3985 der Finanzkommission des Nationalrates vom 09.11.2012 und der Motion 12.3989 der Finanzkommission des Ständerates vom 13.11.2012.*
- Schweizerischer Bundesrat (2010). *Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz.* Bern.
- Shavitt, S. (1992). Evidence for Predicting the Effectiveness of Value-Expressive versus Utilitarian Appeals: A Reply to Johar and Sirgy. *Journal of Advertising*, 21(2), S. 47-51.
- Soiron, R. (2011). *Nachhaltigkeit und Wirtschaft – kein Widerspruch. Referat, Tag der Wirtschaft, 26. August 2011, economiesuisse.* [http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/Referat\\_Soiron\\_Tag\\_der\\_Wirtschaft\\_2011.pdf](http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/Referat_Soiron_Tag_der_Wirtschaft_2011.pdf)
- Sölter, M. (2014). *Etymologie «Tourismus».* Online (21.07.2014): [http://dr-schnaggels2000.surfino.info/Etymologie\\_Tourismus\\_.html](http://dr-schnaggels2000.surfino.info/Etymologie_Tourismus_.html)
- Spindler, E. A. (2012). *Geschichte der Nachhaltigkeit. Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes.* Online (14.12.2012): <http://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpelPyvC.pdf>
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2012). *Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz. Umsetzungsprogramm 2012-2015.* Bern. <http://tinyurl.com/lhbzopm>
- Stadelmann-Steffen, I.; Traunmüller R.; Gundelach, B. & Freitag M. (2010). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010.* Zürich: Seismo Verlag.
- Tauer, B.; Camp, M.-A.; Emmenegger, C.; Weber, F. & Wydler, Ch. (2012). *Lebendige Traditionen und Tourismus – Ein Leitfaden zur Angebotsgestaltung und -vermarktung.* Luzern: Hochschule Luzern. Online (05.04.2014): [www.hslu.ch/immaterielles-kulturerbe](http://www.hslu.ch/immaterielles-kulturerbe)
- Thiem, M. (1994). *Tourismus und kulturelle Identität – die Bedeutung des Tourismus für die Kultur touristischer Ziel- und Quellgebiete. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus 30.* Bern: Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus.
- United Nations Educational und Scientific and Cultural Organization UNESCO (1972). *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage.* Paris: UNESCO. Online (05.04.2014): <http://whc.unesco.org/>

