



# SICH MIT DEM KLIMA WANDELN!

## Ein Tourismus-Klimafahrplan für Tourismusdestinationen

Eine Informationsbroschüre  
des Forschungsprojektes KUNTIKUM der Leuphana Universität Lüneburg  
und der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

gefördert durch:



## INHALT

Das Projekt KUNTIKUM	04
Grußwort	05
Anleitung Tourismus-Klimafahrplan	06
Die 6 Etappen	
Anstoß	08
Situationsanalyse	12
Zukunftsanalyse	19
Strategieableitung	33
Maßnahmenplanung	39
Praxisbeispiele	45
Umsetzung / Kontrolle	54
Schlußwort	57
Checkliste und Fahrplan	58
Impressum	59

# DAS PROJEKT

## KUNTIKUM

Klimatrends und nachhaltige Tourismusentwicklung  
in Küsten- und Mittelgebirgsregionen

Der Tourismus zählt zu den Wirtschaftsbereichen, die besonders wetter- und klimasensibel sind. Er ist konfrontiert mit unterschiedlichen Klima-Prognosen und Szenarien. Auf der einen Seite werden beispielsweise höhere Schneegrenzen, Extremwetterereignisse oder Meeresspiegelanstieg thematisiert, auf der anderen Seite eine mögliche Verlagerung von Reiseströmen in Destinationen prognostiziert, die durch den Klimawandel bessere Bedingungen für den Tourismus erfahren könnten. Bedeutsam sind auch die indirekten Auswirkungen des Klimawandels, etwa die Veränderung der Tier- und Pflanzenarten. Hinzu kommt ein steigendes Umwelt- und Klimabewusstsein in der Gesellschaft, das bestimmte Mobilitätsgewohnheiten infrage stellt. Das Projekt KUNTIKUM setzt hier an. Es möchte der Tourismuspraxis Hilfestellungen liefern, vorausschauende Anpassungen an klimatisch bedingte Veränderungen zu entwickeln und umzusetzen.

### **Die Abkürzung KUNTIKUM steht für "Klimatrends und nachhaltige Tourismusentwicklung in Küsten- und Mittelgebirgsregionen".**

In einem Forschungsverbund mit Umwelt-, Kommunikations-, und Tourismuswissenschaftlern sowie Meteorologen/Klimatologen und Informatikern wurde erforscht, wie sich der Tourismus an die Auswirkungen des Klimawandels anpassen kann. Die verschiedenen Fachdisziplinen arbeiten gemeinschaftlich an folgenden Projektzielen:

- 1.) Analyse von Klima- und Tourismustrends in den Modellregionen
- 2.) Entwicklung von Strategien für neue Produkte und Infrastrukturen in den Modellregionen
- 3.) Kompetenz-Bildung für klimarelevante Entscheidungsfindung in den Modellregionen
- 4.) Synthese der Ergebnisse in einem integrierten Konzept



von links: Prof. A. Möller, D. Schulz, C. Bartels, Dr. I Carstensen, Prof. E. Kreilkamp, C. Endler, Prof. A. Matzarakis, S. Burandt, Dr. M. Barth

Um möglichst praxisgerechte Lösungen zu entwickeln, kooperiert KUNTIKUM mit regionalen Tourismusakteuren der Nordsee und des Schwarzwaldes. Zur bundesweiten Evaluation von Forschungsergebnissen wurde ein Nationaler Beirat einberufen, der mit Entscheidungsträgern der deutschen Tourismuswirtschaft und -verwaltung besetzt ist. Zur Entwicklung von praxisrelevanten Anpassungsstrategien wurden im Projektverlauf Pilotorte ausgewählt, die sich auch über das Forschungsprojekt hinaus mit diesem Thema befassen und erste Umsetzungsschritte in die Wege leiten.

Aktuelle Hinweise und Kontaktmöglichkeiten finden Sie auf der Internetseite des Projektes

**[www.klimatrends.de](http://www.klimatrends.de)**

Das Forschungsteam setzt sich wie folgt zusammen: Teilprojekt 1: Projektkoordination, Prof. Dr. Andreas Möller (Projektleitung), Dr. Ines Carstensen (Projektkoordination); Teilprojekt 2: Tourismusanalyse und -strategie, Prof. Dr. Edgar Kreilkamp, Claudia Bartels, Dipl. Umweltwiss.; Teilprojekt 3: Wetter- und Klimaanalyse, Prof. Dr. Andreas Matzarakis, Christina Endler, Dipl. Met.; Teilprojekt 4, Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, Prof. Dr. Andreas Möller, Daniel Schulz, Dipl. Umweltwiss.; Teilprojekt 5 Wissenstransfer, Dr. Matthias Barth, Simon Burandt, Dipl. Umweltwiss.

Das Forschungsvorhaben wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Fördermaßnahme „klimazwei“ und wurde als „Ausgewählter Ort 2008“ im Rahmen des Wettbewerbs „365 Orte im Land der Ideen“ von der Bundesinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ prämiert.



# GRUSSWORT

Die Tourismuswirtschaft muss konkrete Schritte unternehmen zum Schutz unseres Klimas und zur Anpassung an den Klimawandel.

---



Die deutschen Tourismusdestinationen und ihre Anbieter sehen sich schon lange dem Thema Nachhaltigkeit verpflichtet. Der Tourismus lebt von einer intakten Natur und es sollte das Anliegen aller Anbieter sein, diese Potenziale zu erhalten und alles dazu beizutragen, dass ökologische Belastungen vermieden werden. Nachhaltiger Tourismus bedeutet die Verbindung von ökolo-

gischen, sozialen und ökonomischen Zielen. Der Tourismus schafft Arbeitsplätze und unternehmerische Gewinne - aber gerade in Deutschland profitiert er auch von seinen natürlichen Lebensgrundlagen.

Das Thema „Klimawandel“ ist ein weltweites Thema, das uns alle angeht. Alle Menschen und Wirtschaftsbereiche sind davon betroffen. Vor allem der Tourismus, der besonders wetter- und klimasensibel ist, ist aufgerufen, sich intensiv mit den Konsequenzen des Klimawandels auseinanderzusetzen. Er ist konfrontiert mit unterschiedlichen Prognosen und Szenarien. Auf der einen Seite werden beispielsweise höhere Schneegrenzen, Extremwetterereignisse oder Meeresspiegelanstieg thematisiert, auf der anderen Seite sehen Zielgebiete eine Verbesserung ihrer Bedingungen durch einen Temperaturanstieg.

Die vorliegende Broschüre gibt umfangreiche Hinweise, wie sich touristische Destinationen und Anbieter in Zeiten des Klimawandels verhalten können und welche Schritte sie gehen müssen, um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Es werden Wege aufgezeigt, wie entsprechende Strategien und Maßnahmen zu entwickeln sind. Diese Broschüre

gibt dabei viele Anregungen und verweist auf vertiefende Informationsquellen. Sie ist innerhalb des Forschungsprojektes „KUNTIKUM - Klimatrends und nachhaltige Tourismusentwicklung in Küsten- und Mittelgebirgsregionen“ entstanden und gibt damit einen Einblick in die Thematik. Weit umfangreiche Informationen finden sich auf der Projektseite [www.tourismustrends.de](http://www.tourismustrends.de).

Der Deutsche Tourismusverband begrüßt die Herausgabe der Studie sehr. Im Rahmen des Projektes „KUNTIKUM“ hat er intensiv im entsprechenden Beirat mitgearbeitet. Der Verband ist der Meinung, dass dieses Thema in der Branche noch weitaus mehr Beachtung finden sollte. Es müssen konkrete Schritte zum Schutz unseres Klimas und zur Anpassung an den Klimawandel unternommen werden, damit die natürlichen Lebensgrundlagen des Tourismus in Deutschland erhalten werden können..

Ihr  
Reinhard Meyer  
Präsident des DTV

A handwritten signature in black ink that reads "Reinhard Meyer". The signature is written in a cursive, flowing style.

## Warum braucht man einen Tourismus-Klimafahrplan?

Die Tourismusbranche lebt davon, den Menschen ein intaktes und herausragendes Umfeld zu bieten, damit sie sich erholen, wohlfühlen oder beispielsweise etwas für die Gesundheit tun können. Landschaften wie z. B. Küsten- und Gebirgsregionen haben dabei eine hohe Bedeutung. Selbst wenn bestimmte Angebote, wie z. B. ganzjährig nutzbare wetterunabhängige Ferienanlagen immer wichtiger werden, ist davon auszugehen, dass auch zukünftig die Sehnsucht nach intakter Landschaft zu den Hauptmotiven gehört, eine Reise in eine bestimmte Destination zu unternehmen. Mit dem fortschreitenden Klimawandel werden sich die Landschaften in den Destinationen jedoch verändern. So werden schneearme Winter deutliche Spuren bei Tourismus Anbietern in Mittelgebirgsregionen hinterlassen und Hochwasserereignisse und vermehrtes Algenwachstum (als denkbare Folgewirkung der Meereserwärmung) Probleme in Küstengebieten nach sich ziehen. Außerdem verursachen Extremwetterereignisse wie Stürme, Hitzeperioden oder Hagelschauer neben materiellen Schäden auch Imageschäden für eine Tourismusregion. Kyrill, der Orkan, der im Januar 2007 das öffentliche Leben in Europa in weiten Teilen beeinträchtigte, verursachte in Deutschland einen Gesamtschaden von 4,3 Milliarden Euro. Die starken Sturmschäden führten zu erheblichen Umsatzeinbußen in den betroffenen Regionen (vor allem Mittelgebirgsregionen). Erst später wurde das Thema proaktiv genutzt, indem beispielsweise im Sauerland Teilbereiche des Windbruchs nicht beseitigt sondern als „Kyrillpfad“, d. h. als erlebbare Schaustrecke inszeniert wurden.

Es sind aber nicht nur die direkten Auswirkungen des Klimawandels, die Einfluss auf den Tourismus haben. Einen höheren Anpassungsdruck erzeugen Staat und Gesellschaft, wenn sie sich schrittweise

### Dieser Tourismus-Klimafahrplan soll

- Ihnen Hilfestellung geben, sich mit dem Thema Klimawandel in Ihrer Tourismusregion bzw. in Ihrem touristischen Unternehmen auseinanderzusetzen,
- Ihnen Hinweise und Informationen liefern, um die Relevanz der anstehenden klimatischen Veränderungen für Ihre Tourismusregion, bzw. ihr Unternehmen einschätzen zu können,
- Sie mit staatlichen Fördermaßnahmen und mit Institutionen bzw. möglichen Partnern vertraut machen, die Sie derzeit auf dem Weg zur Anpassung an klimatisch veränderte Bedingungen begleiten können,
- Ihnen zeigen, welche Wege andere Tourismusdestinationen beschreiten und wie diese mit den sich aus den zu erwartenden klimatischen Veränderungen ergebenden Risiken und Chancen umgehen,
- Sie in die Lage versetzen, auf der Basis einer Vision und eines Leitbilds eine eigene Strategie zu entwickeln, um sich selbst auf den Klimawandelpfad begeben zu können

auf die Herausforderungen einstellen. Bei einem Verbot von Glühlampen und der Begrenzung der Kohlendioxidemissionen bei PKWs wird es nicht bleiben: Energieeinsparungen bei Unterkunftsbetrieben erlangen in der Zukunft eine immer stärkere Bedeutung. Aber nicht nur Staat und Gesellschaft erwarten von Urlaubsdestinationen ein klimabewusstes Handeln. Immer mehr Reisende orientieren sich bei ihrer Reiseentscheidung auch daran, ob eine Destination klimabewusst handelt, bzw. inwieweit der eigene Urlaub eher der Umwelt schadet oder umweltbewusst und nachhaltig ist.

**Der Tourismus-Klimafahrplan** zeigt Ihnen Möglichkeiten auf, wie Destinationen und Anbieter mit dem Klimawandel umgehen können, um sich einerseits auf mögliche Risiken einzustellen und um andererseits die Chancen, die sich aus den klimatisch bedingten Veränderungen ergeben, für die Region und die touristischen Anbieter aktiv zu nutzen.

# ANLEITUNG

Eine Destination wird als geographischer Raum und Wettbewerbseinheit betrachtet, den der jeweilige Gast als sein Reiseziel auswählt. Eine Destination enthält alle für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen, mitsamt ihren Akteuren, für Beherbergung, Beschäftigung, Unterhaltung, Verpflegung, sowie grundsätzlich vorhandene Komponenten, wie die Landschaft und die Bewohner der Region.

## Wie benutzt man den Tourismus-Klimafahrplan?

Der Tourismus-Klimafahrplan ist angelehnt an Methoden, die traditionell beim strategischen Management genutzt werden. Er führt Sie in sechs Etappen zu Ihrer persönlichen Klimawandelstrategie. Jede Etappe ist gesondert farblich gekennzeichnet und zeigt in welcher Wegetappe man sich befindet.

## Sechs Etappen zur persönlichen Klimawandelstrategie:



Innerhalb der einzelnen Etappen finden Sie zunächst einführende Erläuterungen zur Bedeutung der einzelnen Phase. Sie sind **Ihr Wegweiser** – In diesem Abschnitt wird jeweils erklärt was Sie benötigen, um die jeweilige Etappe durchführen zu können.



Im zweiten Abschnitt jeder Etappe erhalten Sie **Ihr Steuerrad** – an dieser Stelle erfahren Sie, was Sie im Einzelnen tun können, welche Informationen Ihnen zur Verfügung stehen, wo Sie diese bekommen und wer Ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen kann.



Jede Etappe endet mit einer resümierenden **Zwischenetappe**. Sie erhalten eine Zusammenfassung der vorangegangenen Ausführungen.



In den einzelnen Abschnitten finden Sie weiterführende Hinweise und Erläuterungen. Diese haben wir für Sie in jeweils gesonderten **Informationsboxen** (zu Literatur und weiterführenden Links, zu allgemeinen Informationen und zu erklärenden Informationen im Detail) zusammengetragen, die mit folgenden Symbolen gekennzeichnet sind:



Zur Veranschaulichung finden Sie in dieser Broschüre Beispiele von Tourismusregionen, welche mit uns Strategien entwickelt haben, um sich für den Klimawandel zu rüsten. Unsere KUNTIKUM-Pilotpartner sind die Inseln Juist und Norderney, Bad Zwischenahn, St. Peter-Ording, Otterndorf und das Todtnauer Ferienland, Belchenland und Wieden. Auf den letzten Seiten Ihres Tourismus-Klimafahrplans finden Sie eine Gesamtcheckliste. In dieser haben wir die wesentlichen Schritte zusammengefasst, die für Sie von Interesse sind, wenn Sie sich zukünftig „mit dem Klima wandeln“.

# ANSTOSS

- Thematische Sensibilisierung
- Neue Orientierungen

Probleme stoßen Entscheidungen und Maßnahmen an. Aber besteht überhaupt ein Problem für deutsche Tourismusdestinationen und Anbieter? Viele Akteure gehen davon aus, dass die Tourismuswirtschaft in Deutschland vom Klimawandel profitieren wird (Erwärmung, längere Saison usw.). Wenn dies auch teilweise zutrifft, so mit Sicherheit jedoch nicht für alle Regionen. So wird es auch viele Probleme geben, die nicht mit der alten Routine bewältigt werden können: Sturmfluten? – Höhere Deiche. Kein Schnee? – Schneekanonen. Hitzeperiode? – Klimaanlage. Und dennoch: Die Gesamtheit der Probleme und die Folgewirkungen der Einzellösungen (Deich, Schneekanonen, Klimaanlage) lässt mit Sorge in die Zukunft blicken – und die Einsicht wächst, dass sich etwas tun muss. Der Wirtschaftswissenschaftler Brezke hat festgestellt, dass sich ernsthafte Probleme gerade nicht mit Routine bewältigen lassen. Ernsthafte Probleme erfordern eine Umorientierung, Erweiterung der Horizonte, Kreativität – und schließlich auch neue Routinen.

Hier muss also ein Prozess angestoßen werden, um neue Antworten zu finden. Dies ist weniger eine Entscheidungssituation für einen Manager, der rationale und effektive Zukunftsentscheidungen zu treffen hat, sondern eher das, was die Amerikaner „Nudge“ nennen, ein Stupser in Richtung Sensibilisierung und Verständigung in der Region. Es geht weniger um konkrete Maßnahmen, sondern um die ersten Schritte, Visionen und Leitbilder.

Die Visionen und Leitbilder liegen gleichsam vor konkreten Zielen und eindeutigen Strategien. Sie hängen eng mit Einstellungen und Selbstverständnissen zusammen, die sich in lebensweltlichen Zusammenhängen herauskristallisieren. Die Leitbilder geben Orientierung und fassen zusammen,



worauf man sich verständigt hat und sich nicht mehr einigen muss. Eine erste Frage ist also: Welches Bild hat eine Tourismusdestination von sich selbst? Wie geht sie mit dem Klimawandel um, wie sehr ist sie betroffen und wie könnte es in Zukunft aussehen?

Um diese Fragen beantworten zu können ist es erforderlich, sich intensiv mit der jeweils besonderen Situation der eigenen Destination zu befassen, sich mit dem Thema Klimawandel und der diesbezüglichen aktuellen Situation auseinanderzusetzen und eine eigene Position erarbeiten.

Beim Thema Klimawandel geht es zunächst um globale Einflussfaktoren, die sich in ihren Weiterungen erheblich auf soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen auswirken werden. Inwieweit werden sich zukünftig Reisesströme verändern, weil es in manchen Gegenden zu heiß wird und Wassermangel vorherrscht oder andere Destinationen unter zunehmender Schneearmut leiden? In welcher Form wird sich der Tourismus in Deutschland ändern? Für Sie als Tourismusakteur ist es zunächst von Bedeutung Ihre Motivation, sich mit dem Thema Klimawandel auseinandersetzen zu wollen, zu hinterfragen. Agieren Sie als Betroffener, der z. B. durch einen Sturmschaden erheblich beeinträchtigt wurde oder der sich einer ständigen Diskussion über

Küstenschutz im Rahmen von Klimaveränderungen ausgesetzt sieht? Oder agieren Sie als weitsichtiger Strategie, der das Thema Klimawandel aus einem Verantwortungsbewusstsein für die Zukunft oder als Image förderndes Tourismusthema für sich aufgreifen möchte? Je nach eigener Ausgangssituation können Sie das Thema Klimawandel unter einer jeweils unterschiedlichen Zielsetzung auf die Agenda in Ihrer Destination setzen.



Die Wahrnehmung der Notwendigkeit von ernsthaften Veränderungen hängt eng mit dem Selbstverständnis zusammen. Anstöße können sich daher je nach Destination aus den direkten und indirekten Auswirkungen des Klimawandels ergeben.

Für bestimmte Destinationen ergeben sich Anstöße aus den direkten Auswirkungen. Im Vordergrund des Anstoßes stehen hier die Fragen nach der unmittelbaren Betroffenheit Ihres Umfeldes oder nach der Motivation Ihrer aktiven Beteiligung zur Anpassung an den Klimawandel. Viele Tourismusregionen vertrauen auf staatliche Regelungen und fühlen sich z. B. bestens durch Maßnahmen des Küstenschutzes geschützt. Andere wiederum sehen kaum oder nur sehr wenig in die Zukunft gerichteten Handlungsbedarf. Betrachtet man Details, stellt man fest, dass gesetzliche Regelungen allein nicht ausreichen, um die Zukunft touristischer Zielgebiete zu sichern. Traditionsreiche Destinationen können nicht durch einfaches Ab- und Aufbauen der Bauten und Umsiedeln der Bewohner in klimatisch günstigere Orte ausweichen. Auf der anderen Seite reagiert der Reisende prompt und sucht sich Ausweichzielgebiete, wenn seine Wunschdestination von Sturmschäden betroffen ist oder die steigenden Lufttemperaturen die Urlaubsfreuden beeinträchtigen. Darüber hinaus steigt das Klimabewusstsein der Kunden, die in der Folge verantwortungsvolle Anbieter, denen Klimaschutz wichtig ist, bei ihrer Reiseentscheidung und Unterkunftswahl suchen.

Andere Destinationen erörtern die Frage, welche Auswirkungen der Klimawandel in den Industriegesellschaften haben wird: Wie wird sich die Gesellschaft insgesamt verändern? Welchen Einfluss hat diese auf staatliche Regelungen? Inwiefern ist davon die eigene Destination betroffen? Die Strategie besteht hier also weniger darin, sich an den Klimawandel anzupassen. Vielmehr zielt die Strategie darauf ab, sich an neue Formen einer nachhaltigen Gesellschaft anzupassen. Die Strategie ermöglicht des Weiteren auch, die Rolle des Tourismus in einer solchen neuen Form zu positionieren. Das erfordert Vorleistungen, aber: Eine aktive Teilnahme an Klimaschutzmaßnahmen bietet touristischen Anbietern derzeit zahlreiche Fördermöglichkeiten und Einsparungspotenziale, die langfristig als wettbewerbsfördernde Faktoren greifen können. Es ist somit ausreichend Handlungsbedarf für Tourismusregionen gegeben, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.



Eine Folge des Anstoßes sollte eine vorläufige und zukunftsorientierte Zieldefinition sein. In ihr wird eine bestimmte Entwicklungsrichtung festgelegt und Orientierung geboten. Mit anderen Worten: Eine zukunftsgerichtete Zieldefinition soll die Interessen der Destination widerspiegeln. So spielt ein erster Wille zum klimabewussten Handeln mit dem entsprechenden Bewusstsein für die Zielsetzung, sich mit dem Thema Klimawandel auseinanderzusetzen, für die Tourismusakteure eine entscheidende Rolle. Als Vertreter einer Tourismusdestination, eines Kurortes oder einer Ferienanlage wird es zunächst darum gehen, sich Verbündete zu suchen, die für das Thema gewonnen werden können. Dabei wird es entscheidend darauf ankommen, neben den Risiken, die aufgrund veränderter klimatischer Bedingungen bestehen, auch die Vorteile zu kommunizieren, die sich aus einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema auch für den einzelnen Anbieter ergeben können. Im Zentrum stehen Sensibilisierung, Kommunikation und Konsens.



# ANSTOSS

Verschiedene Methoden eignen sich, um ein komplexes Thema wie den Klimawandel auf die Agenda Ihrer Destination zu bringen:

- Diskussionsrunden, Organisation von Expertenhearings, Workshops
- Aufstellung eines Leitbildes
- Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Aktionen, Einberufung von Arbeitskreisen



In einem ersten Schritt sind informelle Diskussionsrunden von Vorteil. In einem kleinen Kreis wird diskutiert und erspürt, inwieweit das Thema Klimawandel bereits präsent ist und welcher relevante Bezugsrahmen besteht. Für eine Fortsetzung des Diskurses und zur Konkretisierung von Zielsetzungen empfiehlt es sich, externe Fachexperten zu laden und interessierte entscheidungsrelevante Akteure aus dem eigenen Umfeld zu benennen, die weitergehende Impulse zur Positionierung der Thematik liefern. Mit Hilfe von unterschiedlich ausgerichteten Workshops wird die Thematik vertieft. Zur systematischen Einführung des Themas Klimawandel in einem breiteren Rahmen empfiehlt es sich, ein Leitbild zu entwickeln. Die Funktion des Leitbildes ist es, eine Vision für die langfristige Ausrichtung der Destination unter Berücksichtigung des Klimawandels zu erarbeiten. Dies erfolgt in der Regel im Rahmen einer Konsensfindung, denn die Konkretisierung in Strategie und Handlungsempfehlungen und deren Umsetzung kann nur gelingen, wenn bei möglichst allen Akteuren Einigkeit über die Bedeutung des Themas und die wesentlichsten Ziele besteht.



## Weiterführende Informationen, Argumente und Literatur zum Klimawandel und Tourismus

- UNWTO, UNEP and WMO (2008), Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges, UNWTO, Madrid, and UNEP, Paris.
- Hall, C. M. & Higham, J. (Hrsg.) (2005). Tourism, Recreation and Climate Change. Clevedon etc: Channel View Publications
- Becken, S. & Hay, J.E. (2007): Tourism and Climate Change. Risks and Opportunities. Channel View Publications.
- Klein, A. (2007): Klimawandel und Tourismus in der Europäischen Union : Folgen für den Wintersport und Sommertourismus. VDM Verl. Dr. Müller, Saarbrücken.
- Kommission für Klima, Tourismus und Erholung der internationalen Gesellschaft für Biometeorologie.

Für eine detaillierte Auflistung der Literatur zum Thema Klimawandel und Tourismus zwischen 1936 und 2006 siehe Scott et al. (2006) unter [www.fes.uwaterloo.ca](http://www.fes.uwaterloo.ca)

Hinweise über die Klimaänderung und Tipps, wie Sie Klimaskeptiker überzeugen können:

- [http://scienceblogs.com/illconsidered/2008/07/how\\_to\\_talk\\_to\\_a\\_sceptic.php](http://scienceblogs.com/illconsidered/2008/07/how_to_talk_to_a_sceptic.php)
- [http://www.focus.de/wissen/wissenschaft/klima/tid8638/diskussion\\_aid\\_234319.html](http://www.focus.de/wissen/wissenschaft/klima/tid8638/diskussion_aid_234319.html)
- <http://www.umweltbundesamt.de/klimaschutz/klimaaenderungen/faq/skeptiker.htm>
- <http://www.urbanclimate.net/cctr>

Für Destinationen werden häufig Leitbilder formuliert, welche für Tourismuspolitik und -marketing die Entwicklungsrichtung angeben. Zu beachten ist, dass Marketing eine Schnittstellenfunktion hat. Leitbilder wirken vor allem nach innen, und sie werden von der Gemeinschaft geschaffen, nicht vom Marketing. Die Beauftragung einer Marketingabteilung ersetzt die oben angesprochene Agenda also nicht. Gleichwohl können Marketingexperten dazu beitragen, neue Orientierungen „auf den Punkt zu bringen“. Im Zusammenhang mit den Auswirkungen des Klimawandels sind die diesbezüglichen spezifischen Rahmenbedingungen in das Leitbild

# ANSTOSS

der Destination einzubinden. Die Ausrichtung des Leitbildes ist an die langfristigen Auswirkungen des Klimawandels anzupassen. Potenzielle Chancen und Risiken sind zu thematisieren. Zur weiteren Verbreitung des Themas in der Öffentlichkeit ist es von Vorteil, öffentlichkeitswirksame Aktionen z. B. die Durchführung eines Klimatages mit entsprechenden Anbietern aus der Region zu platzieren.



## Was ist ein Leitbild?

Ein Leitbild dient einer touristischen Destination als bildlich oder schriftlich formulierte Orientierung für eine langfristige Ausrichtung. Es dient der eingängigen Zusammenfassung einer Vision für die Ausrichtung der touristischen Entwicklung. Innerhalb des Leitbildes können in konzentrierter Form die durch den Klimawandel relevanten Entwicklungen der Region aufgegriffen und entsprechende angestrebte Ziele definiert werden. Das Leitbild entsteht im Konsens mit den am Tourismus beteiligten Akteuren und soll von ihnen gelebt werden. Es ist kein Konzept, sondern formuliert wesentliche Verhaltensweisen und Ziele, ohne den Weg zum Ziel im Detail zu beschreiben.



In der ersten Etappe des Tourismus-Klimafahrplans werden Beweggründe geklärt, sich mit dem Thema Klimawandel zu befassen. Die jeweilige Destination wurde entweder bereits in der Vergangenheit durch Auswirkungen des Klimawandels direkt betroffen oder der Klimawandel wird als wichtiges Thema für die touristische Entwicklung der Destination erkannt. Insgesamt wird der Klimawandel die Gesellschaften verändern – und so indirekt Einfluss auf den Tourismus haben. Einige Destinationen und Tourismusakteure übernehmen die Vorreiterrolle und entwickeln erste Strategien zur Anpassung an den Klimawandel. Damit ist ein Prozess der Neuorientierung eingeleitet. Klare Regeln gibt es noch nicht, wohl aber erste Vorstellungen, in welche Richtung die Entwicklung gehen sollte.



## Erstellung eines Leitbildes

Weiterführende Literatur zur Erstellung eines Leitbildes in Form eines öffentlichen Workshops bzw. eine Zukunftswerkstatt, sowie die Inhalte eines Leitbildes:

- Bieger, Thomas 2005: Management von Destinationen. München, Wien: Oldenbourg (6. Aufl).
- Bleicher, Knut 1994: Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt/M., New York: Campus.

# SITUATIONSANALYSE

- Überblick der aktuellen touristischen Situation
- Überblick über die klimarelevanten Einflussfaktoren
- Ableitung einer Klima-SWOT-Analyse Teil I

2

Nach einer ersten Orientierung, d. h. einer Bewusstseinsbildung in der Destination, unter Umständen verbunden mit der Entwicklung eines Leitbildes, ist die Ausgangssituation klar zu bestimmen und differenziert zu analysieren. Es kommt darauf an, anfängliche Überlegungen aus der Phase des Anstoßes weiter zu verfeinern oder zu verwerfen. So mag eine erste Orientierung dazu führen, dass als Vision oder Ziel eine „klimaneutrale Destination“ angestrebt wird. Die Frage ist nur: Was bedeutet das konkret vor Ort? Ist dieses Ziel überhaupt zu erreichen, wie ist die Ausgangssituation, wie das Engagement der touristischen Anbieter, der Politik usw. Nur eine genaue Analyse der strategischen Ausgangssituation durch eine Situationsanalyse schafft die Basis, hier zu realistischen Einschätzungen zu kommen. Im Verbund werden externe Rahmenbedingungen und interne Potenziale gegenübergestellt.

Aufbauend auf ersten Überlegungen (Phase „Anstoß“) geht es in der Situationsanalyse zunächst darum, dass die derzeitige touristische Situation mit ihren Stärken und Schwächen genau erfasst wird.

- **Grundlagenanalyse:** In einem ersten Schritt werden die momentanen, grundlegenden Beziehungen in Gesellschaft und Tourismus (z. B. Soziodemographische Entwicklung, Wirtschaftssituation) analysiert und Konsequenzen für die touristische Entwicklung der Destination aufgezeigt.
- **Status-Quo-Analyse:** In einem weiteren Schritt erfolgt eine kurze und präzise Bewertung der tourismusrelevanten Gegebenheiten. In der Regel werden folgende Bereiche in Bezug auf Attraktivität, Innovationsorientierung, Aktualität

und ihrer Potenziale bezüglich des touristischen Angebots, Vermarktung und Organisation untersucht: Verkehrsanbindung und -erschließung, natürliche Angebots- und Potenzialfaktoren, Urlaubsangebote, tourismusrelevante Infrastruktur: Touristische Wege, Einrichtungen für Kultur, Sport, Gesundheit, Shopping, Tagungen, Unterhaltung, Gastronomie und Beherbergung etc. nach Quantität, Qualität, Regionalität und Zielgruppenorientierung, Gästeservices, Informations-, Leit- und Vermittlungssystem, Stand der touristischen Produktentwicklung, Positionierung und Image, Marketingstrategie, Zielgruppenansprache. Darüber hinaus wird die aktuelle touristische Nachfragesituation in den Kontext der ermittelten Angebotsstruktur gesetzt.

- In der **Wettbewerbsanalyse** liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf den Fragen, wie sich Wettbewerber bereits heute auf die zukünftig zu erwartenden veränderten Ansprüche der relevanten Zielgruppen einstellen und welche Konsequenzen dies auf die touristische Angebotsentwicklung hat.
- **Benchmark-Analyse:** Was kann aus der Entwicklung vergleichbarer Destinationen gelernt werden? Erarbeitung einer internationalen Best-Practise-Übersicht.
- **SWOT-Analyse:** Zum Abschluss der Arbeitsphase werden die Ergebnisse in einer SWOT-Analyse für die einzelnen Marktsegmente und Themen zusammengefasst, die Potenziale hervorgehoben und mögliche Perspektiven für den Tourismus aufgezeigt.

# SITUATIONSANALYSE



## Die **SWOT-Analyse**

steht für die englischen Begriffe Strengths (Stärken) Weaknesses (Schwächen) Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren).

Diese Phasen entsprechen der „klassischen“ Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Masterplanes oder Marketingkonzeptes für eine Destination. Hinzu kommt die Analyse der aktuellen Klimasituation und Erfassung des Klimabewusstseins auf Anbieterseite (vgl. Klimaprofilcheck) und die Verknüpfung dieser Ergebnisse mit den Stärken und Schwächen der Destination. Je nach Ausgangssituation ergeben sich neue Chancen oder Risiken für die touristische Entwicklung der Region.



Die Situationsanalyse ist Informationsbeschaffung und kreativer Prozess zugleich. Die Informationsbeschaffung trägt dazu bei, Klarheit zu gewinnen. Wesentlich sind jedoch vor allem die Beurteilung der aktuellen Situation mit ihren Stärken und Schwächen. Im Hinblick auf die Veränderung des Klimas ist es erforderlich, gezielt alle klimawandelrelevanten Faktoren in die Analyse einzubeziehen.

Eine Auswahl möglicher Fragen als Anregung zur Erhebung Ihrer eigenen Situationsanalyse finden auf der nächsten Seite.

# SITUATIONSANALYSE

2

Fragen zum klimarelevanten internen Profil (Klimaprofilcheck):	Ist-Zustand Stark – schwach
Wie unabhängig ist die Destination von Klimabedingungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Können Klimatische Faktoren der Destination und der Infrastruktur wenig anhaben (geringe Vulnerabilität)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Inwieweit ist die Infrastruktur (Gebäude etc.) gut vor direkten oder indirekten Extremwetterereignisse geschützt oder versichert?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Hat die Destination einen starken niedrigen Energieverbrauch bzw. geringe CO <sub>2</sub> -Emissionen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist die Destination von der Saison unabhängig?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie hoch ist das Klimabewusstsein bei Politik und Verwaltung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie stark ist das Klimabewusstsein bei touristischen Anbietern, gibt es Maßnahmen zur CO <sub>2</sub> -Reduzierung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie hoch ist das Klimabewusstsein der Gäste?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie sensibilisiert sind Mitarbeiter und Lieferanten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Verfügen die Region über klimarelevante Ressourcen (technisches Know-how, Finanzrücklagen bei Klimaschäden etc.)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist das touristische Image unabhängig vom Klima?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gibt es Kooperationen mit umweltbewussten Nicht-Regierungsorganisationen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist eine klimafreundliche Verkehrsanbindung (ÖPNV) gegeben?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Existiert bereits Infrastruktur für eine Verbesserung klimafreundlicher Aktivitäten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Haben andere Wettbewerber den Klimawandel noch nicht in ihr Marketing aufgenommen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

# SITUATIONSANALYSE

Aus den eigenen Stärken und Schwächen zur momentanen Situation entsteht der erste Teil der klimabezogenen SWOT-Analyse. Diese interne Ausgangslage wird mit den zukünftigen Chancen und Risiken aus dem Umfeld konfrontiert, welche in der nächsten Etappe (Zukunftsanalyse) erarbeitet werden. Die vollständige Klima-SWOT-Analyse, das heißt die erarbeiteten Punkten zum internen Zustand und den externen Chancen und Risiken der Zukunft, dient der Ableitung von Strategien.



Die Situationsanalyse schließt an die Phase des Anstoßes an. Einerseits bereitet diese Phase als Informationsbeschaffungsphase die Ableitung der Strategien und Maßnahmen vor. Andererseits konkretisiert diese Phase die mit dem Anstoß begonnene Suche nach gemeinsamen neuen Wegen und gemeinsamer Orientierung.

Die für die Informationsbeschaffung und -aufbereitung notwendigen Daten können durch verschiedene Methoden, wie Befragungen, interne oder externe Quellen, Beobachtung, Expertenmeinungen oder Marktforschung gewonnen werden. In Bezug auf klimarelevante Erhebungen sind auch Daten über den eigenen Energie- und Ressourcenverbrauch bzw. daraus resultierende Emissionswerte und die Meinung der Gäste notwendig.

In der Situationsanalyse werden bereits verschiedene Instrumente eingesetzt, die sowohl bei der Entwicklung von Strategien, als auch bei der Kontrolle der Umsetzung der Strategien weiter genutzt werden. Üblicherweise werden 4 Betrachtungsperspektiven unterschieden, die des organisationalen Lernens und der Entwicklung, die der internen Prozesse der Wertschöpfung, die der Beziehung zu den Kunden und der Rahmenbedingungen sowie schließlich die der Finanzen. Da es im Destinationsmanagement nicht nur auf den ökonomischen Erfolg ankommt, verwenden wir an dieser Stelle den Begriff der Nachhaltigkeit, d. h. neben dem finanziellen Erfolg soll erreicht werden, dass ökonomische, ökologische und soziale Aspekte im

Einklang stehen. Erfolgreich erprobt und praktiziert werden diese Prozesse mit Hilfe der so genannten Balanced Scorecard und den Strategy Maps. Wir werden später bei der Strategieableitung und Maßnahmenplanung noch näher darauf eingehen. Im Folgenden skizzieren wir für die Perspektiven einige Beispiele:

## (1) Lernen und Entwicklung:

In der Perspektive Lernen und Entwicklung wird die Frage in den Blick genommen, wie die Akteure einer Destination, die Wertschöpfungsprozesse organisieren und organisieren wollen, welche Expertenwissen und Können sie herausgebildet haben. Die Frage ist hier: Was sind die Fähigkeiten der Destination? Das schließt nicht nur die Weisheit im Umgang mit operativen Problemen ein – sondern gerade auch die Einstellungen, die grundsätzliche Bereitschaft, auch mal ein Risiko einzugehen und als spannende Herausforderung zu sehen. Die Situationsanalyse ist in dieser Hinsicht eine Zusammenstellung der immateriellen Kräfte einer Destination.



### CO<sub>2</sub>-Rechner für den individuellen Emissionsfußabdruck

- Bayrisches Landesamt für Umweltschutz – [www.bayern.de](http://www.bayern.de)
- Deutsche Emissionshandelsstelle – [www.dehst.de](http://www.dehst.de)
- Internationales Wirtschaftsforum – [www.iwr.de](http://www.iwr.de)
- Greenpeace Berlin – [www.greenpeace-berlin.de](http://www.greenpeace-berlin.de)
- Forum Umweltbildung Österreich – [www.umweltbildung.at](http://www.umweltbildung.at)
- Pro Clim – [www.proclim.ch](http://www.proclim.ch)
- Quarks & Co. (WDR) – [www.quarks.de](http://www.quarks.de)
- Umweltbundesamt – <http://uber.klima-aktiv.de>

## (2) Interne Prozesse:

Ein weiterer Teil der Situationsanalyse ist es, sich mit den Problemlagen vertraut zu machen. So hilft beispielsweise die Erfassung von Energie- bzw. Kosteneinsparpotenzialen dabei, bestimmte Energieverluste und Effizienzmöglichkeiten aufzufindig zu machen. Dazu wird jegliche im touristischen

# SITUATIONSANALYSE

2

Betrieb eingesetzte Energienutzung untersucht und auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft. Interne Prozesse werden auf der Ebene materieller Prozesse mit Hilfe von Stoffstromanalysen untersucht. Die Analysen sollen Auskunft darüber geben, welche Umweltwirkungen die internen Wertschöpfungsprozesse einer Destination nach sich ziehen. Das betrifft vor allem die Klimawirkungen. Eigentliche Instrumente für Destinationen sind standortbezogene Ökobilanzen und regionale Stoffstrommodelle. Es muss aber nicht gleich die umfassende Stoffstromanalyse einer ganzen Destination sein. Ein erster Einstieg könnte die Bestimmung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks sein.

Für die Berechnung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks können im Internet eine Vielzahl von kostenlosen Rechnern eingesetzt werden. Diese Datenerhebung der Emissionen von Treibhausgasen dient auch als Basisgrundlage zur Möglichkeit von Kompensationsmaßnahmen (siehe Etappe „Umsetzung“).