- United Nations Educational and Scientific and Cultural Organization UNESCO (2003). Convention for the Safeguarding of Intangible cultural heritage. Paris: UNESCO: Online (05.04.2014): [www.unesco.org/culture/ich](http://www.unesco.org/culture/ich)
- UNWTO (2014). Tourism towards 2030. World tourism organisations (2014) UNTWO Tourism Highlights 2014 Edition. Online (04.06.2014): <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>
- UNWTO, WTTTC & EARTH COUNCIL (1995). Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry- Towards Environmentally Sustainable Development.
- Vermeir, I. & Verbeke, W. (2006). Sustainable Food Consumption: Exploring the Consumer «Attitude – Behavioral Intention» Gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19, S. 169-194.
- Vester, H.-G. (2004). Authentizität 1: Theoretische Abgrenzung. In: Mörth, I. & Steckenbauer, G. C. (Hrsg.), *VU Grundlagen der Freizeit- und Tourismussoziologie: Texte zu Theorie und Empirie*, S. 1-5. Online (31.07.2104): <http://www.jku.at/kuwi/content/e100357/e100359>
- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in the tourist experience. *Annals of Tourism Research*. 26, S. 349-370.
- Weaver, D. B. (2008). Reflections on sustainable tourism and paradigm change. In: Goessling, S., Hall, M. C.; Weaver & D. B. (Hrsg.), *Sustainable tourism futures: perspectives on systems, restructuring and innovation*. USA: Routledge.
- Wehrli, R.; Priskin, J.; Demarmels, S.; Priskin, J.; Schaffner, D.; Schwarz, J., Truniger, F. & Stettler, J. (2014a). How to communicate sustainable tourism products to customers: results from a choice experiment. *Current Issues in Tourism*, forthcoming.
- Wehrli, R.; Egli, H.; Lutzenberger, M.; Pfister, D. & Stettler, J. (2012). Tourists' understanding of sustainable tourism: An analysis in eight countries. *GSTF Journal on Business Review*, 2(2), S. 219-224.
- Wehrli, R.; Egli, H.; Lutzenberger, M.; Pfister, D.; Schwarz, J. & Stettler, J. (2011): Is there Demand for Sustainable Tourism? – Study for the World Tourism Forum Lucerne 2011, ITW Working Paper Series Tourism 001/2011. Lucerne University of Applied Sciences and Arts.
- Wehrli, R.; Priskin, J.; Demarmels, S.; Kolberg, S.; Schaffner, D.; Schwarz, J.; Truniger, F.; Stettler, J. (2013a). How to communicate sustainable tourism products effectively to customers, Summary of selected results for the World Tourism Forum Lucerne 2013, Luzern.
- Wehrli, R.; Weber, F.; Stettler, J. & Taufer, B. (2013b). Herausforderungen eines Nachhaltigkeitsmanagements in Tourismusdestinationen. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, Vol. 5(1). S. 41-55.
- Wehrli R., Priskin J., Stettler J., Amstad O. (2014b). Wie werden nachhaltige Tourismusangebote am effektivsten dem Kunden kommuniziert. Erkenntnisse einer wissenschaftlichen Literaturanalyse, in: *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014*, S. 1-15, Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen, Berlin.
- WKO. Wirtschaftskammer Österreich. Gesucht und gefunden. Neue Wien-Souvenirs. Online (02.05.2014): [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/w/EinzelhandelModeFreizeitartikeln/Gesucht\\_und\\_gefunden.html](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/w/EinzelhandelModeFreizeitartikeln/Gesucht_und_gefunden.html)
- Wöhler, K. (2011). Touristifizierung von Räumen. Kulturwissenschaftliche und soziologische Studien zur Konstruktion von Räumen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Springer Fachmedien.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford/New York.

## Anhang: Auszug aus der Projektliste IS TunE

### **Gibt es eine Nachfrage für nachhaltigen Tourismus?**

In einer internationalen Studie für das World Tourism Forum Lucerne 2011 wurde das Verständnis der Nachhaltigkeit seitens der touristischen Nachfrage analysiert. Zudem wurde die Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Tourismusangebote in der Schweiz ermittelt.

### **Wirkungsvolle Kommunikation von nachhaltigen Tourismusprodukten**

In einer internationalen Studie für das World Tourism Forum Lucerne 2013 wurde die effektive Kommunikation von nachhaltigen Tourismusprodukten empirisch erforscht.

### **Der ökonomische Nutzen der Kommunikation von nachhaltigen Tourismusprodukten**

In einer internationalen Studie für das World Tourism Forum Lucerne 2015 wird analysiert, ob und wie ein grösserer ökonomischer Nutzen durch die Kommunikation von nachhaltigen Tourismusprodukten entsteht.

### **Evaluation Nachhaltigkeits-Charta des Schweizer Tourismus**

Evaluation der Umsetzung der Nachhaltigkeits-Charta des Schweizer Tourismus im Auftrag des Schweizer Tourismus-Verbands.

### **Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement im Tourismus**

Der Tourismus lebt von ehrenamtlichen Tätigkeiten. Deshalb wurde die Bedeutung des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements in Tourismusorganisationen sowie touristisch relevanten Eventorganisationen evaluiert. In einer Publikation wurden die Ergebnisse inkl. Praxisbeispiele aufbereitet und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen abgeleitet.