### (3) Kunden und Rahmenbedingungen:

Für die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Tourismusdestinationen werden Vereinbarungen auf internationaler Ebene immer bedeutsamer. Dies hängt mit den globalen Auswirkungen des Klimawandels zusammen. Staaten und Staatengemeinschaften gehen dabei Verpflichtungen ein, die sich kurz- oder langfristig auch auf Tourismusdestinationen auswirken werden. Auf internationalen Konferenzen der UNWTO in Djerba (2003) und Davos (2007) hielten Wissenschaftler, Vertreter touristischer Destinationen und Unternehmen, Politiker und Nicht-Regierungsorganisationen den derzeitigen Forschungsstand zu Tourismus und Klimawandel fest. Folgende allgemeine Handlungsoptionen wurden vereinbart:

Die Tourismusindustrie und Destinationen sind aufgefordert, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verringern, Artenvielfalt zu schützen und die Branche für ein höheres Umweltbewusstsein zu sensibilisieren.

Die Politik ist gefordert, Mitigations- und Adapta-



Die Befragung dient nicht dazu, direkt daraus Maßnahmen für einzelne Destinationen abzuleiten. Vielmehr lassen sich aus den Befragungen wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Einflussfaktoren auf Urlaubsentscheidungen ableiten. Hinzu kommen Erhebungen zum Reiseverhalten heute, zukünftige Trends und die Entwicklung der Rahmenbedingungen. Wichtige Fragestellungen betreffen die Zielgebiete, Urlaubsform (Badeurlaub, Kultururlaub, Kreuzfahrten etc.), Verkehrsmittelnutzung und Reiseorganisation. Diese müssen im Zusammenhang mit den Einstellungen zum nachhaltigen Tourismus und zum Klimawandel/Klimaschutz beurteilt werden. Von Bedeutung sind die Befragungen auch hinsichtlich der Akzeptanz staatlicher Maßnahmen auf dem Gebiet des Tourismus.

tionsstrategien umsetzen und Technologien und Finanzen bereitstellen.

Die Konsumenten sollen ermuntert werden, nachhaltig zu handeln. In diesem Zusammenhang sollen Konsumenten Verantwortung für ressourcensparendes und zukunftsgerechtes Handeln übernehmen sowie für ein klimasensitives Verhalten sensibilisiert werden.

Die Wissenschaft ist aufgefordert, die Lücke offener Forschungsfragen zu schließen.

Diese Handlungsvorschläge richten sich an staatliche Akteure. Sie sind daher von Bedeutung für die Situationsanalyse.

Da letztlich immer der Kunde entscheidet, welches Produkt er nachfragt, ist es wichtig, die Meinung und Wünsche des Gastes zu kennen, entsprechend spielt die Kundenperspektive eine große Rolle. Gezielte Gästebefragungen können hierzu auf nationaler Ebene, aber auch auf der Ebene der Destination oder des Betriebs stattfinden. Für die Klärung der momentanen Interessenslage der Gäste in Hinsicht auf den Klimawandel sind Fragen mit



# SITUATIONSANALYSE

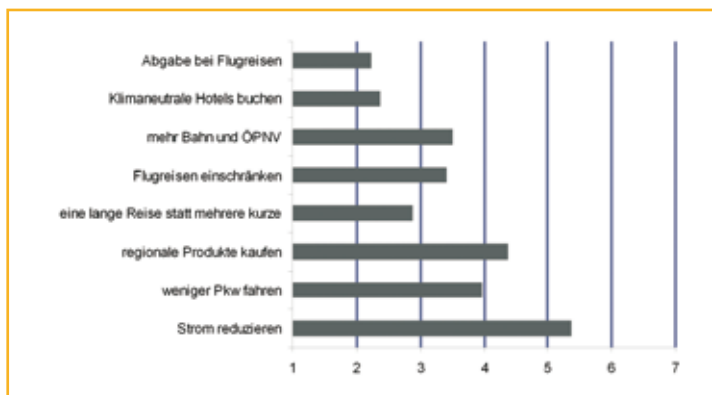
Im KUNTIKUM-Projekt wurden im Jahr 2008 zu diesem Thema in ganz Deutschland 1300 Personen befragt. Hier finden Sie einige Beispielfragen:

## Einstellung Klimawandel und Klimaschutz

„Welche der folgenden 4 Aussagen entspricht Ihrer persönlichen Meinung am ehesten?“

- Klimaschutz ist Bürgerpflicht (74%)
- Ich will Vorbild sein (11%)
- Der Einzelne kann wenig machen (8%)
- So schlimm ist das alles nicht (7%)

Welche der folgenden Klimaschutzmaßnahmen praktizieren Sie persönlich?“ (1 = nie; 7 = immer)



## Einstellung Klima und Anpassung

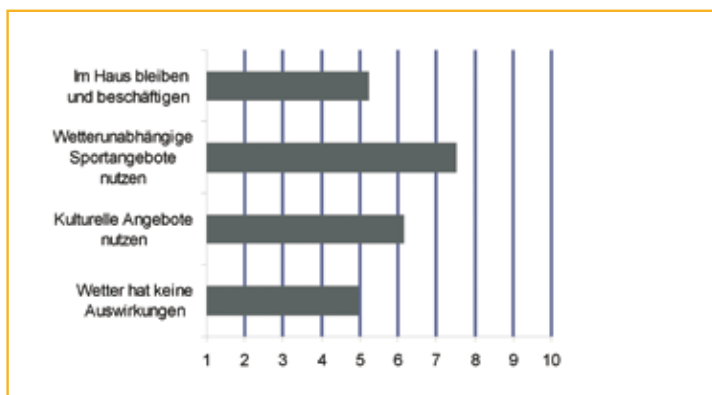
„Wie wichtig sind für Sie persönlich die Wetter- und Klimabedingungen an den Zielen Ihrer Urlaubsreisen?“

„Bitte geben Sie an, wie stark die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen.“ (Hitze/starker Wind/Schwüle, Regen sind unangenehm)

„Haben Sie die folgenden extremen Wetterlagen und ihre Folgen schon einmal erlebt? Und wie haben Sie persönlich darauf reagiert?“ (wenig Schnee, extreme Hitze, Sturm, Hochwasser, Waldbrand – nicht erlebt, Urlaub fortgesetzt oder abgebrochen)

„Wenn Sie auf Reisen schlechtes bzw. unpassendes Wetter haben, was machen Sie dann?“

(1 = trifft überhaupt nicht zu; 10 = trifft voll und ganz zu)





# SITUATIONSANALYSE

## (4) Nachhaltigkeit:

Der geschäftliche Erfolg einer Destination bemisst sich letztlich daran, ob es gelingt das Einkommen der Unternehmen und Einwohner sicherzustellen (Gewinne und Arbeitsplätze) und nicht nur daran, ob eine Destination-Management-Agentur Gewinne erzielt oder nicht. Entsprechend erarbeiten viele Destinationen Studien über die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in ihrer Region. Sie ist jedoch in den seltensten Fällen eindeutig ermittelbar. Grundsätzlich hängt sie vom Kaufkraftstrom ab, der durch die Touristen aus den Herkunftsgebieten in eine Destination fließt. Dieser belebt den Umsatz an Gütern und Dienstleistungen, schafft Einkommen und Arbeitsplätze. Da jedoch der Tourismussektor die verschiedensten Wirtschaftszweige beinhaltet, ist es sehr problematisch, die tourismusbedingten Umsätze zu quantifizieren. Touristische Leistungen werden in vielen Bereichen erbracht, die von Touristen und „Nicht-Touristen“ genutzt werden (bspw. Dienstleistung, Handel und Verkehr), entsprechend ist eine genaue Zuordnung der Umsätze meist schwierig. Um eine genaue Entscheidungsgrundlage zu haben sind Befragungen in der Destination daher unerlässlich. Die Ableitung der Umsätze auf Basis genereller Kenngrößen führt zwangsläufig zu falschen Ergebnissen und schafft keine solide Entscheidungsgrundlage.

Im Destinationsmanagement ist es jedoch nicht nur die finanzielle Perspektive, die betrachtet werden muss. Zielsetzung im Destinationsmanagement ist eine nachhaltige Entwicklung, d. h. es soll erreicht werden, dass ökonomische, ökologische und soziale Aspekte im Einklang stehen. Gerade beim Thema „Klimawandel“ spitzt sich diese Betrachtung zu. Dies wird besonders deutlich bei möglichen Strategien in Bezug auf Schneemangel im Winter: Wo liegt der Schwerpunkt bei der Betrachtung? Sind es Schneekanonen und eine Prioritätensetzung bei den ökonomischen Aspekten? Ist es Umweltschonung, d. h. keine Schneekanonen und eine Schwerpunktsetzung bei den ökologischen Aspekten? Finden sich

ein Kompromiss und eine Lösung unter Berücksichtigung von Ökonomie, Ökologie und Sozialverträglichkeit?

Es wird deutlich, dass die Informationsbeschaffung Vernetzungsarbeit ist. Die Datenquellen liefern viele, teils schwache Hinweise. Verdichtungen deuten dann wichtige Elemente der Situationsbeschreibung an.



### Weitere Befragungen

KUNTIKUM:  
Befragung zu Klimawandel und Tourismus  
(2008), siehe [www.klimatrends.de](http://www.klimatrends.de)

N.I.T., F.U.R. und Ipsos GmbH. B:  
Befragung: Akzeptanz klimaschonender  
Verhaltensweisen im Urlaub (April 2007)

Universität Hamburg:  
Rolle von Klimainformation bei der Wahl eines  
Reiseziels, (Juli/August 2004)



Ziel dieser Phase ist es, ein Gesamtbild von der Ausgangssituation zu bekommen. Dies schließt sowohl die Analyse einer Vielzahl touristischer Informationen als auch eine Beurteilung der klimatischen Situation ein. Die besondere Herausforderung liegt in der Kombination dieser Aspekte und Erarbeitung der entscheidenden Schlussfolgerungen. Im Kern geht es um die Frage, wie der Urlauber sich verhält und welche Strategien und Maßnahmen von den Destinationen zu ergreifen sind, um zukünftig Wettbewerbsvorteile realisieren zu können.

Man wird die Situation mit dem Selbstverständnis aus der Vergangenheit beschreiben, aber das Beschreiben ist stets auch ein Entdecken. Das Erkennen ermöglicht, die vielen Erfahrungen aus der Vergangenheit in einem neuen Licht erscheinen zu lassen.

# ZUKUNFTSANALYSE

- Szenariotechnik
- Klimasimulation
- Tourismustrends

## 1. Zukunftsanalyse

Bei vielen Entscheidungen oder Investitionen, die in der Gegenwart getroffen werden (müssen), zeigt sich erst in mittel- bis längerfristiger Zukunft, ob es die richtigen waren. Auch das Nicht-Handeln stellt ein Handeln mit weit reichenden Wirkungen dar. Je nach Zeithorizont der Entscheidung lohnt es sich daher, etwas genauer über die Zukunft nachzudenken und weitere Informationen einzuholen.

Dazu gehört beispielsweise auch die Anpassung des Tourismus an den Klimawandel und die Frage, vor welchen Umfeldbedingungen der Tourismus der Zukunft heute steht und in 30 oder 40 Jahren stehen könnte. Viele Entscheidungen, die jetzt getroffen werden, haben auf diesen Zeitraum Einfluss bzw. große Investitionen werden dann noch Bestand haben. Zentrale Informationen dazu liefern ohne Zweifel Simulationen zum Klima. Dennoch liefern Klimamodelle allein keine Zukunftsbilder, die direkt strategisch umgesetzt werden können. Hinzu kommen weitere Einflüsse, wie z. B. sich der Klimawandel auf den Tourismus und staatliches Handeln auswirken könnte. Wieder andere Faktoren stellen das mögliche Reiseverhalten der Touristen dar, zukünftige Trends im Tourismus oder die technische Entwicklung der Gesellschaft.

In solchen komplexen Fällen bietet sich ein strukturiertes Nachdenken über die Zukunft mit Hilfe der **Szenariotechnik** an. Dabei ist die Szenariotechnik auch als Klammer für mehrere Methoden zu sehen. Es können unterschiedlichste Daten und Wissensbestände verknüpft und zu einem Gesamt-zukunftsbild (oder richtiger: zu mehreren denkbaren

Zukunftsbildern) zusammengefasst werden. Das ist vor allem dann hilfreich, wenn es verschiedene Einflussfaktoren auf eine Fragestellung gibt, die im Zusammenhang zu sehen sind und die zum Teil unsichere Entwicklungen in der Zukunft haben.



In den letzten Jahrzehnten wurde eine Vielzahl von Herangehensweisen für die Bildung von Szenarien entwickelt, die jedoch vom Prinzip her das gleiche Ziel verfolgen: Die Beschreibung von Szenarien, als plausible und in sich konsistente Situationen in der Zukunft, die auf einem Set von Annahmen zu den unterschiedlichen Schlüsselfaktoren und ihren Beziehungen beruhen.



Die Szenariotechnik – im Rahmen der Zukunftsanalyse – kann in drei wesentliche Phasen unterteilt werden: (1) Szenariofeldanalyse, (2) Szenarioprojektion und (3) Szenariobildung.

Szenario-  
feldanalyse

Szenario-  
projektion

Szenario-  
bildung

In der **Szenariofeldanalyse** wird der Frage nachgegangen, welche Einflussfaktoren für die Zukunft in Bezug auf die Gesamtfragestellung wesentlich sind. Dabei wird von den im Anstoß und in der Situationsanalyse identifizierten Problemen ausgegangen. Hier spielen zwar klimatische Änderungen eine große Rolle, aber es sind nicht die einzigen Faktoren die die touristische Zukunft einer Destination beeinflussen. Wesentliche gesellschaftliche Veränderungen, Änderungen der Rahmenbedingungen oder touristische Entwicklungen in anderen Destinationen, die zu einer Veränderung der Wettbewerbssituation führen, sind ebenso zu berücksichtigen.

# ZUKUNFTSANALYSE

Im Rahmen der **Szenarioprojektion** werden für die verschiedenen wesentlichen Einflussfaktoren Einzelanalysen durchgeführt. In der Phase der Szenarioprojektion wird sehr viel Wissen gesammelt, neu generiert und durchdacht. Am Ende dieser Phase sind für alle Einflussfaktoren unterschiedliche Zukunftszustände festzulegen, die bewusst auch unsichere Entwicklungsverläufe einschließen.

Aus den Bausteinen der Szenarioprojektion werden im Rahmen der **Szenariobildung** schlüssige Zukunftsbilder (Szenarien) zusammengestellt. In der Regel ergeben sich mehrere Szenarien, die in ihrer Gesamtheit die Grenzen eines Zukunftsraumes abbilden, innerhalb dessen sich denkbare Entwicklungen abspielen können. Die Gesamtheit der Zukunftsbilder kann dann als Basis für die Entwicklung oder Bewertung von Strategien genutzt werden. Auf diesen Schritt gehen wir am Ende des Abschnitts der Zukunftsanalyse noch einmal näher ein.



Die Wirtschaftswissenschaftler Gausemeier, Fink und Schlake haben die Szenariotechnik zu einer Managementmethode weiterentwickelt und sprechen von Szenariomanagement. Die hier vorgestellten Phasen der Szenariotechnik werden in ihrem Buch „Szenario-Management“ ausführlich vorgestellt. Das Buch „Szenariotechnik“ von Ute von Reibnitz gilt als eine der Grundlagen in Deutschland.

Weitere Informationen zur Szenariotechnik erhalten Sie beispielsweise unter [www.4managers.de/themen/szenario-analyse/](http://www.4managers.de/themen/szenario-analyse/) <http://de.wikipedia.org/wiki/Szenario-Technik>

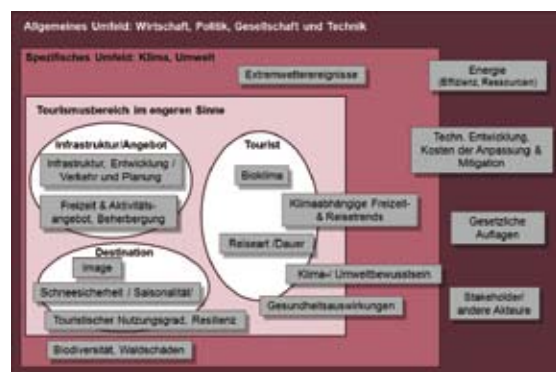
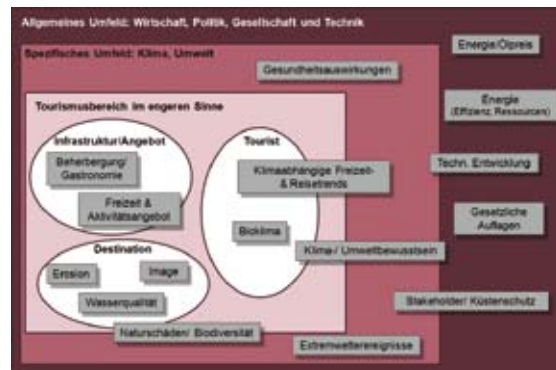


Die Entwicklung von Szenarien ist ein Gruppenprozess, in dem viel Wissen, aber auch persönliche Perspektiven zu einem integrierten Endprodukt verarbeitet werden. In der Regel sollten diese Prozesse von erfahrenen Personen moderiert werden.

Im KUNTIKUM-Projekt wurden Szenarien für die Regionen Nordsee und Schwarzwald entwickelt, die Antworten auf die Frage geben, wie sich das

Umfeld für den Tourismus unter Berücksichtigung des Klimawandels im Jahre 2050 entwickelt haben könnte. Dazu hat das Projektteam bestehend aus Wissenschaftlern der Fachdisziplinen Meteorologie, Tourismusmanagement, Umweltkommunikation und Umweltinformatik in einem spannenden Prozess intensiv zusammengearbeitet. Ergebnisse des Prozesses werden im Folgenden exemplarisch beschrieben:

Im Rahmen der **Szenariofeldanalyse** wurde eine Wissensbasis angelegt, die Informationen zu über 70 Einflussfaktoren auf die Regionen der Nordseeküste und des Schwarzwaldes enthält. Im Entwicklungsprozess konnten dann pro Region 16 Schlüssel-Einflussfaktoren für den Tourismus identifiziert werden, die das betrachtete System im Wesentlichen repräsentieren. Diese Faktoren (siehe Grafiken) sind in die Szenarioprojektion eingegangen. Für eine eigene Szenarioanalyse können viele Informationen und Anregungen der Internetseite [www.klimatrends.de](http://www.klimatrends.de) entnommen werden



Im folgenden Teilabschnitt der Zukunftsanalyse, der als Szenarioprojektion überschrieben ist, wird auf zwei wesentliche Aspekte genauer eingegangen: Auf die Simulation des zukünftigen lokalen Klimas und dessen Auswirkungen sowie auf mögliche Überlegungen zu zukünftigen Trends und Entwicklungen im Tourismus.

## 2. Szenarioprojektion Schwerpunkt I: Klimasimulationen

Der Klimawandel ist der ursprüngliche Anlass, sich mit Anpassungsmaßnahmen zu befassen. Er steht jedoch mit anderen in der Szenariofeldanalyse identifizierten Einflussfaktoren in Wechselwirkung und bewirkt hier Veränderungen. Wir sprechen daher von Anpassungen an das zukünftige Klima, schließen aber auch die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen an, die der Klimawandel bei anderen Einflussfaktoren (z. B. verändertes Reiseverhalten) bewirkt. Ganz klar: Ein wesentlicher Einflussfaktor auf den Tourismus ist das Klima einer Region. Für Touristen spielt das Klima bei der Reiseentscheidung eine wichtige Rolle. In Regionen wie der Nordsee, die für ihr Reizklima bekannt ist, oder dem Schwarzwald, dessen Wintermärchenlandschaft zahlreiche Touristen anlockt, sind klimatische Gegebenheiten von herausragender Bedeutung.



Durch den Klimawandel könnten sich die gegenwärtigen Rahmenbedingungen für diese Regionen deutlich ändern. Ziel der Zukunftsanalyse „Klima“ ist es, mit Hilfe von Klimasimulationen die für eine Tourismusregion relevanten Änderungen aufzuzeigen, die sich im Rahmen des Klimawandels ergeben könnten. Wechselwirkungen mit anderen (nicht klimatischen) Einflussfaktoren werden erst bei der Szenariobildung mitberücksichtigt.



### Klimasimulationen sind keine Wettervorhersagen

Klimasimulationen liefern keine Vorhersagen für ein bestimmtes Jahr oder gar einen Monat, sondern zeigen vielmehr Entwicklungsmöglichkeiten des Klimas für die Zukunft auf. Dabei beschreibt das Klima (im Gegensatz zum Wetter) den Durchschnitt der Wetterverhältnisse über einen längeren Zeitraum (30-Jahresbezugszeitraum).

Um die zukünftige Entwicklung des Klimas (im Folgenden als Klimatrend bezeichnet) abzuschätzen, werden Klimamodelle eingesetzt, die mit ihren Simulationen überwiegend mittlere Zustände bzw. Verhältnisse aufzeigen. Es können unterschiedliche Klimatrends simuliert werden. Diese sind abhängig von dem Ausmaß des Ausstoßes klimarelevanter Gase, wie z. B. des Kohlendioxids. Mit anderen Worten: Auch bei den Klimamodellen wird mit Szenariotechniken gearbeitet und die zukünftige, mögliche Veränderung in der atmosphärischen Zusammensetzung fließt in die Modelle ein. Die sich ergebenden Szenarien haben dann Namen wie „A1B“ (weiterer mäßig starker Anstieg der Treibhausgasemissionen) oder „B1“ (starke Reduzierung der globalen Treibhausgasemissionen). In ihnen wird eine globale sowie regional wahrscheinliche Entwicklung der Emissionen festgesetzt. Für die Klimasimulationen sind wir im KUNTIKUM-Projekt sowohl vom Szenario A1B als auch von B1 ausgegangen, weil sie eine gute Bandbreite der Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen.

# ZUKUNFTSANALYSE

Im hier beschriebenen Teil der Szenarioprojektion finden Sie Hinweise, welche Schritte Sie in Ihrer Destination unternehmen können und wo Sie weitere Hilfestellung finden, um Analysen und Ergebnisse aus den Klimasimulationen zu erhalten. Zur Veranschaulichung präsentieren wir Ihnen Beispiele aus dem KUNTIKUM-Projekt.



In der Situationsanalyse wird eingeschätzt, wodurch sich die Region klimatisch auszeichnet, wie es um die Wetterabhängigkeit der Angebote bestellt ist und was für den Klimaschutz getan wird. Die in dieser Etappe der Zukunftsanalyse aufzustellenden regionalen Klimasimulationen dienen dazu, langfristige klimatische Rahmenbedingungen für den Tourismus abzuschätzen. Dabei werden Chancen (z. B. Zunahme der Sonnentage) und Risiken (abnehmende Schneesicherheit, Zunahme von Extremereignissen wie Stürme, Sturmfluten und Hitzeperioden) in den Blick genommen, die sich durch den anthropogenen Klimawandel ergeben können.

In einem ersten Schritt ist es notwendig, sich einen Überblick zu verschaffen, welche Klimainformationen für die Destination von Bedeutung sein könnten. Folgende Fragestellungen sind in diesem Zusammenhang hilfreich:

- Welche Klimaveränderungen könnten sich negativ auf die Destination auswirken?
- Von welchen Klimaveränderungen wäre der Tourismus in der Region besonders betroffen?
- Welche Klimaveränderungen könnten sich positiv für den Tourismus der Destination auswirken?

Bei der Betrachtung von Klimaänderungen sind zum einen die eigentlichen Klimasimulationen und zum anderen die abgeleiteten Klimafolgen zu unterscheiden. Klimasimulationen können Aussagen über die **klimatischen Bedingungen** einer Region oder Destination (Lufttemperatur und Niederschlag) liefern. Für die Abschätzung von Klimafolgen wer-

den wichtige Faktoren (Nebel, Wind, Schwüle und thermischer Komfort) für eine **tourismusklimatische und bioklimatische Bewertung** herangezogen. Um festzustellen, wie sich die klimatischen Änderungen auf das thermische Empfinden der Touristen auswirken, wurde im KUNTIKUM-Projekt die so genannte **PET** verwendet. Mit diesem Index können weitere Faktoren wie Hitzestress, Behaglichkeit (thermischer Komfort) und Kältestress abgeleitet und in die Analyse einbezogen werden.

In der folgenden Tabelle finden sie eine Zusammenfassung der (bio-)klimatischen und tourismusrelevanten Veränderungen in den beiden untersuchten Destinationen Nordseeregion und Schwarzwald\*

Parameter	zu erwartende Änderungen in der Nordseeregion	zu erwartende Änderungen im Schwarzwald
Thermischer Komfort	+	-
Kältestress	--	--
Hitzestress	0	+
Feuchtwarme Bedingungen („schwül“)	++	++
Heitere Tage	k.A.	0
Trockene Tage	k.A.	k.A.
Nasse Tage	+	+
Nebeltage	k.A.	+
Stürmische Tage	k.A.	0
Schneetage		--

- /++ mäßige Abnahme/Zunahme
- /+ geringe Abnahme/Zunahme
- 0 keine Veränderungen
- k. A. keine Aussage aufgrund starker Variabilität zwischen den Szenarien A1B und B1

# ZUKUNFTSANALYSE

*\*Die Ergebnisse basieren auf dem regionalen Klimamodell REMO sowie auf den IPCC Szenarien A1B und B1. Dabei beziehen sich die Veränderungen auf die mögliche Entwicklung des Klimas (bis 2050) verglichen zur Normalklimaperiode 1961-1990.*

In der Nordseeregion sowie im Schwarzwald wird Kältstress mäßig abnehmen, während Schwüle in beiden Destinationen vor allem in den Sommermonaten zunehmen wird. Durch die Abnahme des Kältereizes (Kältstress) steigt der thermische Komfort vor allem in den Küstenregionen. Während Hitzestress an der Nordsee aufgrund der ausgleichend kühlenden Wirkung der Wassermassen und beständig wehender Winde keine Rolle spielen wird, wird in den tieferen Lagen des Schwarzwaldes eine geringe Zunahme im Hitzestress erwartet.

Der Schwarzwald ist bezüglich der Ausübung diverser Wintersportarten verglichen zu anderen deutschen Mittelgebirgen am stärksten betroffen, was auf seine südlichere Lage zurückzuführen ist. Dabei sind Höhenlagen bis 900 m aufgrund der Zunahme der Lufttemperatur (+1.5 °C) in den Wintermonaten stark vom Klimawandel betroffen (Rückgang der Schneetage um 40 bis 50 %).

Neben der Differenzierung nach klimatischen und bioklimatischen Daten werden für die konkrete strategische Planung von Destinationen weitere Anforderungen an die Klimasimulationen gestellt:

- Nach Möglichkeit sollten für die zukünftige Klimaentwicklung Daten von **regionalen Klimamodellen** zum Einsatz kommen. Gute Regionalmodelle haben derzeit eine räumliche Auflösung von 10 bis 18 km. Für bestimmte Destinationen, z. B. Küstengebiete und Mittelgebirgslandschaften sind sogar diese Auflösungen noch zu grob. Im Vergleich dazu haben globale Modelle eine Auflösung von 250 km.
- Für den Tourismus ist es wichtig, dass Simulationen zu den klimatischen und bioklimatischen Faktoren nicht nur für das ganze Jahr aggregiert, sondern auch für **Jahreszeiten** oder möglichst für Monate differenziert zur Verfügung gestellt



## PET

(Physiologisch Äquivalente Temperatur)

ist ein Bewertungsindex aus der Human-Biometeorologie, der das thermische Empfinden des Menschen klassifiziert.

PET berücksichtigt Lufttemperatur, Wind- und Feuchtigkeitsverhältnisse sowie Strahlungsströme und thermophysiologische Faktoren und gibt daher das thermische Empfinden von Menschen geeigneter wieder als nur ein Temperaturwert.

werden. Oft geht es gar nicht um die Hauptsaison selbst („man ist ausgebucht“) sondern um die mögliche Verlängerung der Hauptsaison und die klimatischen Bedingungen in der Nebensaison.



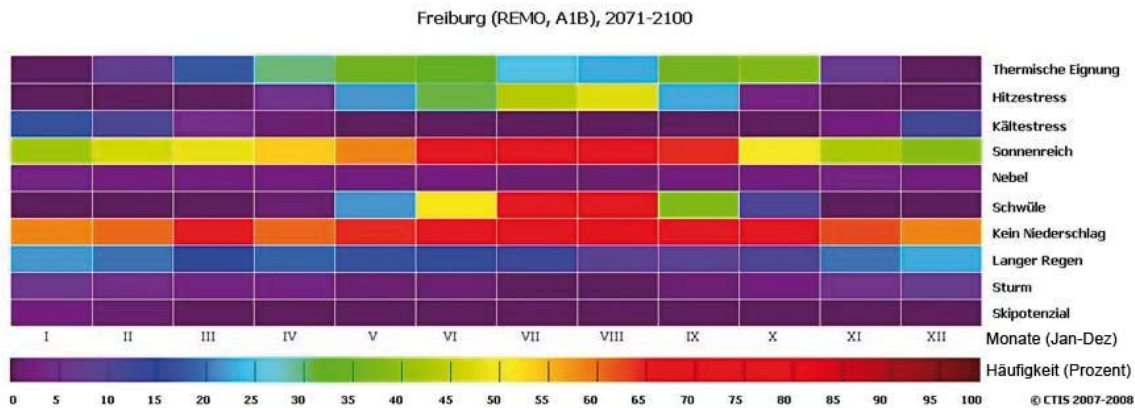
Um Klimasimulationen für eine Destination zu erhalten, können Sie sich Unterstützung bei einer ganzen Reihe von wissenschaftlichen Institutionen und Experten einholen. Eine Auswahl der gegenwärtig beratenden Institutionen finden Sie in der entsprechenden Infobox aufgeführt. Aufgrund des Regionalbezugs können im Folgenden nur Beispiele diskutiert werden. Sie können als Referenz für die Formen der Ergebnisse herangezogen werden. Die Daten selbst lassen sich nicht auf andere Regionen und Fragestellungen übertragen.

Im KUNTIKUM-Projekt sind verschiedene Klimasimulationen für die Regionen Nordsee und Schwarzwald durchgeführt worden, sie zeigen auf unterschiedliche Art und Weise, wie Klimainformationen aufbereitet und präsentiert werden können:

- Detaillierte Informationen für bestimmte Tourismusdestinationen (Klima-Tourismus-Informationen-Schema, CTIS) basierend auf Häufigkeiten von Faktoren (Beispiel 1),
- Eignungskarten für die räumliche Differenzierung tourismusrelevanter und bioklimatischer Faktoren (Beispiel 2),
- Zusammenfassende quantitative Beschreibung von möglichen Änderungen tourismusrelevanter und bioklimatischer Faktoren auf der Grundlage von möglichen Klimaszenarien für Regionen (Beispiel 3).

Dabei basieren alle Beispiele auf Ergebnissen aus dem Regionalmodell REMO.

## Beispiel 1: Prozentuale Häufigkeit tourismusrelevanter bioklimatischer Faktoren (CTIS- Modell)

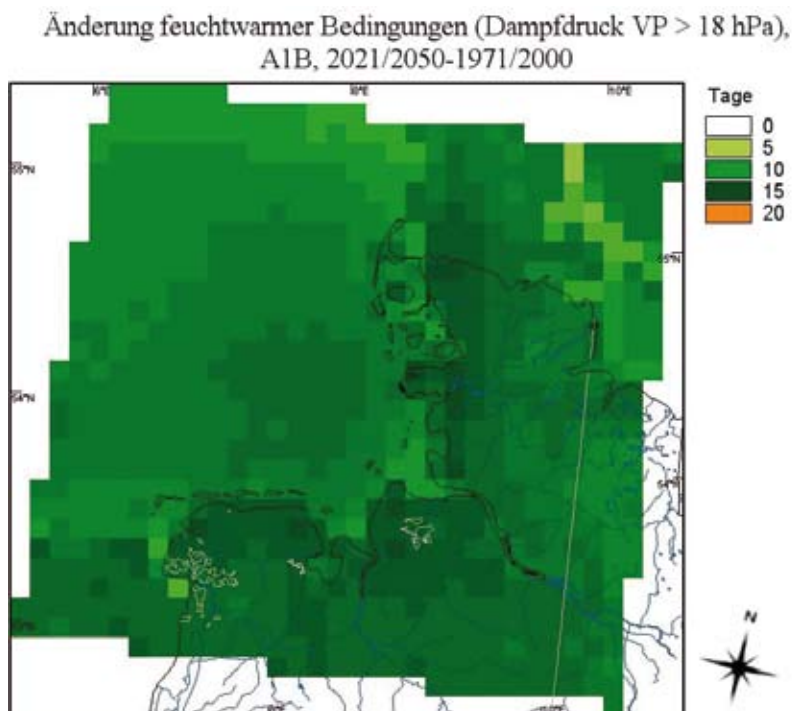


Das CTIS für die Region Freiburg (Datenbasis Freiburg) basierend auf dem A1B-Szenario zeigt eine zeitliche (nach Monaten) und eine nach den tourismusrelevanten und bioklimatischen Faktoren (thermische Eignung, Hitzestress, Kältestress usw.)

differenzierte Verteilung. Vorteil dieser Darstellungsform ist die Berücksichtigung der wichtigsten klimatischen Tourismusfaktoren in einer prozentualen Häufigkeitsdarstellung in verschiedenen zeitlichen Auflösungen (Monate oder auch Monatsdekaden).

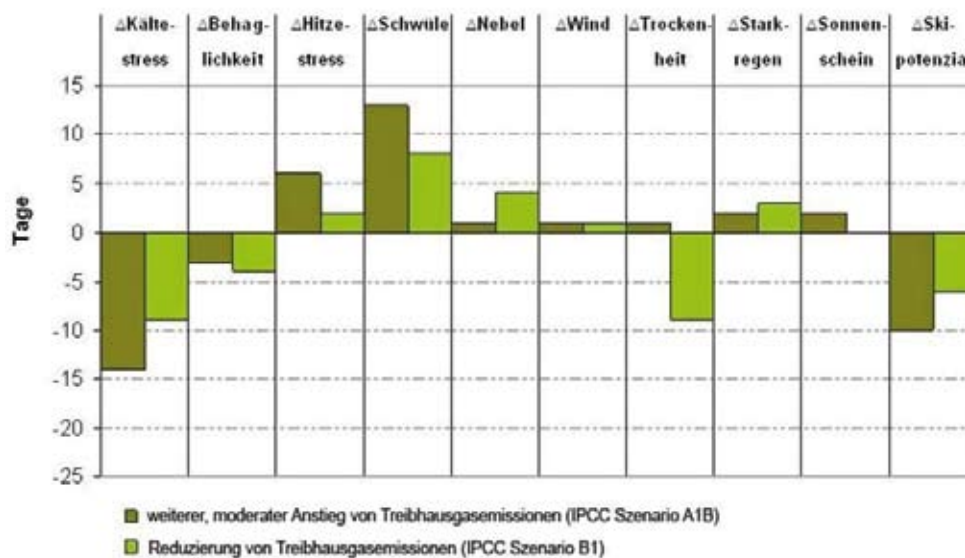
## Beispiel 2: Änderung klimatischer Bedingungen in Tagen – räumliche Verteilung

Das zweite Beispiel zeigt die räumliche Verteilung der Zunahme feuchtwarmer Bedingungen („Schwüle“) für die deutsche Nordseeregion für das A1B-Szenario. Um einen möglichen Trend für die einzelnen Klimagrößen zu erhalten, bezieht man sich in der Klimaauswertung auf Differenzkarten, d. h. abgebildet wird die Differenz zwischen Zukunftssimulation (Zeitraum hier von 2021-2050) und Klimanormalperiode (hier: 1971-2000).



## Beispiel 3: Änderung klimatischer Bedingungen in Tagen – verschiedene Szenarien

Änderung tourismus-klimatischer Parameter im Schwarzwald bis zur Mitte des 21. Jahrhunderts vgl. zu 1961-1990



Beispiel 3 zeigt eine quantitative zusammenfassende Übersicht von tourismusklimatischen Parametern für verschiedene Emissionsszenarien (A1B, B1) für die Schwarzwaldregion. Dabei können jedoch keine räumlich differenzierten Informationen über die jeweiligen Parameter (wie im Beispiel 2) getroffen werden, d. h. lokal können Abweichungen von den mittleren klimatischen Zuständen dieser Parameter auftreten.

Deutlich wird an den drei Beispielen, dass die Ergebnisse von Klimasimulationen vielfältiger sind als die gegenwärtige Berichterstattung von Ergebnissen aus Klimamodellen in den Medien, wo z. B. nur simple Größen wie Lufttemperatur und Niederschlag dargestellt und quantifiziert werden. Mit den vorliegenden facettenreicheren Auswertungen der Klimasimulationen werden die Darstellungsformen entsprechend angepasst.

Die Ergebnisse können nicht direkt auf andere Tourismusdestinationen und Fragestellungen übertragen bzw. verwendet werden. Derzeit ist es nicht möglich, zum Beispiel in einer einfachen Karte oder auf einer entsprechenden Webseite, Klimainformationen und bioklimatische Faktoren zeitlich und räumlich aufgelöst für alle Regionen und Zeithorizonte bereitzustellen. Für eigene Recherchen hat das KUNTIKUM-Team auf [www.klimatrends.de](http://www.klimatrends.de) eine Vielzahl von Informationen über Klimaänderungen zusammengetragen. Diese Informationsplattform kann aber nicht alle Lücken schließen. Weitere Informationsquellen für eigene Recherchen sind unter anderem der Norddeutsche Klimaatlas und der Klimaatlas Baden-Württemberg. Heranziehen kann man auch Simulationen von verschiedenen Klimamodellen für Deutschland, die im Auftrag des Umweltbundesamtes (UBA) durchgeführt worden sind (siehe Infobox).





## „Klimainstitutionen“ (Auswahl):

Norddeutsches Klimabüro:  
<http://www.norddeutsches-klimabuero.de>,  
Süddeutsches Klimabüro:  
<http://www.sueddeutsches-klimabuero.de>,  
Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung:  
<http://www.ufz.de>,  
Max-Planck-Institut für Meteorologie:  
<http://www.mpimet.mpg.de>,  
Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung:  
<http://www.pik-potsdam.de>,  
Kompetenzzentrum des Umweltbundesamtes:  
<http://www.anpassung.net>,  
Umweltbundesamt:  
<http://www.umweltbundesamt.de>,  
Meteorologisches Institut der Albert-Ludwigs-Universität:  
<http://www.meteo.uni-freiburg.de>,  
Kommission für Klima, Tourismus und Erholung der  
Internationalen Gesellschaft für Biometeorologie:  
<http://www.urbanclimate.net>



Klimasimulationen sind ein zentrales Element der Zukunftsanalyse, wenn es um die Anpassung des Tourismus an den Klimawandel geht. Für touristische Destinationen ist es wesentlich, räumlich und zeitlich differenzierte Informationen zur Verfügung zu haben. Es reicht nicht aus, in Bezug auf den Klimawandel lediglich von einer globalen Erwärmung auszugehen. Die Einflussfaktoren sind sehr vielfältig. So sollten Daten zu den Veränderungen wesentlicher Parameter genau auf die Destination bezogen werden. Sie geben wesentliche Hinweise zu den Auswirkungen des Klimawandels, wie z. B. der Veränderung von Flora und Fauna, Meeresspiegelanstieg, Auswirkungen auf die Gesundheit und Wohlbefinden usw.

## 2. Szenarioprojektion Schwerpunkt II: Tourismustrends und Nachfrage

Neben der Veränderung der klimatischen Bedingungen in einer Region sind die wichtigsten touristischen Trends zu berücksichtigen. Zwischen einer Vielzahl von Faktoren bestehen dabei direkte Abhängigkeiten. So ist beispielsweise von einem

weiteren Wachstum im Gesundheitstourismus auszugehen, unter anderem aufgrund der Zunahme der älteren Bevölkerung, Änderungen im Gesundheitswesen usw. Destinationen, für die beispielsweise der Gesundheitstourismus eine große Bedeutung hat, müssen sich entsprechend mit den Auswirkungen des Klimawandels in Bezug auf das thermische Empfinden, gesundes Klima und ähnlichen Fragestellungen auseinandersetzen.