### **Stärkung der Gastfreundschaft in der Zentralschweiz**

Im Rahmen des Programms «200 Jahre Gastfreundschaft Zentralschweiz» wird ein Projekt zur «Nachhaltigen Verbesserung der Gastfreundschaft» durchgeführt. Dieses strebt eine Auseinandersetzung aller (touristischen) Leistungsträger und der Bevölkerung mit Gastfreundschaft an. Ziel ist, die Gastfreundschaft mit Hilfe von verschiedenen Massnahmen und unterstützenden Instrumenten zu stärken.

### **Saastal 2020 - Smart Destination**

Mit einem systematischen, integralen und partizipativen Projektdesign soll ein Change- und Befähigungsprozess initiiert und das Saastal zu einer wettbewerbsfähigen «Smart Destination» entwickelt werden. Dabei spielt eine konsequente, auf die Standortvoraussetzungen und die Marktbedürfnisse abgestimmte, nachhaltige Entwicklung eine wichtige Rolle.

### **Nachhaltiger Tourismus am Grimselpass**

Die Kraftwerke Oberhasli möchten für die Region Grimselpass/Oberaar ein nachhaltiges Tourismuskonzept entwickeln. Dabei geht es unter anderem um neue Angebotsformen für neue Kundenbedürfnisse, Konzepte für sanfte Mobilität, neue Kommunikationsformen (z. B. App), die Planung einer nachhaltigen Passinfrastruktur und möglicherweise um Businessmodelle.

### **Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigen Angeboten in einer Destination**

Im Rahmen des Projekts sollen glaubwürdige nachhaltige Tourismusangebote entwickelt und vermarktet werden. Wichtig ist, dass diese Angebote marktfähig sind. Dementsprechend soll der Anteil der verkauften nachhaltigen Angebote in der Destination erhöht werden. Folgende Pilotdestinationen sind involviert: Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair, UNESCO Biosphäre Entlebuch, Arosa Tourismus, Interlaken Tourismus, Luzern Tourismus.

### **Sanfte Mobilität in alpinen Destinationen**

In Zusammenarbeit mit Morschach-Stoos, Rigi, Riederalp, Bettmeralp und Saas-Fee wird aufgezeigt, dass autofreie Ferien nicht Verzicht, sondern Lebensqualität, Genuss und Gesundheit bedeuten. In diesen fünf Destinationen werden innovative Mobilitätslösungen getestet und deren Erfolg mit einer Begleitforschung gemessen. In Zusammenarbeit mit Reto Solèr von solerworks.ch wurde ein Handbuch mit über 20 Praxisbeispielen verfasst.

### **OpenStreetMap-basierter mobiler Routenplaner**

Ziel des Projekts ist die Förderung nachhaltiger Mobilität für die Bevölkerung und Touristen/-innen im urbanen Raum durch die kombinierte Anwendung von bedürf-

nisgerechtem Routing von Velofahrenden mit 3D-Rendering in einer responsiven Web App für mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets. Sowohl beim Routing also auch beim Rendering wird konsequent auf OpenSource-Komponenten gesetzt.

#### **Touristische Inwertsetzung des immateriellen Kulturerbes (lebendige Traditionen)**

Unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsdimensionen werden Möglichkeiten der touristischen Inwertsetzung von immateriellen Kulturgütern (lebendige Traditionen) untersucht. Ein praxisorientierter Leitfaden soll potenzielle Anbieter bei der Angebotsentwicklung und Vermarktung von immateriellen Kulturgütern unterstützen. Zudem wird eine Publikation mit Autoren aus Kultur und Tourismus erstellt.

#### **Anwendungsmöglichkeiten von mobilen Technologien zur Vermittlung von immateriellem Kulturerbe**

Im Zentrum steht die Frage nach den Möglichkeiten der interaktiven und erlebnisorientierten Vermittlung von lebendigen Traditionen durch mobile digitale Technologien. Ziel des Projekts ist es, anhand von exemplarischen Umsetzungen lebendiger Traditionen innovative Strategien für die Inszenierung von immateriellem Kulturerbe am Bezugsort zu entwickeln.

#### **Kulturfestivals und Nachhaltigkeit**

Kulturfestivals sollen einer eingehenden Untersuchung von Nachhaltigkeitspotenzialen unterzogen werden, um entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten und allenfalls ein eigenes Labelling zu entwickeln. Das Augenmerk liegt dabei auf einer umfassenden Betrachtung der Nachhaltigkeitsaspekte.

#### **Netzwerk Kultur und Tourismus**

Entlang einer exemplarischen Fallstudie für einen konkreten Ort soll ein der nachhaltigen Entwicklung verpflichtetes Netzwerk für Kultur, Kunst und Tourismus aufgebaut werden. Das Netzwerk soll erstens ein Gefäß für Begegnungen und Austausch und Information sein, zweitens eine Plattform zur Generierung und Vermittlung von Wissen und Kompetenzen beinhalten sowie nutzbar sein sowohl auf hochschulinterner, lokaler, regionaler, nationaler als auch internationaler Ebene.

#### **Nachhaltige Souvenirs für Graubünden**

Zusammen mit Leistungsträgern der Tourismusdestination Graubünden werden nachhaltige Souvenirs entwickelt. Vor der Ausarbeitung eines Souvenirkonzepts und Lancierung eines Ideenwettbewerbs werden Analysen zu den bestehenden Souvenirsortimenten, den lokalen Produktionsmöglichkeiten etc. durchgeführt.

Befragungen auf der Nachfrageseite sollen einerseits die Bedürfnisse in Bezug auf nachhaltige Souvenirs eruieren, andererseits die Zufriedenheit mit den neu produzierten Souvenirs messen.

### **Der neue Dorfladen**

Dorfläden in peripheren touristischen Gemeinden stellen Identifikationsorte und Treffpunkte wie auch eine wichtige touristische Infrastruktur dar. Um diese Funktion zu erhalten, benötigen Dorfläden einerseits tragfähige Strukturen in den Gemeinden, andererseits scheint die Kombination unterschiedlicher Versorgungsstrukturen der Schlüssel zum Erfolg zu sein. Diese Zusammenhänge sollen untersucht und Werkzeuge für die Dorfläden und Gemeinden entwickelt werden.

### **Zukunft ohne zusätzliche Zweitwohnungen**

Das Projekt geht davon aus, dass eine nachhaltige ökonomische Entwicklung von Hasliberg auch ohne zusätzlichen Zweitwohnungsbau möglich ist. Dazu muss die Gemeinde auf ihren Stärken aufbauen und gemeinsam mit Betroffenen neue Ideen entwickeln. Ziele des Projekts sind die Attraktivierung und Positionierung der Gemeinde Hasliberg als Wohn- und Tourismusort, die weitere Aufwertung des Ortsbildes, Stärkung des Kleingewerbes sowie Stärkung und Erweiterung der Hotellerie.

### **Smart Local Destination**

Das bauliche und soziale Potenzial für eine Verschränkung von authentischer Siedlungs- und Ortsentwicklung mit sozial- und umweltverträglicher Tourismuswirtschaft wird an konkreten Fallbeispielen (beteiligte kleinere und mittlere Gemeinden) aufgezeigt. Zudem werden Konzepte für eine zukünftige Entwicklung erarbeitet sowie darauf basierend ein generisches Modell entwickelt.

### **Tourismusorientierte Revitalisierung von Brachflächen**

Das touristische Potenzial bei der Revitalisierung von Brachflächen soll ausgelotet und aktiviert werden. Dadurch soll ein Beitrag an eine nachhaltige Entwicklung geleistet werden, der sowohl dem Tourismus, der lokalen/regionalen Ökonomie als auch der Raumplanung dienlich ist.

### **Nachhaltiger Abbau touristischer Infrastruktur**

Einige Schweizer Tourismusregionen leiden unter zunehmendem Gästeschwund. Das Projekt versucht für einige dieser Regionen einen sozialverträglichen, umweltgerechten und wirtschaftlich geordneten Rückzug aus dem Tourismusbereich zu unterstützen. Mittels qualitativer und quantitativer Datenerhebungen werden

zunächst Tourismusorte herausgefiltert, welche sich für ein anschliessendes Forschungsprojekt zu Strategien einer nachhaltigen touristischen Schrumpfung anbieten würden.