Die Analyse von Tourismustrends muss entsprechende Faktoren, die sich aufgrund klimatisch veränderter Bedingungen ergeben, mit in die Betrachtung einschließen. So wird zum Beispiel zu berücksichtigen sein, ob sich aufgrund von klimatischen Veränderungen die Reiseziele künftiger Urlauber verändern. Andere Analysen hinterfragen, inwieweit bestimmte Regionen aufgrund zunehmender Hitzeperioden oder vermehrtem toxischen Algenaufkommens überhaupt noch als Erholungsraum fungieren. Inwieweit ergeben sich beispielsweise Saisonverlagerungen? Die Fragen hierzu sind auf das jeweils eigene Umfeld auszurichten: Welche Tourismustrends werden direkt durch den Klimawandel beeinflusst (Hitzeperioden, Extremwetterereignisse)? Welche Tourismustrends hängen mit den Auswirkungen in den Ökosystemen zusammen (Veränderungen im Landschaftsbild, unerwünschte Flora und Fauna)? Welche Rahmensetzungen nimmt der Staat vor, die sich dann auf den Tourismus auswirken (CO<sub>2</sub>-Steuern, Energiebesteuerung,

# ZUKUNFTSANALYSE

Maßnahmen zur Erhaltung naturnaher Lebensräume, in denen der Tourismus eingeschränkt wird – als Reaktion auf zunehmende Flächennutzung zur Gewinnung regenerativer Energieträger)? Aber auch allgemeine, klimaunabhängige Trends der Kundenstruktur und des Nachfrageverhaltens, wie der demographische Wandel, veränderte Werthaltungen oder verändertes Käuferverhalten sind zu integrieren.



Um Aussagen über die Zukunft im Tourismus treffen zu können, ist es entscheidend, wesentliche Trends aufzugreifen, zu beobachten zu analysieren und ihren Auswirkungen auf die touristische Entwicklung zu betrachten. Im Rahmen der Analyse von Zukunftstrends im Tourismus ergeben sich daraus zwei „Welten“, die miteinander in untrennbarer Beziehung stehen: Die Entwicklungen auf der Nachfragerseite werden beeinflusst durch die Trends in der Gesellschaft und die gesteuerten Prozesse, mit denen die Anbieter im Tourismusmarkt (vom einzelnen Betrieb bis zum weltweit operierenden integrierten Touristikkonzern) versuchen, Nachfrage für Ihre Produkte zu finden oder zu generieren. Die vorliegenden Trendstudien betrachten dabei in der Regel die gleichen wesentlichen Entwicklungen (Megatrends), unterscheiden sich jedoch deutlich bei der Betrachtung einzelner Einflussfaktoren. So geht auch keine der vorliegenden Studien genauer auf das Thema „Klimawandel“ ein. Dennoch werden in der Branche verschiedene Aspekte zum Klimawandel diskutiert und deren Auswirkungen angesprochen. Liegen Analysen vor, so sind sie teilweise noch widersprüchlich. So gibt es mehrere Studien, die von einem stärkeren Algenwachstum in der Nordsee bedingt durch den Klimawandel ausgehen, eine annähernd gleiche Zahl von Studien behauptet das Gegenteil. Insofern handelt es sich eher um Hypothesen, deren Beantwortung durch die Forschung noch aussteht. Nachfolgend sind einige Aspekte aufgeführt, die im Zusammenhang mit dem Thema Klimawandel diskutiert werden. Auch



wenn hier verschiedene Trends einzeln angesprochen werden, so ist davon auszugehen, dass in der Regel verschiedene Aspekte zusammenwirken. Beispielsweise liegt die Ursache für eine höhere Preissensibilität nicht nur bei einer Steigerung der Benzin- und Kerosinpreise. Andere Aspekte, wie Preiswettbewerb im Handel, sinkende Realeinkommen usw. fördern ebenfalls diesen Trend. Somit können die Trends letztlich auch nur zusammenfassend betrachtet werden. Dies geschieht in der Phase der Szenariobildung.



Die in der folgenden Tabelle vorgestellten Trends sind beispielhaft zu betrachten. Überprüfen Sie Ihre eigenen Zielgruppen und ihr touristisches Umfeld. Welche tourismusrelevanten Trends sind für Sie entscheidend? Wie könnten die Trends Ihren Arbeitsbereich beeinflussen? Beschäftigen Sie sich regelmäßig mit den neuesten Trendstudien.

# ZUKUNFTSANALYSE

3

Trends	Mögliche Konsequenzen für Destinationen und Anbieter in Deutschland
Gesetzgebung zu Klimaschutzmaßnahmen	Steigende Kosten bei Hotelbauten und Freizeiteinrichtungen
Verteuerung der Flugpreise durch Emissionshandel	Destinationen im Inland werden attraktiver
Zunehmende Sensibilisierung der Reisenden im Bereich Klimaschutz (z. B. LOHAS)	Wettbewerbsvorteile für klimabewußte Anbieter
Steigerung der Benzin- und Kerosinpreise	Steigendes Preisbewusstsein am Urlaubsort, da höhere Anreisekosten
Demographischer Wandel	Familienurlaub nimmt weiter ab, mehr ältere Reisende, mehr Singles und allein Reisende, Großeltern, die mit ihren Enkeln in den Urlaub fahren, usw.
Klimaveränderungen am Mittelmeer, extreme Hitze in der Hauptsaison, Wasserknappheit	Deutsche könnten in den Sommermonaten das eigene Land bevorzugen. Möglich ist auch eine Verschiebung des Haupturlaubs im Mittelmeerraum in die Vor- und Nachsaison.
Zunahme terroristischer Anschläge	Deutschland als sicheres Reiseziel gewinnt an Bedeutung
Verlagerung der Reiseströme von Einwohnern heißer Regionen in Urlaubsregionen mit gemäßigtem Klima	Einwohner heißerer Mittelmeerregionen könnten verstärkt nach Deutschland reisen. Entsprechend ist eine Zunahme der Anzahl ausländischer Gäste in Deutschland denkbar, Voraussetzung: Entsprechende Angebote
Stärkere Bedeutung von Naturlandschaften, Sensibilisierung der Bevölkerung in Bezug auf unversehrte Natur	Intakte Natur mit abwechslungsreicher Fauna und gute Luftqualität muss gewährleistet sein
Trend zu Individualisierung: Erholung, Vergnügen, Gemeinschaft, Erlebnis, Gesundheit, Selbst- bzw. Sinnerfahrung	Angebote aus individuell zugeschnitten Bausteinen sind gefordert, Differenzierung in kleinere Angebotssegmente
Intensive gesellschaftliche Diskussion zum Thema Energieeinsparung über die CO <sub>2</sub> -Reduzierung in der Automobilindustrie oder die Abschaffung von Glühbirnen	Urlauber erwarten von den Anbietern, dass sie sich aktiv bei Energieeinsparmaßnahmen beteiligen
Veränderung der Wettbewerbssituation durch Klimaveränderungen in den Alpenregionen bei einer Zunahme des Niederschlags im Sommer, sowie weniger natürliche Schneesicherheit im Winter in niedrig gelegenen Wintersportgebieten	Entwicklung alternativer Angebote, Bedeutungszunahme des Sommertourismus in traditionellen Weiterregionen, steigende Nachfrage in höher gelegenen Wintersportorten, evtl. sogar zu starke Konzentration auf wenige Regionen

Einige Forschungsinstitute sowie tourismusrelevante Studien sind hier zusammengestellt.



## Forschungsinstitute für Tourismustrends mit Beispielen

- Deutscher Reiseverband (DRV): Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt
- Deutscher Tourismusverband (DTV): Grundlagenuntersuchungen, z. B. Fahrradtourismus, Naturtourismus
- Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT): Incoming - Tourismus Deutschland
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (F.U.R.): Reiseanalyse und Trendstudien
- Gesellschaft für Konsumforschung (GfK): TravelScope
- International Tourism Consulting Group (IPK International): World Travel Trends Report.
- Kuoni: Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie
- Stiftung für Zukunftsfragen: Urlaub in Krisenzeiten
- Trendbüro: Healthstyle – Die Gesundheitswelt der Zukunft
- Zukunftsinstitut: - Fahrplan Tourismus 2020 Zukunftstrends im Tourismus
- Gutachten für den Deutschen Bundestag, Gutachter: Professor Dr. Edgar Kreilkamp und Professor Dr. Martin Lohmann, Leuphana Universität Lüneburg



Die Analyse der Tourismustrends stellt wichtige Basisdaten für die Bildung von Zukunftsbildern zur Verfügung.

Sie berücksichtigen ebenso Veränderungen in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als auch im touristischen Nachfrage- und Angebotsverhalten. Viele Entwicklungen sind vom Klimawandel beeinflusst. Um für die eigene Destination Strategien ableiten zu können ist eine Identifizierung in Frage kommender Tourismustrends unabdingbar. Sie fließen direkt in die im Folgenden beschriebene Szenariobildung ein. Damit wird sicher gestellt, dass der Tourismus neben anderen Einflussfaktoren ausreichende Berücksichtigung findet.

## 3. Szenariobildung

Im dritten Schritt der Szenariotechnik, der Szenariobildung, werden die Ergebnisse und Erkenntnisse der Szenarioprojektion zu den Einflussfaktoren zu Zukunftsbildern (Szenarien) konsistent verdichtet. Wenn auch der Klimawandel von fundamentaler Bedeutung ist, so wird es nicht möglich sein, auf der Basis der direkten Auswirkungen aus den Klimasimulationen allein umfassende Zukunftsbilder abzuleiten. Klimasimulationen liefern daher hilfreiche Basisdaten für Prognosen für die anderen wesentlichen Einflussfaktoren des Tourismus. Es ergibt sich in den Szenarien daher eine Gesamtschau, bei der mögliche Entwicklungen des (Regional-) Klimas im Zusammenspiel mit vielen weiteren Umfeldfaktoren und Einflüssen aus Bereichen wie Gesellschaft, Wirtschaft, Technik und Politik gemeinsam betrachtet werden.

Der von uns verwendete Ansatz der Szenariobildung und -analyse verfolgt das Ziel, dass mit einer bestimmten Anzahl von Szenarien in Form von kurzen Zukunftsbeschreibungen die Grenzen eines denkbaren Zukunftsraumes beschrieben werden, innerhalb dessen sich die reale Entwicklung abspielen könnte. Darauf aufbauend können Maßnahmen und Strategien entwickelt werden, die möglichst zukunftsrobust sind.



Die Integration der Erkenntnisse der Szenarioprojektion kann auf unterschiedliche Weise stattfinden. Im KUNTIKUM-Projekt fand in einem aufwändigen Verfahren der Konsistenzanalyse eine Bewertung der Konsistenz und Plausibilität der vorher entwickelten Zukunftsprojektionen statt. Diese Bewertung diente als Basis für eine rechnergestützte Analyse aller möglichen Kombinationen und letztendlich der Auswahl der sinnvollsten und stimmigsten Szenarien. Die ausgewählten Szenarien können dann für weitere Kontexte der Analyse und Kommunikation eingesetzt werden.



Im KUNTIKUM-Projekt ergaben sich für beide Regionen fünf verschiedene Szenarien (Zukunftsbilder), die durch jeweils unterschiedliche Entwicklungen der sechzehn Schlüsselfaktoren charakterisiert werden. Jedes einzelne Szenario stellt eine plausible Situation in der Zukunft dar. Das Projektteam hat die Szenarien durch kurze Texte beschrieben, mit Bildern untermalt und einen plakativen Namen erarbeitet (siehe Grafiken).

Die Szenarien konnten so in Workshops in den Projektregionen vorgestellt werden und zeigen deutlich, wie unterschiedlich sich die zukünftige Entwicklung abspielen könnte. Für die Nordsee beispielsweise reichen die skizzierten Entwicklungen vom Boom bis zur Gefährdung. Für den Schwarzwald ergeben sich exemplarisch dargestellte Zukunftsbilder, die jeweils zu zukünftigen Neuausrichtungen im Tourismus führen.

Grundsätzlich verdeutlichen die Szenarien für beide Regionen, dass bereits jetzt Möglichkeiten bestehen, zukünftige Entwicklungen proaktiv anzugehen. Die Szenarien geben so Hinweise auf mögliche Reaktionen und Maßnahmen. Chancen können in diesem Zusammenhang ergriffen und Risiken vermieden werden. Erst durch den Blick auf mögliche Entwicklungen wird deutlich, wie die Strategien gestaltet werden müssen und welche Maßnahmen erforderlich sind. Für den Schwarzwald ergeben sich exemplarisch dargestellte Zukunftsbilder, die jeweils zu zukünftigen Neuausrichtungen im Tourismus führen.



## Auszüge der Szenariobeschreibungen

Nordseeszenario 1:

### Die Trenddestination Nordsee boomt

Die Nordsee bietet exzellente Wasserqualität, Sonne und ein gesundes Klima, das Urlauber aber insbesondere zu Action, Spaß und Sonne einlädt. Hochmoderne Einrichtungen und Outdoor-Attraktionen dominieren, während neue technische Maßnahmen die Küste schützen.

Nordseeszenario 2 :

### Extremwetterereignisse gefährden den Tourismus

Die extremen Klima- und Wettereinflüsse erodieren Strände und verursachen große Schäden. Beeinträchtigungen des Ökosystems verhindern teilweise die touristische Nutzung (insbesondere der Strände). Trotz vermehrter negativer Gesundheitsfolgen und sinkender Sonnentage steigt die Anzahl an „behaglichen“ Tagen, was das Image des Strandspazierganges bei Wind und Wetter fördert.



## Auszüge der Szenariobeschreibungen

Schwarzwaldszenario 1:

### Klimawandel als Motor für Innovationen

Der Klimawandel trifft den Schwarzwald in vielen Bereichen: Negative Gesundheitsauswirkungen, schlechteres Bioklima, hohe Waldschäden und starke Extremwetterereignisse. Mittels teilweise teurem Einsatz neuer Techniken und einem starken klimabezogenem Ausbau der Infrastruktur arbeiten alle Akteure in Richtung eines naturverträglichen Tourismus und an der Verminderung negativer Auswirkungen. Teile der reizvollen Natur konnten erhalten werden und in einigen Höhenlagen bestand in den letzten Jahren sogar noch Skifahrtpotential.

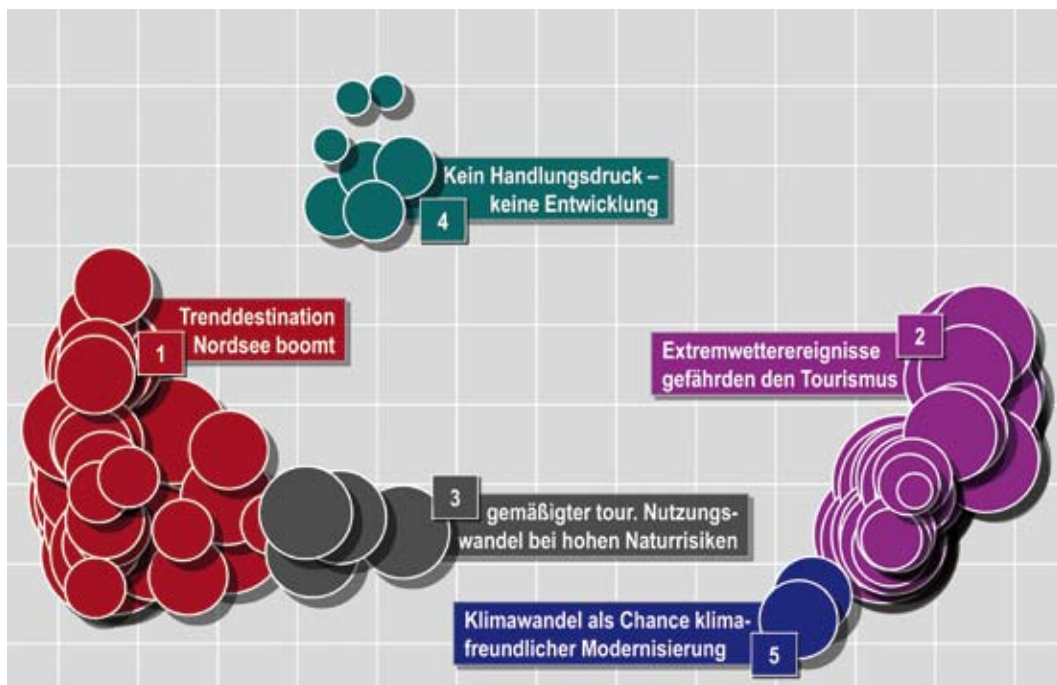
Schwarzwaldszenario 3:

### Schwarzwald ringt mit dem Klimawandel

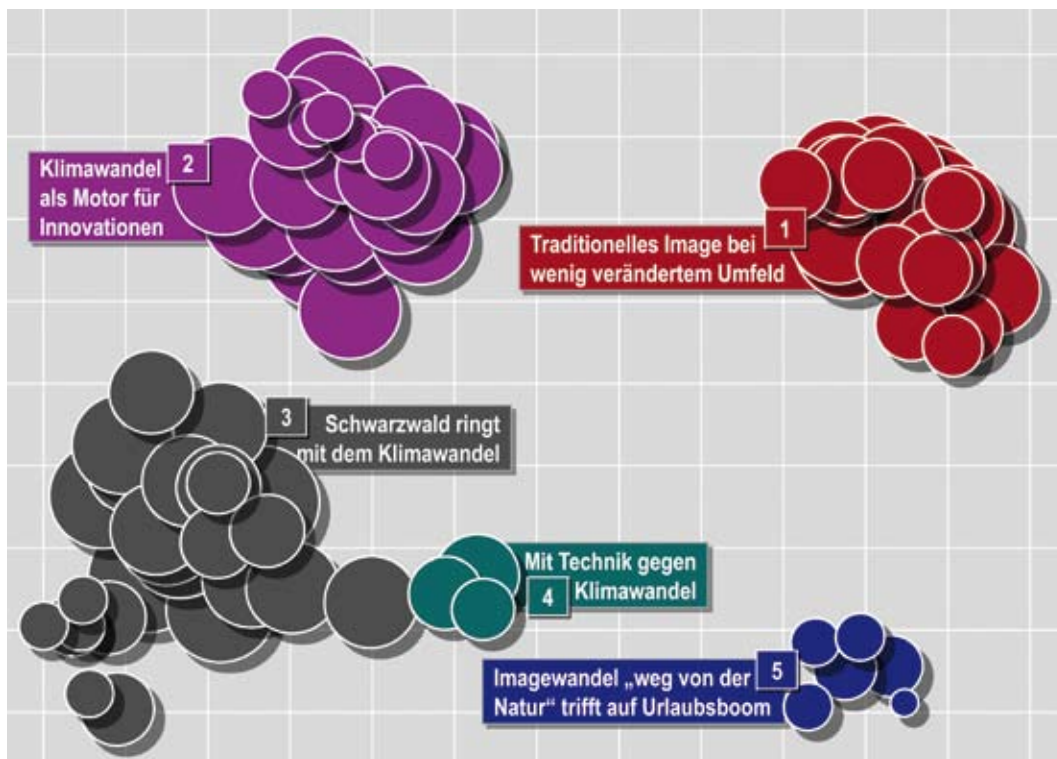
Es sieht schlecht aus im Umfeld des Schwarzwaldes. Zu häufigen Extremwetterereignissen mit starken Auswirkungen, hohen Wald- und Naturschäden, einer Verschlechterung des Bioklimas und starken Verbreitung von Krankheitsüberträgern kommt auch noch eine rückläufige Urlaubsaktivität der Deutschen. Natürliche Schneesicherheit und das Kunstschneepotential sind kaum noch gegeben. Trotzdem haftet dem Schwarzwald noch sein traditionelles uriges Image an. Der Großteil der Attraktionen und Angebote ist mittlerweile naturraumunabhängig.

# ZUKUNFTSANALYSE

## Szenarien Nordsee



## Szenarien Schwarzwald



# ZUKUNFTSANALYSE



Im Folgenden wird analysiert, was die anhand von Szenarien erstellten Zukunftsbilder für die eigene Destination und das eigene Umfeld bedeuten. Alle Faktoren, wie die touristischen Trends und die (regionalen) Klimamodelle, wirken gemeinsam auf die Situation und führen schließlich zu einer stimmigen Szenariobildung. Anhand einer Gesamtreflection ist es möglich die Ergebnisse der einzelnen Etappen zu bündeln. Dieser Schritt wird in der sogenannten auf die Klimawandel zugeschnittenen SWOT- Analyse vollzogen und bildet die Ausgangsbasis zur Ableitung strategischer Überlegungen. Folgende Fragen sind hierbei Ziel führend: Welche Stärken und Schwächen wurden in der ersten Etappe der Situationsanalyse herausgearbeitet? Welche möglichen Risiken und Chancen ergeben sich in der Zukunft aus den entwickelten Szenarien? In nachstehender Abbildung werden mögliche Inhalte einer Klima-SWOT-Analyse exemplarisch veranschaulicht.



Die Zukunftsanalysen dienen dazu, strukturiert über die Zukunft nachzudenken und wichtige Einflussfaktoren genau zu untersuchen.

Die Zukunft ist nicht vorhersehbar. Szenarien sind jedoch eine Möglichkeit, verschiedene Zukunftsbilder aufzuzeigen. Sie stellen als integriertes Ergebnis, der hier beschriebenen Zukunftsanalyse, denkbare unterschiedliche Entwicklungsverläufe der Zukunft dar. Die mit Hilfe der Szenariotechnik entstandenen Zukunftsbilder sind Ausgangsbasis zur Entwicklung möglicher Strategien und Strategieelemente. In Ihnen finden sich erste Ideen zur Ableitung von Strategien für die jeweilige Destination, die es im nächsten Schritt zu konkretisieren gilt.

3

## Mögliche Inhalte einer Klima-SWOT-Analyse

Beispiele externer zukünftiger Risiken	Beispiele externer zukünftiger Chancen
<p>Gesundheitliche Risiken des Klimawandels, Zunahme der Anzahl und Heftigkeit von Extremwetterereignissen, Veränderung der Biodiversität und Wasserqualität in Meeren und Seen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klimatischer Schwerpunkt: Abnahme des Skipotenzials, Gefahr von Trockenperioden</li> <li>- Touristischer Schwerpunkt: Steigerung der Benzin- und Kerosinpreise, Klimaschutzrelevante Gesetzesauflagen</li> </ul>	<p>Politische Fördermaßnahmen, demographischer Wandel, neue Technik für verbesserte Nutzung von erneuerbarer Energien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klimatischer Schwerpunkt: Mehr Tage mit thermischer Behaglichkeit, Hitzestress spielt auch langfristig keine große Rolle</li> <li>- Touristischer Schwerpunkt: Trend zu Individualisierung, zunehmendes Umwelt- und Klimabewusstsein der Urlauber</li> </ul>
Beispiele interner Schwächen	Beispiele interner Stärken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- starke saisonale Abhängigkeit</li> <li>- kein Versicherungsschutz für Extremwetterereignisse</li> <li>- kaum Nutzung von erneuerbaren Energien</li> <li>- Schlechte Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel</li> <li>- andere Anbieter sind bereits Pioniere in Bezug auf Klimaneutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Schäden durch Klimawandel, ausreichend schützende Baumaßnahmen</li> <li>- starkes Klimabewusstsein der Beteiligten</li> <li>- breite Auswahl klimaanabhängiger Angebote, Alternativen bei unbeständigem Wetter</li> <li>- Gästeklientel ist klima- und umweltbewusst</li> <li>- niedriger Energie- und Wasserverbrauch</li> </ul>

# STRATEGIEABLEITUNG

- Entwicklung von Strategieelementen
- Erarbeitung im Workshop
- Kausale Zusammenhänge und Gesamtstrategie

Die Situationsanalyse zeigt die Stärken und Schwächen in der Gegenwart auf, die Zukunftsanalyse denkbare zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten. Entsprechend kann auf dieser Basis die aktuelle und zukünftige Situation besser beurteilt werden, wenn auch im Hinblick auf einzelne Entwicklungen keine Planungssicherheit besteht, denn die sozialen, politischen und technologischen Veränderungen laufen nicht zufällig ab, sie werden von Menschen „gemacht“ und von ihren Interessen gelenkt. Ebenso verhält es sich mit dem Klimawandel. Von unseren heutigen Verhaltensweisen wird es abhängen, in welchem Ausmaß der Klimawandel stattfinden wird. Entsprechend sind langfristige Entwicklungen schwer einzuschätzen, dennoch muss eine Ausrichtung der Strategie an langfristigen Entwicklungen erfolgen.

Strategien bilden den Rahmen für die nachfolgend beschriebene Konkretisierung und Maßnahmenplanung. Die Strategie greift damit die Ergebnisse der Zukunftsanalyse auf und verknüpft diese mit einzelnen Maßnahmen. Eine Strategie ist allerdings kein ausgefeilter Plan, der bereits konkrete Zwischenstationen bzw. Meilensteine enthält. Unvorhersehbare Ereignisse und Entwicklungen können es erforderlich machen, die Strategie anzupassen. Auch gilt es, neuere Erkenntnisse und Einsichten in die Strategie einfließen zu lassen. Dennoch sollte die Strategie möglichst langfristig Bestand haben, denn viele Wirkungen sind eher langfristig zu erzielen (Beispiel: der Aufbau eines positiven Images). Die Entwicklung von Strategien ist dabei mehr ein kreativer Prozess im Sinne einer intensiven Suche nach neuen Möglichkeiten, als eine logisch-systematische Abarbeitung bestimmter Prozessstufen.



## Strategien

Strategien befassen sich mit der Weiterentwicklung und dem Neuaufbau von Erfolgspotenzialen. Sie geben an, in welche Richtung sich die Destination weiterentwickeln soll, um langfristig erfolgreich zu sein.

Im Kern geht es dabei um den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, denn eine Destination wird nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn es ihr gelingt, eindeutige Argumente für einen Urlaub in der Destination zu liefern, und bei den Urlaubern, die sich für die Destination entschieden haben, eine hohe Zufriedenheit zu erzeugen.



Wenn wir uns mit der Anpassung des Tourismus an den Klimawandel befassen, dann geht es in der Sichtweise des strategischen Managements darum, dass sich neue Chancen für den Aufbau von Erfolgspotenzialen eröffnen oder vorhandene Erfolgspotenziale durch den Klimawandel in Gefahr geraten könnten: die weltbekannte Landschaftsform, der Strand, das einmalige Klima usw.

Ziel muss es sein, eine klare und alleinstellende Positionierung der Destination zu erreichen. Im Vordergrund stehen dabei in der Regel eine Steigerung des Bekanntheitsgrades und eine eindeutige Imagebildung durch den Aufbau gezielter Wettbewerbsvorteile. Wenn auch modernes Destinationsmarketing viele verschiedene Wege geht, um den Kunden zu erreichen, so steht doch immer noch das Profil der Region im Mittelpunkt der Überlegungen. Wenn im Tourismus über Zielgruppen- oder Themenmarketing diskutiert wird, so geht es im Grunde immer um die gleichen Gedanken:



# STRATEGIEABLEITUNG

- Die Zielgruppe soll über die Vorzüge, die Besonderheiten der Destination, informiert werden. Es sollen Gründe geliefert werden, warum gerade diese Destination zu besuchen ist, warum sie das richtige Angebot hat und welche Besonderheiten und Qualitäten diese Destination von anderen unterscheidet. Zielgruppenmarketing ist dabei so alt wie das Marketing selbst. Im Kern geht es darum, homogene Gruppen von Kunden zu bilden, die gleiche Wünsche und Bedürfnisse im Hinblick auf ein Produkt, hier eine Urlaubsdestination, haben. Wurden früher Zielgruppen noch hauptsächlich soziodemografisch definiert, so geht dies heute im Regelfall deutlich darüber hinaus: Die meisten Untersuchungen und Strategien setzen dabei am Lebensstil der Zielgruppe an. Wie die Untersuchungen im Rahmen der Bevölkerungsbefragung von KUNTIKUM ergeben haben, erwarten die Urlauber heute von Destinationen, dass sie sich mit dem Thema Klimawandel auseinandersetzen und für den Klimaschutz einsetzen.
- Die Ansprache der Kunden über ein bestimmtes Thema entspricht dem Themenmarketing. Diese Methode wird im Tourismus seit langem eingesetzt und verbindet Aspekte des Zielgruppenmarketings mit der Konzentration auf relevante Produktbereiche: Durch Themenmarketing soll die Qualitätsführerschaft in bestimmten Marktsegmenten gegenüber Wettbewerbsdestinationen erreicht werden. Auch beim Thema „Klimawandel“ geht es letztlich um die Qualitätsführerschaft beim Klimaschutz. Dabei geht es nicht nur darum, führend zu sein, vielmehr steht der Klimaschutz auch mit vielen anderen wichtigen Themen in direktem Zusammenhang, z. B. mit dem Naturtourismus oder Strandurlaub (Schutz von Flora und Faune, Küstenschutz).
- Im Mittelpunkt der Profilierung einer Destination steht die Zielgruppenansprache über die Destinationsmarke (Branding). Im Kern steht die Information über die Vorteile und Besonderheiten der Region, d. h. die Frage: Was macht die Marke

bzw. die Destination einzigartig und unverwechselbar und was ist der Mehrwert für den Kunden? Werbeagenturen sprechen in diesem Zusammenhang von „consumer benefit“, dem Zusatznutzen für den Kunden. Dieser Nutzen muss glaubwürdig, d. h. begründbar sein.

Erst wenn die Angebote den Wünschen und Bedürfnissen einer Zielgruppe entsprechen, wird die Entscheidung für eine bestimmte Destination getroffen. Wer im Wettbewerb gewinnen möchte, muss sich bereits heute auf die Zielgruppen der Zukunft einstellen, denn besonders fähig, sich Änderungen schnell anzupassen, sind die Touristen selbst. Für heutige und erst recht für zukünftige Zielgruppen ist der Klimawandel ein zentrales gesellschaftliches Thema. Insofern geht es strategisch auch nicht nur darum, die Destination auf veränderte Klimabedingungen einzustellen (Hochwasserschutz, Schneesicherheit, Indoor-Freizeitangebote), sondern auch darum, dem Urlauber zu zeigen, dass sich die Destination dem Thema stellt und dass sie dazu beiträgt, die Treibhausgasemissionen zu mildern.

Entsprechend unterscheidet man in Bezug auf den Klimawandel grundsätzlich zwischen zwei Strategiemöglichkeiten: Der Anpassung (Adaptation) und der Abschwächung (Mitigation).



## **Adaptation bedeutet:**

Anpassung an Verminderung der Verletzlichkeit bzw. der Erhalt und die Steigerung der Anpassungsfähigkeit natürlicher, gesellschaftlicher und ökonomischer Systeme.

## **Mitigation bedeutet:**

kulturelle, ökonomische oder technische Maßnahmen, welche auch von Destinationen herangezogen werden können, um den Ressourcenverbrauch und die Treibhausgasemissionen zu reduzieren.

# STRATEGIEABLEITUNG











Strategien orientieren sich an zukünftigen Entwicklungen. Wenn zuvor in der Zukunftsanalyse unterschiedliche Szenarien erarbeitet worden sind, dann sollten diese explizit in die Entwicklung einer Strategie eingebunden werden, um möglichst zukunftsrobuste Strategien zu formulieren. Eine Strategie ist robuster, wenn sie auch für unterschiedliche denkbare Zukunftsentwicklungen geeignet ist und sich nicht nur auf eine Annahme zur Zukunft konzentriert. So lassen sich beispielsweise Strategieansätze im Bezug auf die unterschiedlichen Szenarien durchdenken und ggf. im Entwicklungsprozess modifizieren und optimieren. Die im KUNTIKUM-Projekt entwickelten Strategien sind unter Einbindung der Zukunftsszenarien entwickelt worden. Ein Beispiel für eine Robustheitsanalyse der entwickelten Strategieansätze ist in der Grafik gezeigt.

Bei der Entwicklung und Realisierung der Strategie kann das Destinationsmanagement nicht alleine agieren. Wichtig ist die Einbeziehung aller Akteu-

re. Soll beispielsweise eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen erreicht werden, so muss sowohl die Gemeinde durch entsprechende Energiekonzepte als auch möglichst jeder einzelne Tourismusanbieter dazu beitragen. Entsprechend ist ein gemeinsames Selbstverständnis zu entwickeln und eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten.



Bei den Phasen Anstoß und der Situationsanalyse ist betont worden, dass diese auch Kreativität erfordern. Dies gilt in besonderer Weise auch für die (Weiter-) Entwicklung der Strategie. Führt man entsprechende Workshops und Expertenhearings durch, wird man wie bei den vorangegangenen Phasen vor allem konkrete Vorschläge zu Maßnahmen bekommen. Diese Hinweise sind sehr wertvoll, erfordern dann aber eine Auswertung: Die Einzelaspekte müssen sich einer zentralen Strategie zuordnen lassen, denn im Kern geht es darum, Erfolgspotenziale oder Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Welche Erfolgs-

	 Sz 1	 Sz 2	 Sz 3	 Sz 4	 Sz 5
<b>Teilstrategien Abgleich mit Szenarien „Nordsee 2050“</b>					
	Trenddestination Nordsee boomt	Extremwetterereignisse gefährden den Tourismus	Gemäß. tour. Nutzungswandel bei hohen Naturrisiken	Kein Handlungsdruck – keine Entwicklung	Klimawandel als Chance klimafr. Modernisierung
Stärkere Vermarktung wetterunabhängiger Attraktionen	0	++	-	0	++
Mobilitätsoffensive, klimafreundliches Konzept	++	+	+	-	++
Klimawandelsymbol: klimaneutrales Pfahlbaureisort	+	+	+	-	+
Klimaneutrales Ferienwohnungssystem	++	+	+	-	++
Klimaneutrale Eventstrategie	++	+	+	-	+
klimafreundliche Kurort-Strategie	++	+	++	-	++
Anpassung von Naturerlebnis an den Klimawandel	+	+	+	0	+
Klimaneutrale Insel, Klimaberichterstattung, Partizipation	++	+	+	-	++
Klimafreundliche Insel – Pilot für regen. Energienutzung	++	0	+	--	++
Raues Klima stärker als Erlebnis vermarkten	0	++	0	0	++
<b>Teilstrategien Abgleich mit Szenarien „Schwarzwald 2050“</b>					
	 Tradit. Image bei wenig veränd. Umfeld	 Klimawandel als Motor für Innovationen	 Schwarzwald ringt mit dem Klimawandel	 Mit Technik gegen Klimawandel	 Imagewandel „Weg von Natur“ trifft auf Urlaubsboom
Klimawanderregion Nr. 1	0	+	-	++	0
Klimawandern (im Sinne von Besucherlenkung)	0	++	+	++	+
klimaneutrale Unterkünfte	0	++	++	++	-

# STRATEGIEABLEITUNG

potenziale würden solche Maßnahmen idealerweise unterstützen? Welche Erfolgspotenziale verbergen sich hinter den Vorschlägen? Passen diese zu der momentanen und zukünftigen Situation? Lassen sie sich entwickeln? Führen sie zu einer gewissen Eigenständigkeit im Profil der Destination und sind die Erfolgspotenziale nur schwer imitierbar?

Eine aktive Klimastrategie umfasst sowohl Anpassungs- als auch Klimaschutzstrategien. Sie kann unterschiedlich gestaltet sein, sollte am Ende jedoch zu einem möglichst konsistenten Gesamtbild führen. So steigt bspw. durch Anpassungsmaßnahmen, wie Klimaanlage oder Schneekanonen, der Energieverbrauch und somit der Ausstoß von Treibhausgasen. Umweltbewusste Urlauber werden dies nicht akzeptieren. Der Vorteil, der bei aktiven Skifahrern durch mehr Schneesicherheit und eine längere Saison erreicht wird, führt zwangsweise zu Nachteilen bei den Natururlaubern. Gerade beim Thema Klimawandel erwarten die Kunden eine hohe Glaubwürdigkeit.

Wir haben bereits die Balanced Scorecard und die Strategy Maps erwähnt; sie können im Rahmen der Situationsanalyse dazu anregen, ein ausgewogenes Bild der Situation zu zeichnen. Hier haben die Strategy Maps die Funktion, aus verschiedenen Strategieelementen in verschiedenen Perspektiven eine konsistente Gesamtstrategie zu gewinnen. Im Mittelpunkt stehen dabei wiederum die vier Perspektiven „Organisationales Lernen und Entwicklung“, „Interne Prozesse“, „Kunden und Rahmenbedingungen“ sowie die „Nachhaltige Entwicklung“, die bereits im Rahmen der Situationsanalyse erläutert wurden.

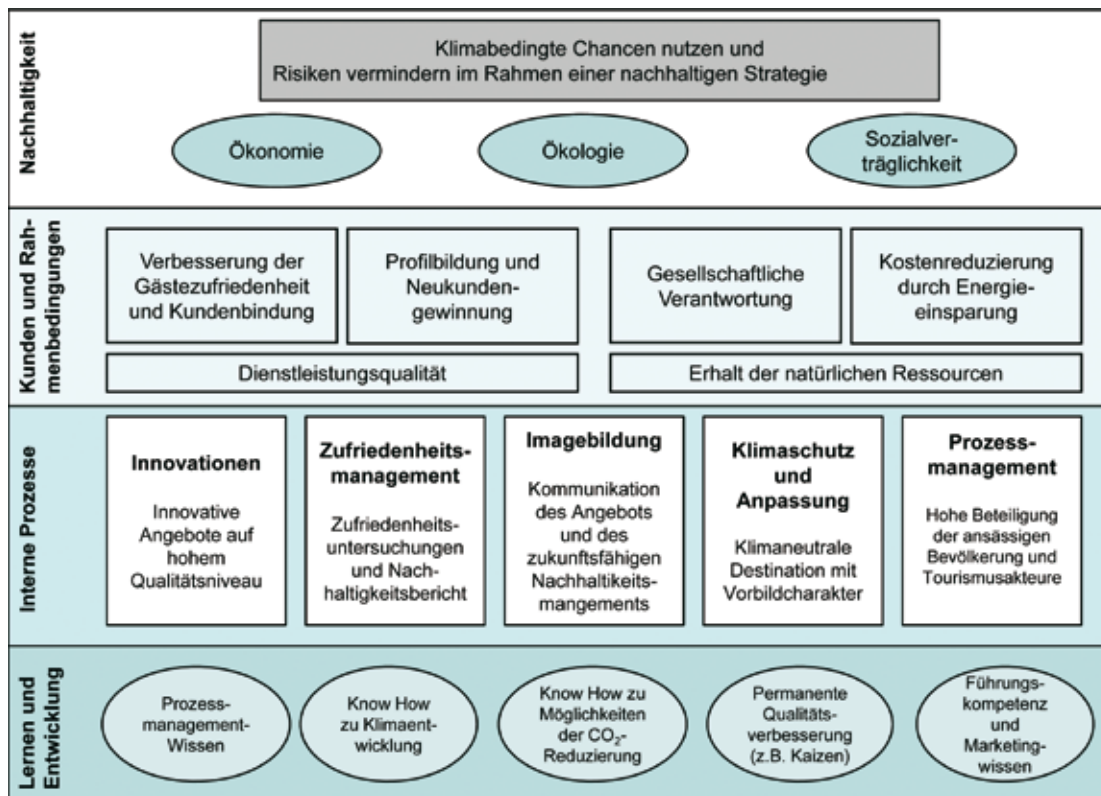
Die Strategy Maps zeigen, wie Strategieelemente den einzelnen Perspektiven zugeordnet werden und in welchen Ursache-Wirkungszusammenhängen sie stehen. Beispielsweise könnte man die „klimaneutrale Destination“ als ein Strategieelement interpretieren, das insbesondere auf die

internen Prozesse abzielt. Ein solches Strategieelement macht allerdings nur dann Sinn, wenn es sich positiv auf die anderen Perspektiven auswirkt. Bei der „klimaneutralen Destination“ ist die Hoffnung, dass sie positive Wirkungen in der Perspektive der Rahmenbedingungen und bei den Kunden bewirkt: Man hofft, auch in Zukunft von staatlichen Maßnahmen nicht negativ betroffen zu sein – und man hofft, bei den Touristen damit zu „punkten“. Das folgende Beispiel kann diese Zusammenhänge, dargestellt in einer Strategy Map, nur andeuten. Es kann dabei keine allgemeingültige Darstellung geben, denn möglichst sollte sich die Strategie einer Destination von der Strategie anderer Destinationen unterscheiden. Entsprechend sind auch die einzelnen Perspektiven unterschiedlich zu gestalten. In der Strategy Map, wie in der Balanced Scorecard, muss immer die eigene Strategie wiedergegeben werden.