### **Nachhaltiges Hotel der Zukunft**

Zusammen mit dem Verkehrshaus der Schweiz wurde ein exemplarisches Konzept für ein nachhaltiges Hotel entwickelt. Dabei wurden Szenarien für eine mögliche Positionierung erarbeitet und eine Kriterienliste mit allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen sowie verschiedenen Aspekten wie Energie, Architektur, Gebäudetechnik, Tourismus und Gesellschaft erstellt. Des Weiteren wurden Ideen zur inhaltlichen und betrieblichen Verknüpfung zwischen dem Verkehrshaus und einem Hotel ausgearbeitet.

### **Hotel 2.0 – Systemische Optimierung von Hotel-Immobilien im Bestand**

Das Projekt beschäftigt sich mit neuen, nachhaltigen Hotelkonzeptionen, die auf Wünsche und Anforderungen von Gästen mit dem Ziel, in den Schweizer Bergen ihren Urlaub verbringen zu wollen, abgestimmt sind. Abseits klassischer Anforderungsprofile sollen Gäste, die Richtung in alternative Beherbergungsformen abwandern, wieder als Hotelgäste gewonnen werden. Die Ergebnisse sind ein Ideenheft ein Beratungstool und Konzeptionen für exemplarische Fallstudien, die die Praxistauglichkeit widerspiegeln.

### **Nachhaltigkeits-Cockpit Hotellerie**

Die Hotelbranche ist mit vielen Instrumenten, Gütesiegeln und Standards konfrontiert, mit welchen Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen unterstützt werden. Im Projekt soll ein Tool entstehen, welches den Hoteliers ermöglicht, den Stand ihres Betriebes in Bezug auf Nachhaltigkeit einzuschätzen und ihre Aktivitäten entsprechend zu planen und zu steuern. Dazu soll neben einer Selbsteinschätzung auch ein Werkzeugkasten erarbeitet werden, der die Betriebe in den verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekten unterstützt.

### **Fallstudie nachhaltige Tourismusdestination**

Anhand einer Fallstudie wird die Vernetzung von Tourismus und nachhaltiger Entwicklung in Destinationen aufgezeigt. Die zu entwickelnde Fallstudie und deren Teilaspekte sollen modular oder als Ganzes in der Aus- und Weiterbildung in sämtlichen Departementen eingesetzt werden können.

### **Social Media – Xing-Gruppe «Nachhaltige Entwicklung im Tourismus»**

Die Xing-Gruppe dient allen Departementen, um Interessierte an nachhaltiger Entwicklung im Tourismus anzusprechen und dadurch Werbung für Aus- und Weiter-

bildung sowie Projekte machen zu können. Der IS TunE soll als wichtiger Anbieter von Kompetenzen wahrgenommen werden. [www.xing.com/bet/nhtou](http://www.xing.com/bet/nhtou)

### **Interdisziplinäres Unterrichtsmodul Tourismus und nachhaltige Entwicklung**

Es wurde ein interdisziplinäres Unterrichtsmodul entwickelt, das die verschiedenen Themen der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus thematisiert und aus den unterschiedlichen Perspektiven der involvierten Departemente beleuchtet.

### **Brettsimulation «Nachhaltigkeit im Tourismus»**

Entwicklung einer Brettsimulation zum gemeinsamen Know-how-Aufbau und Simulation von nachhaltiger Entwicklung in Destinationen bzw. Hotel-Resorts. Eine spielerische Vermittlung fördert das Erkennen und Verständnis der Vernetzung des Themas.

### **CAS Nachhaltiges Tourismus-Management**

Entwicklung eines modularen Zertifikatslehrganges / Certificate of Advanced Studies (CAS) im Bereich des Tourismusmanagements, das Schlüsselkompetenzen vermittelt, um im Tourismus nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

(nicht abschliessend)

Stand Januar 2015