Jedes Kriterium das im Rahmen der Erstellung einer Balanced Scorecard und der dahinterstehenden Strategy Map gewählt wird, sollte ein Element einer Kette von Ursachen-Wirkungsbeziehungen sein. Generell unterstellen die Strategy Maps, dass die Ursache-Wirkungsbeziehungen bei der Perspektive des Lernens und der Entwicklung beginnen und bei der Finanz- oder Nachhaltigkeitsperspektive enden. Die Perspektiven der internen Prozesse und der externen Stakeholder (Kunden und Rahmenbedingungen) sind Zwischenstationen.



# STRATEGIEABLEITUNG



Wie kommt man zu den Strategieelementen und den Strategy Maps? Es empfiehlt sich, mit relevanten Akteuren vor Ort, also Mitarbeitern, Leistungsträgern, Entscheidungsträgern der Destination und anderen wichtigen Bereichen (Naturschutz, Landwirtschaft, Küstenschutz etc.) einen Workshop zu organisieren. Für einen partizipativen und konfliktfreien Prozess ist es hierbei wichtig, auch die Akteure, welche vom Anpassungsprozess der Tourismusbranche betroffen sind (Transportwesen, Energiewirtschaft, Land- und Forstwirtschaft), sowie Akteure von Bereichen, deren eigene Anpassungsmaßnahmen den Tourismus betreffen können (Versicherungen, Gesundheitssektor, Küstenschutz), mit zu berücksichtigen. Gemeinsam können Sie dann die Klima-SWOT-Analyse besprechen und ergänzen. Sammeln Sie anschließend Ideen, wie Sie dem Klimawandel begegnen möchten. Die vorgeschlagenen Strategieelemente sollten im Plenum diskutiert werden, bevor weitere Planungsschritte eingeleitet werden.

Klima- und Tourismusexperten sowie ein unabhängiger Moderator tragen zu einem gelungenen Workshop bei. Nutzen Sie die Visualisierungsmöglichkeiten, die die Strategy Maps und die Balanced Scorecard bieten. Insbesondere kann man die Perspektiven der Balanced Scorecard einfach mit Moderationstechniken kombinieren (z. B. für jede Perspektive eine Pinnwand). Verdichten Sie dann die einzelnen Beiträge. Ein nächster Schritt wäre die Entwicklung der Strategy Maps: In welcher kausalen Beziehung stehen die einzelnen Elemente? Das Ziel ist ein möglichst konsistentes und ausbalanciertes Gesamtbild der Strategie.

Neben möglichen Strategien zur Anpassung an sich verändernde klimatische Bedingungen können in solchen Workshops auch Mitigationsmaßnahmen in Richtung Klimaneutralität beschlossen werden, da die Gäste verstärkt die Anbieter in der Verantwortung sehen.





Strategisches Denken bedeutet Denken in Erfolgspotenzialen und die (Weiter-)Entwicklung von Erfolgspotenzialen, die es den einzelnen Tourismusakteuren der Destination ermöglichen, langfristig dauerhaft Einkommen zu erzielen. Dabei sollte ein Ausgleich zwischen Ökologie, Ökonomie und sozialer Verantwortung (Nachhaltigkeit) das Ziel aller strategischen Überlegungen sein.

Die Erfolgspotenziale sind Elemente der Gesamtstrategie und sollten für eine Destination Vorteile im Wettbewerb ermöglichen. Um bestehende Kunden an eine Destination zu binden, ist es wesentlich, eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Neue Kunden können nur gewonnen werden, wenn es gelingt, sie von den Vorzügen der Destination zu überzeugen. Die Wahrnehmung einer hohen Verantwortung der Destination in Bezug auf den Klimawandel wird dabei immer mehr zu einem entscheidenden Argument.

Hilfestellungen bieten verschiedene Methoden, die teilweise angesprochen und erläutert wurden. Die „Klima-SWOT“-Analyse“ liefert die Basis, Zukunftsanalysen eröffnen den Blick für neue

Chancen und Risiken, die Balanced Scorecard und Strategy Maps zeigen die Zusammenhänge und Notwendigkeiten auf, damit es gelingt, erfolgreich im Markt zu agieren. Wie die Erfolgspotenziale nun weiterentwickelt werden, ist eine Frage der nächsten Etappe, der Maßnahmenplanung.



## Was bedeutet KLIMANEUTRALITÄT?

CO<sub>2</sub>-neutral oder klimaneutral bedeutet, dass die von Produkten oder Dienstleistungen verursachten Klimagase durch Einsparung der gleichen Menge an Emissionen an anderer Stelle ausgeglichen werden. Jedoch beschreibt der Begriff „neutral“ nicht, dass keine Emissionen stattfinden, sondern dass diese kompensiert werden. Der Ort einer Emission spielt generell für die globale Klimawirkung keine Rolle. Aus diesem Grunde können klimaschädliche Gase, welche bei einem Vorgang entstehen, durch eine entsprechend hohe Zahlung an zusätzliche Maßnahmen einer räumlich entfernten (meist in einem nicht-touristischen Sektor) Emissionsreduktion, also der Vermeidung von Emissionen, in entsprechender Menge ausgeglichen werden.

Beziehen sich die Aktivitäten zur Klimaneutralität ausschließlich auf Zahlungen zur Kompensation, so ist die Destination jedoch nicht glaubwürdig (Stichwort „Ablasshandel“). Zunächst sollte alles unternommen werden, den Energieverbrauch zu senken, die Energieeffizienz zu steigern und Energie, die nicht eingespart werden kann, durch erneuerbare Energiequellen zu gewinnen.

Weitere Hinweise finden Sie im „Leitfaden zur freiwilligen Kompensation von Treibhausgasen“, Umweltbundesamt, 2008. [www.dehst.de](http://www.dehst.de)

# MASSNAHMENPLANUNG

- Detaillierte Schritte bei Mitigations- und Adaptationsstrategien
- Partizipationsprozesse
- KUNTIKUM-Praxisbeispiele

## Detail- und Maßnahmenplanung

Die Strategie zeigt den Weg, den eine Destination zukünftig gehen will. Die Zukunft der Destination muss gestaltet werden, es müssen die richtigen Aktivitäten ergriffen werden, um sich an veränderte Bedingungen anzupassen und sich im Wettbewerb zu behaupten. Um diese Strategie zu realisieren, sind konkrete Maßnahmen zu planen, zu finanzieren und umzusetzen.

Die verschiedenen Workshops und Expertenhearings in den vorangegangenen Phasen ergeben frühzeitig einen Pool möglicher Maßnahmen. Dabei gilt es, konsistent aus der Gesamtstrategie die Maßnahmen abzuleiten. Die Nutzung der Balanced Scorecard bietet an dieser Stelle den Vorteil, dass Lücken in der Maßnahmenplanung offensichtlich werden. Man wünscht sich zwar im Rahmen des strategischen Denkens bestimmte neue Rahmenbedingungen, kümmert sich dann aber nicht darum, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen (das ist einer der wesentlichen Motive gewesen, die Balanced Scorecard zu entwickeln: das Schließen der Lücke zwischen Strategie und Umsetzung). Untersuchungen zur Frage, warum scheitern Strategien, haben drei wesentliche Aspekte herausgearbeitet:

1. Die Strategie als solches ist falsch
2. Die Strategie ist richtig, wird aber nicht ausreichend finanziert
3. Die Strategie ist richtig, wird aber fehlerhaft umgesetzt



Kaplan/Norton, die Entwickler der Balanced Scorecard, führen an, dass 90% aller Strategien bei der Umset-

zung scheitern. Dies trifft auch auf Destinationen zu, denn was nützt die beste Strategie, wenn sie nicht richtig umgesetzt wird oder die entsprechenden finanziellen Mittel fehlen. Es bedarf der richtigen Qualifikation der Akteure, der richtigen Prozesse und Maßnahmen sowie der richtigen Kommunikation den Kunden gegenüber.

**(1)** Maßnahmen im Bereich Lernen und Entwicklung bilden die Grundlage. Die Frage ist, wie erhalten die Akteure in der Destination die Fähigkeit zum Wandel, zum Verbessern und zum Entwickeln, um Innovationspotenzial und Strategieverwirklichungskompetenz zu steigern.

### Beispiele im Bereich Lernen und Entwicklung

- Leitbilddiskussion: Diskussion um mögliche neue Organisationsleitbilder.
- Weiterbildung (z. B. Schulungen, Informationen und Veranstaltungen für Mitarbeiter und Gäste, Wasser- oder Energiesparmaßnahmen, Aufklärung bei Gesundheitsschäden, Beteiligung an Internetforen)
- Qualifizierungsmaßnahmen zu Klimawandel, Qualitätsmanagement und Marketing
- Verhalten (z. B. Gremienarbeit, Kooperationen, Bereitschaft ermitteln)
- Forschung und Aufbau von Erfahrungswissen in der Destination (z. B. Gästeverhalten, Klimabewusstsein, Extremwetterereignisse, Kommunikation, Darstellung von Unsicherheiten)

**(2)** Maßnahmen zu den internen Prozessen betreffen auch die internen Prozesse in der Zukunft. Es ist zu klären, wie die Geschäftsprozesse gestaltet und optimiert werden müssen, um eine optimale Umsetzung der Strategie zu gewährleisten.

# MASSNAHMENPLANUNG

## Beispiele im Bereich interne Prozesse

- Technik (z. B. Kunstschnee, Wasserpumpen, Internetseiten mit Informationen, wetterabhängige Angebote, schlechtes Wetter als Attraktion vermarkten)
- Management (z. B. Produktdiversifikation, Neuorganisation der Serviceprozesse, Kundenzufriedenheitsmanagement, Risikomanagement, Versicherung, Flexibilisierung der Betriebsabläufe)
- Politik (z. B. Partizipation, Küstenschutz, Häuserbau, Entzerrung der Ferienzeiten auf nationaler Ebene)
- Qualitätsmanagementsysteme etablieren, z. B. Qualitätsschulungen (Servicequalität Deutschland) oder Kaizen (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
- Innovationsmanagement



**(3)** Bei der Kundenperspektive und Analyse der Rahmenbedingungen steht die Frage im Mittelpunkt, welche Leistungen für die Kunden zu erbringen sind, um die Strategie zu verwirklichen. In dieser Phase muss es gelingen, die Attraktivität der Destination zu kommunizieren. Dabei sollte eine hohe Glaubwürdigkeit im Vordergrund stehen, gerade was die Aktivitäten in Bezug auf den Klimawandel betrifft. So kann langfristig Vertrauen und Kundenloyalität aufgebaut oder ausgebaut bzw. Stammgäste gewonnen werden. Dabei kommt es sowohl darauf an die Dienstleistungsqualität des Angebotes

zu vermitteln als auch den verantwortliche Umgang mit dem Thema Klimawandel.

## Beispiele im Bereich Kunden und Rahmenbedingungen

- Weiterentwicklung der Kommunikation mit den Kunden (Klima als Thema des Webauftritts)
- Hinweise zu Klimamaßnahmen in den Publikationen
- Kommunikation der internen Maßnahmen („klimaneutrale Insel“)
- Aktive Beteiligung an Gremienarbeit zur Umsetzung von gesellschaftlichen Klimaschutzstrategien im Tourismus
- Entwicklung der Destination als eine Referenz für den nachhaltigen Tourismus
- Regelmäßig Publikationen eines Klimaberichts (oder eines Nachhaltigkeitsberichts) der Destination

**(4)** In der Finanz- und Nachhaltigkeitsperspektive geht es nicht nur darum, dass die Destination selbst aus den weiterentwickelten Erfolgspotenzialen Gewinne erzielt. Vielmehr stellt die Finanzperspektive die Verbindung zu den einzelnen Tourismusakteuren der Destination her: Die Destination bietet die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften der Tourismusakteure. Eine Destination ist dann in der Finanzperspektive erfolgreich, wenn die Bewohner und Unternehmen ihren Nutzen ziehen. Hinzu kommt die Verantwortung der Umwelt gegenüber, entsprechend kann der Erfolg der Strategie nicht nur unter finanziellen Gesichtspunkten gesehen werden, vielmehr kommt es darauf an, dass es erreicht wird, dass ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in gleichem Maße berücksichtigt werden.

## Beispiele im Bereich Nachhaltigkeit

- Nutzen von Erfolgspotenzialen (Welche Nutzungsmöglichkeiten sind mit dem Erfolgspotenzial intendiert? Wie kann man konkret mit ihnen erfolgreich sein? Wie grenzt man sich von anderen Destination ab?)
- Wie wirtschaftlich erfolgreich ist die Strategie, was trägt der Tourismus zum Einkommen bei, wieviele Arbeitsplätze werden geschaffen, wie hoch sind die Steuereinnahmen für die Destination usw.
- Gelingt es, den Anforderungen des Klimawandels zu begegnen, die natürlichen Ressourcen zu schützen und zu erhalten, zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung beizutragen usw.

# MASSNAHMENPLANUNG

Dennoch, Beispiele aus anderen Destinationen können Hinweise geben, welche Möglichkeiten bestehen, sich auf den Klimawandel einzustellen. Im folgenden sind Beispiele für verschiedene Maßnahmen wiedergeben. Dabei gehen wir auf einzelne Maßnahmen ein, die im Rahmen des Projektes diskutiert wurden und es folgen Beispiele aus verschiedenen Destinationen im Sinne eines Benchmarkings.



Mögliche Maßnahmen bei Mitigations und Adaptationsstrategien und Beispiele anderer Destinationen (Benchmarking)

Es herrscht in der Wissenschaftsgemeinde inzwischen eine große Übereinstimmung darin, dass der Klimawandel vor allem von uns Menschen verursacht wird. Der seit Mitte des 20. Jahrhunderts beobachtete Temperaturanstieg ist in großem Maße auf die Zunahme der Treibhausgaskonzentration zurückzuführen. Der wichtigste Beitrag zur Problemlösung besteht deshalb darin, weltweit den Ausstoss von Treibhausgasen drastisch zu senken, entsprechend gibt es zur Mitigation keine Alternative.

## Mitigationsmaßnahmen

Fest steht schon heute, dass selbst bei raschen Erfolgen bei der Mitigation der Klimawandel aufgrund der anthropogen erhöhten Treibhausgaskonzentration in der Atmosphäre auch in den nächsten Jahrzehnten voranschreiten wird (= „nachhinkende Folgewirkungen“). Gerade die Tourismusbranche, die in starkem Maße von Klima und Wetter abhängig ist, muss alles unternehmen, Emissionen zu verringern. Im Folgenden sind mögliche Maßnahmen und Beispiele aufgeführt, wie dieses Ziel erreicht werden kann (weitere Beispiele finden Sie auf der KUNTIKUM-Website [www.klimatrends.de](http://www.klimatrends.de) unter der Rubrik „Maßnahmen/Strategien“).

## Möglichkeiten für klimaneutrale Destinationen

### Destinationen

- Unterstützung von Hotels und Ferienwohnungen, die energiesparend und klimaneutral wirtschaften, Labels, Zertifikate
- Nullenergiehäuser im Tourismus
- Angebot einer Klimaspende für die, bei An- und Abreise entstandenen Emissionen
- Regionale Produkte fördern und nutzen
- Alternative Energien fördern und nutzen
- Klimaneutrale Reisepauschalangebote (Pauschalpakete mit klimaneutralen Hotels und Klimaspende für angefallenen An-/ Abreise-Emissionen) anbieten
- Klimaneutrale Events, Tagungen und Kongresse
- CO<sub>2</sub> Fußabdruck-Kennzeichnung auf touristische Angebote
- Autofreie Destination (kostenloser Fahrradverleih oder Elektro-Shuttlebuservice) oder Car-Sharing Angebote
- Fahrzeuge mit alternativem Antrieb nutzen (Elektro-Shuttlebusse oder Solarroller)
- Autofreie Klimaschutzzonen, der autofreie Urlaubsort
- Aufstellen einer Klimabox für Klimaschutzprojekte, um Gästen die Möglichkeit zu geben, ihren Urlaubsort zu unterstützen
- Verzicht auf Schneekanonen
- Bevorzugung von Transportunternehmen, die sich nachweislich um Energieeffizienz bemühen.
- Gästeprogramme „Wir helfen beim Klimaschutz“
- Klimawälder anlegen

### Fallbeispiele:

Alpine Pearls (Autofreier Urlaub)  
- [www.alpine-pearls.com](http://www.alpine-pearls.com)  
Informationszentrum Bayerischer Wald  
- [www.nationalpark-bayerischer-wald.de](http://www.nationalpark-bayerischer-wald.de)  
Waldaktie Mecklenburg-Vorpommern  
- [www.waldaktie.de](http://www.waldaktie.de)





## Möglichkeiten für klimaneutrale Unterkünfte

Analysephase (Ermittlung Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Ausstoß  
➔ Emissionsberechnung)  
Sich zu Finanzierungshilfen für Energieeinsparungsvorhaben informieren (z. B. bei der IHK)  
Energiegutachten erstellen lassen (Energieberater)

Implementierung und Operation:

- Nutzung regenerativer Energien
- Kompensation vermeidbarer Emissionen (z. B. [climatepartner.com](http://climatepartner.com))
- Umweltfreundliche Beschaffung
- Klimaneutrale An-/Abreise der Gäste
- Nutzung regionaler Lieferanten und Produkte
- Nutzung klimaschonender Produkte in allen Bereichen (Gastronomie, Büro, Reinigung)
- Die Kunden über das eigene Verhalten informieren

### Fallbeispiele:

Feldberger Hof  
– [www.feldberger-hof.de](http://www.feldberger-hof.de)  
Bio-Seehotel Zeulenroda  
– [www.seehotel-zeulenroda.de](http://www.seehotel-zeulenroda.de)  
Best Western Premier Hotel Victoria  
– [www.victoria.bestwestern.de](http://www.victoria.bestwestern.de)  
Energiesparhotel Schaper-Siedenburg  
– [www.siedenburg.bestwestern.de](http://www.siedenburg.bestwestern.de)

➔ Die DEHOGA gibt in ihrer Energiekampagne weitere Tipps und Unterstützung für Hotels und Gaststätten  
– [www.energiekampagne-gastgewerbe.de](http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de)

Es versteht sich von selbst, dass klimabewusstes Verhalten von –Destinationen und Unterkünften kommuniziert werden sollte. Der Klimawandel ist ein hoch sensibles Thema, das eine hohe Aufmerksamkeit bei den Kunden hat. Insofern ist das eigene vorbildliche Verhalten werblich zu nutzen. In vielerlei Hinsicht bieten sich so für Destinationen und Anbieter Vorteile:

- Vorbildliches Verhalten führt zu einem positiven Image
- Kunden werden in Ihrem Gewissen entlastet:  
„Axel Prahl, Schauspieler: Ich fahre nach Mecklenburg-Vorpommern, weil das Gute nahe liegt und ich nicht stundenlang im Flieger sitzen und

die Luft verpestet will. Die Idee mit der Waldaktie passt zu diesem Land wie der Strand und die Natur.“

- Steigendes Gesundheitsbewusstsein und Klimabewusstsein führen zu einer bewußteren Wahrnehmung der Natur
- Das Pflanzen von Bäumen wird als umweltfreundliches Symbol verstanden
- Viele Urlauber sind bereit sich für den Klimaschutz zu engagieren (Volunteer-Tourismus)

## Adaptationsmaßnahmen

Art, Ausmaß und räumliche Ausprägung von Klimawandelfolgen hängen stark von der Verletzlichkeit bzw. Verwundbarkeit einer Region, der sogenannten Vulnerabilität, eines Systems oder eines Bereichs gegenüber Klimaänderungen ab. Die Vulnerabilität gibt an, inwieweit ein System für nachteilige Auswirkungen der Klimaänderungen (inklusive Klimaschwankungen und -extreme) anfällig ist bzw. nicht fähig ist, diese zu bewältigen (Df:IPU). Um Bedarf, Art, Umfang und Dringlichkeit von Anpassungsaktivitäten einschätzen und Maßnahmen planen zu können ist ausreichendes Wissen zur Vulnerabilität notwendig. Aufsetzend auf der Strategie und der Frage, wofür steht die Destination im Tourismus, sind Maßnahmen zu entwickeln, um sich an die veränderten Bedingungen anzupassen oder die Veränderungen zum Vorteil nutzen zu können.

Um sich im Wettbewerb positiv abzugrenzen, sind vor allem innovative Ideen gefragt.

## Adaptationsmaßnahmen

- Verlust vermeiden (Küstenschutz, Krisenmanagement), Der Küstenschutz muss vorrangliches Ziel sein (Verschwinden die Strände? Wer rettet unsere Inseln und Halligen?)
- Verlust (ver-)teilen (Versicherungen abschließen)
- Waldgebiete müssen geschützt werden (z. B. veränderter Baumbestand)
- Aktivität ändern, Angebote anpassen (Vierjahreszeiten-Infrastruktur, Extremwetterereignisse als Angebot nutzen, Indoor-Angebote)
- Tourismusindustrie und Besucher müssen flexibler werden: Wettergarantie / Wetterversicherung.
- Räumliche Änderung (Skigebiete auf Hochlagen ausweiten)
- Nicht-klimabezogene Stressfaktoren minimieren, um die Fähigkeit des Systems zu verbessern, mit Stressbedingungen umzugehen (Verminderung von Luft- und Wasserverschmutzung)
- Kosten tragen (Fatalismus, keine Reaktion, weiter wie bisher)
- Technik (Kunstschnee, Wasserbecken, Internetseiten mit Informationen), z. B. Schneekanonen helfen nur vorübergehend und nur den höher gelegenen Regionen.
- Management (Produktdiversifikation, Risikomanagement, Versicherung)
- Politik (Küstenschutz, Häuserbau, neue Ferienregelung)
- Forschung (Gästeverhalten, Klimabewusstsein, Extremwetterereignisse)
- Bildung (für Mitarbeiter und Gäste, Wasser- oder Energiesparmaßnahmen)
- Verhalten (z. B. Kürzung oder Verlängerung der Saison),
- Deutschland in internationalen Märkten (vorallem Regionen mit starker Erwärmung) als Destination mit angenehmem und gesun-



## Weitere Beispiele zu deutschen Mitigations- und Anpassungsmaßnahmen finden Sie unter

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2008): Klimawandel & Tourismus. Best-Practice-Beispiele.

dem Klima als Gegenpol zum Mittelmeer positionieren.

- Informations- und Erlebnisangebote zum Thema Klimawandel

### Fallbeispiele:

#### Sturmbeobachtung

Hotel Rickmers Insulaner auf Helgoland  
– [www.insulaner.de](http://www.insulaner.de)

#### Waldschäden positiv vermarkten

Kyrrill- und Lotharpfad als „Sturmwurf-Erlebnispfade“ – [www.schmallenberger-sauerland.de](http://www.schmallenberger-sauerland.de)  
und [www.schwarzwald.com](http://www.schwarzwald.com)

#### Informationen über den Klimawandel und seine Auswirkungen

Klimahaus® Bremerhaven 8° Ost  
– [www.klimahaus-bremerhaven.de](http://www.klimahaus-bremerhaven.de)  
Blanker Hans Sturmfluten in Büsum  
– [www.blanker-hans.de](http://www.blanker-hans.de)

Erlebniszentren Naturgewalten auf Sylt  
– [www.muez.de](http://www.muez.de)

Beim Wandern in den Alpen mit Informationen per iPhone - [www.jungfrau-klimaguide.ch](http://www.jungfrau-klimaguide.ch)

#### Touren mit Einbindung von Klimaschutzmaßnahmen

Wattenmeer-Informationszentrum in Klanxbüll  
– [www.wiedingsharder-infozentrum.de](http://www.wiedingsharder-infozentrum.de)  
Motto-Tour Klimawandel Unterweser -[www.klimawandel-unterweser.ecolo-bremen.de](http://www.klimawandel-unterweser.ecolo-bremen.de)  
„KlimaErlebnisRoute“ im Teutoburger Wald  
- [www.naturpark-teutoburgerwald.de](http://www.naturpark-teutoburgerwald.de)  
„Energie-Tour de Bonn“ in Bonn  
- [www.bonnerstadtwerke.de](http://www.bonnerstadtwerke.de)

#### Schneegarantie

TUI-Schneegarantie - [www.tui-wintersport.de](http://www.tui-wintersport.de)  
Bergbahnen Kühtai – [www.schneegarantie.at](http://www.schneegarantie.at)  
Winterberg - [www.winterberg.de](http://www.winterberg.de)

# MASSNAHMENPLANUNG



Die Detail- und Maßnahmenplanung unterliegt zunächst einem hohen Konsensfindungsprozess. Sind bestimmte Maßnahmen aus der Gesamtstrategie abgeleitet, gilt es diese mit relevanten Entscheidungsträgern konkret zu planen, zu finanzieren und umzusetzen. Dabei kommt es entscheidend darauf an die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung zu schließen. Hilfestellung bietet hierbei die Nutzung einer Balanced Score Card. Diese ermöglicht Maßnahmen auf den Ebenen des „Lernen und Entwickelns“, der Gestaltung von „internen Prozessen“, der Auseinandersetzung mit „Kunden und Rahmenbedingungen“ und der Berücksichtigung der Finanz- und Nachhaltigkeitsperspektive stringent zu planen und die Kompetenz zur Verwirklichung der Strategie zu steigern. Ziel der Maßnahmenplanung ist es, dass die Entwicklung konkreter Maßnahmen sich direkt an der Strategie ausrichtet, d. h. die Maßnahmen müssen detailliert auf die besonderen Erfordernisse der Destination zugeschnitten sein.

Strategien geben die Richtung an, in die sich eine Destination entwickeln soll, konkrete Maßnahmen zeigen auf, wie dies geschehen soll. Im Bereich der Mitigationsstrategien, als der Frage, was kann eine Destination dazu beitragen um den Klimaschutz zu unterstützen, stehen viele Maßnahmenvorschläge zur Verfügung. Hier greift der Tourismus in verstärktem Maße auf Vorschläge zurück, die in anderen Branchen entwickelt wurden. Insbesondere bei Fragen der Energieeinsparung kann auf Entwicklungen aus der Automobilindustrie (Hybridauto, Elektroauto), Bauindustrie (Energiesparhäuser), Heizungsbau, alternative Energien usw. zurückgegriffen werden. Anders verhält es sich bei Adaptationsstrategien, hier müssen in der Regel die neuen Ideen und Innovationen aus der Tourismusbranche kommen. Nicht zuletzt geht es darum, sich durch besondere und eigenständige Maßnahmen gegenüber den Wettbewerbern abzugrenzen, neue Impulse zu setzen und in der Öffentlichkeit zu publizieren (PR-Aktionen).

Die besondere Schwierigkeit im Destinationsmanagement besteht darin, dass die Mehrzahl der Maßnahmen durch die verschiedenen touristischen Anbieter umgesetzt und finanziert werden müssen. Nur wenn die Anbieter der Destination dem Thema Klimawandel eine große Bedeutung beimessen und kooperativ zusammenarbeiten, kann es gelingen, hier einen umfassenden aktiven Beitrag zum Klimaschutz und der Anpassung an den Klimawandel zu liefern. Aufgabe des Destinationsmanagement ist es, hier Überzeugungsarbeit zu leisten, Notwendigkeiten aufzuzeigen und über Förderprogramme zu informieren.

Im Folgenden sind konkrete Strategien von sechs Destinationen an der Nordseeküste und im Schwarzwald dargestellt, die im Rahmen des KUNTIKUM-Projektes als Pilotdestinationen für die Entwicklung geeigneter Strategien zur Verfügung standen.

## Beispiel 1:

### Otterndorf - Innovative Erlebnisräume durch klimaneutrale Mobilität



Das Konzept der klimaneutralen Mobilität verbindet die bestehende Planung in Otterndorf mit aktuellen klimaneutralen Innovationen und Techniken. So entstehen neue Attraktionsräume für Touristen und Einheimische. Bisher fehlende Vernetzungen zwischen dem Stadtkern und dem Touristengebiet werden mit gleichzeitiger exemplarischer Klimawandel-Verantwortung entwickelt.

#### Situations- und Zukunftsanalyse

Otterndorf als „grüne Stadt am Meer“ punktet mit der Altstadt, einer in der Nähe befindlichen großen Ferienhaussiedlung und einem Campingplatz. Weitere Angebotsstärken sind die Soletherme und die Spiel- und Spaßscheune für Familien.

Die natürliche Umgebung ist gekennzeichnet durch eine Wasser- und Naturlandschaft mit dem Nordsee-Elbstrand, Süßwasserseen und einer Naturlandschaft mit einem ausgebauten Radwegnetz. Weitere Mobilitätsmöglichkeiten, besonders im Bereich der Ferienhaussiedlung, fehlen.

Die Einschränkung des PKW-Verkehrs in der Altstadt wird diskutiert. Otterndorf liegt direkt hinter dem Elbdeich und ist durch den Meeresspiegelanstieg direkt betroffen. Teilweise liegt das Gebiet nur etwa 0,9 m über NN, eine entsprechend große Bedeutung haben umfassende Küstenschutzmaßnahmen. Klimatisch werden bis zum Jahre 2050 thermisch komfortable Bedingungen aber auch schwüle Tage zunehmen, während Kältestresstage deutlich abnehmen werden. Hitzestress und Wärmebelastung werden weiterhin kaum eine Rolle spielen.

Neben Maßnahmen im Küstenschutz sind dringende Anpassungen im Tourismus kurz- und mittelfristig lediglich in Bezug auf eine Zunahme des wechselhaften Wetters notwendig. Durch seine exponierte Lage am Meer und der Elbemündung werden die Urlauber direkt mit der Problematik und den Konsequenzen des Klimawandels konfrontiert. Otterndorf

muss sich daher deutlich als klimabewusste Destination profilieren und dies durch entsprechende Maßnahmen deutlich machen. Zusätzlich sind in geringem Maße Anpassungsmaßnahmen erforderlich.

#### Strategieableitung

- Mobilitätsoffensive mit einem klimafreundlichen Konzept aus verschiedenen Verkehrsträgern
- Stärkerer Fokus auf bereits bestehende wetterunabhängige Attraktionen sowie Entwicklung weiterer Angebote

#### Maßnahmenplanung

„Die grüne Stadt am Meer“ hat das Potenzial einer klimafreundlichen Mobilitätsdestination. Otterndorf kommuniziert dadurch den Kunden gegenüber ihre Bereitschaft, sich aktiv mit dem Thema Klimawandel auseinanderzusetzen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Hierzu werden regenerative Energien der Region für die Fortbewegung sowohl der Gäste als auch der Einheimischen genutzt. Carsharing-Stationen in der Altstadt und im Feriengebiet stehen allen zur Verfügung. Elektromobile und Miet-Elektorräder werden mit Strom aus Wind-, Solar- und Biomasse-Energie angetrieben. Die Altstadt wird im Zuge der B73-Umgehung beruhigt, der Rad- und ÖPNV-Verkehr attraktiver gemacht. Shuttlebusse verkehren regelmäßig zwischen Altstadt und Ferienhaussiedlung und stärken den lokalen Einzelhandel.

# PRAXISBEISPIELE

Als Anpassung an zukünftig wechselhafteres Wetter werden bestehende wetterunabhängige Angebote, wie Wellnessangebote, Mehrzweckhalle oder Spielescheune eine größere Bedeutung erlangen. Weitere Angebote im Sinne einer Erlebnis-Struktur (z. B. Bowling Center, Inline-Skating-Halle oder Straßencafés) beziehen jugendliche Gäste und Einwohner mit ein.

Durch die längeren Sommer kann die Saison ausgebaut werden. Das Freibad öffnet früher und schließt später im Jahr. Die Trends zu kürzeren Reisen sowie zu wechselhaften Wetterbedingungen werden aufgegriffen und bei der Vermietung der Ferienhäuser berücksichtigt, so dass Gäste die Möglichkeit haben, auch nur für wenige Tage und kurzfristig zu buchen.



## Beispiel 2:

### Bad Zwischenahn - Klimaneutraler Kur- und Erholungsort



Bad Zwischenahn entwickelt sich zu einem klimafreundlichen, bis hin zu einem klimaneutralen Kurort mit starker Verknüpfung der Themen Gesundheit und Klimaschutz. So wird die bisher verfolgte umfassende Qualitätsstrategie den Erfordernissen der Zukunft angepasst

#### Situations- und Zukunftsanalyse

Im Binnenland, jedoch am Zwischenahner Meer gelegen, ist die Destination bekannt für ihr Reha-Zentrum. Eine entsprechend eher ältere Zielgruppe kommt, um sich zu erholen und wohl zu fühlen. Neben den umfassenden Gesundheitsangeboten bietet der Kurort ein anspruchsvolles Angebot in Gastronomie und Freizeit. Die ruhige und gesundheitsfördernde Natur und das Zwischenahner Meer bieten den entsprechenden Rahmen. Wandernd oder radfahrend erkunden die Besucher die Gartenkultur der Ammerländer Parklandschaft und

genießen die Rhododendronblüte. Außerdem bietet Bad Zwischenahn seinen Gästen ein vielfältiges Shoppingangebot durch teilweise auch sonntags geöffnete Läden.

Eine mäßige Abnahme der Kältestresstage wird zukünftig in Bad Zwischenahn erwartet, während Schwüle zunehmen wird. Thermisch komfortable Bedingungen nehmen nur gering zu. Hitzestress wird aber weiterhin keine Rolle spielen.

# PRAXISBEISPIELE

Für die Verjüngung der Zielgruppe wurden in der Vergangenheit umfangreiche Angebote entwickelt. Durch moderne und innovative Klimaschutzmaßnahmen werden weitere Akzente gesetzt. Darüber hinaus erfordern die veränderten klimatischen Bedingungen mit Auswirkungen auf das natürliche Angebot Anpassungsstrategien.

## Strategieableitung

- Herausstellung des gesundheitsfördernden, kühlen und milden Mikroklimas
- klimafreundliche Kurortstrategie
- Anpassung der Naturerlebnisangebote an den Klimawandel

## Maßnahmenplanung

Das Mikroklima von Bad Zwischenahn ist besonders gesundheitsfördernd. In Zukunft wird sich dieses besondere, vom angrenzenden See und Wald geprägte, etwas kühlere Klima im Sommer noch stärker vom heißeren Umland abheben. Gleichzeitig ist das milde Klima, verglichen mit dem Reizklima der Nordseeküste, für viele Zielgruppen angenehmer. Die Klimakur kann zusammen mit entsprechenden Institutionen erarbeitet und vermarktet werden. Hierbei kann eine Zusammenarbeit mit Ärzten erfolgen, so dass jeden Tag Hinweise (wie Wasser trinken oder Siesta halten) im Internet oder auf Bildschirmen in der Reha-Klinik abgerufen werden können.

Ein Erlebnis-Klimapfad für die Gäste entlang am See bringt besonders auch jüngeren Gästen, die gesund bleiben und Krankheiten vorbeugen möchten, den Klimawandel näher. Ein Leitsystem führt den Gast und informiert über das Klima und seine Auswirkungen auf die Gesundheit (bspw. Reizklima, Heilklima, Asthma, Beschwerden bei Hitze etc. und die dazugehörigen Maßnahmen vor Ort, wie eine Wasserquelle, schattige Bäume etc.).

Der See kann mit steigenden Temperaturen verstärkt für Aktivitäten genutzt werden. Die Blüte der Rhododendren könnte zukünftig zweimal im Jahr

stattfinden. Diese Entwicklung muss beobachtet und gleichzeitig im Marketing genutzt werden.



Ziel von Bad Zwischenahn als zukunftsweisendem und qualitativ hochwertigem Kurort muss es sein, den Kunden gegenüber zu zeigen, dass sich der Kurort dem Thema Klimawandel stellt. Entsprechend erfolgt eine konsequente Ausrichtung des Ortes und der gesundheitstouristischen Angebote am Klimaschutz, d. h. Ziel ist eine konsequente CO<sub>2</sub> - Reduzierung. Beispielhafte Maßnahmen sind: Projekte zur Steigerung der Energieeffizienz und CO<sub>2</sub>-Reduzierung, Umbau des bestehenden Militärgeländes zu einem klimaneutralen Erholungs- und Wellnesszentrum als Leuchtturmprojekt zum Thema Klimawandel.

Ziel ist die Aufwertung des Images von Bad Zwischenahn zu einer innovativen, erlebnisorientierten und qualitativ hochwertigen modernen Destination, für die als Gesundheitsanbieter Klimaschutzmaßnahmen selbstverständlich sind.



## Beispiel 3:

### Todtnauer Ferienland, Belchenland und Wieden - Klimawanderregion Nr. 1

Die Schwarzwaldregion nutzt die Möglichkeit zur Verlängerung der Sommersaison und die Vorzüge der kühlen Bergluft mit der Gestaltung aktiver Klimawanderwege.

#### Situations- und Zukunftsanalyse

Das Todtnauer Ferienland, Belchenland und Wieden setzen sich aus verschiedenen Orten zusammen, wodurch sich eine Spannweite der Höhenmeter von 500 bis 1.494 Metern ergibt. Bereits jetzt kann die Region mit verschiedenen Wanderwegen punkten. Wintersport ist in dieser Region ein wichtiges Standbein. Eine Kooperation der Skilifte schafft Synergieeffekte. Neben Wintersport kommen die Gäste hauptsächlich aufgrund der Natur und entsprechender Naturangebote (vor allem wandern). Zukünftig werden sich Tage mit Kältestress und die natürliche Schneesicherheit verringern, während in den Sommermonaten Tage mit Schwüle-vorkommen und Hitzestress zunehmen werden. Dabei müssen jedoch die Höhenunterschiede in der Region berücksichtigt werden, denn die klimatische Situation unterscheidet sich deutlich je nach Höhenlage.

#### Strategieableitung

- Klimawanderregion Nr. 1 mit Klima-Aktiv-Pfaden
- Ausbau der Sommer- und Nebensaison

#### Maßnahmenplanung

Das Todtnauer Ferienland, Belchenland und Wieden bieten ganzjährige Angebote an, die bereits heute einen Tourismus unabhängig von der Schneesicherheit in der Wintersaison ermöglichen. Während die Bedingungen im Winter für natürliche Schneesicherheit schlechter werden, verbessern sich die klimatischen Gegebenheiten in den übrigen Monaten. Bereits heute hat der Wintersport nicht mehr die große Bedeutung wie in früheren Jahren. Viele Urlauber nutzen aber noch immer die Region im Winter, um

dann auch in anderen Orten des Schwarzwaldes um Ski zu laufen (hauptsächlich Feldberg). Durch den Einsatz von Schneekanonen für Ski Alpin und Langlauf versucht man die Angebote im Wintersport zunächst aufrecht zu erhalten.

Bedingt durch die günstigeren Bedingungen für Outdooraktivitäten unabhängig vom Schneeangebot, sind die Angebote in diesem Bereich zu stärken. Dies betrifft vor allem Wandern oder Mountainbik fahren. Insgesamt entwickelt sich die Region hin zu einer Tourismusdestination mit günstigen klimatischen Bedingungen. Je nach Höhenlage sind dabei die klimatischen Bedingungen unterschiedlich, so dass je nach aktueller Situation durch die Wahl des Ortes in der Region unter unterschiedlichen klimatischen Bedingungen ausgewählt werden kann.

Bestehende Wandernetze können genutzt werden und bieten in allen vier Jahreszeiten sowie Tag und Nacht (Fackelwanderungen) unterschiedliche Erlebnisse und vor allem unterschiedliche klimatische Bedingungen. Entsprechend können Klimawanderwege entwickelt werden. Beispielsweise kann die Sommerfrische in den Vordergrund gestellt werden (Bergluft sowie die geringe Gefahr von Bodenozone) oder es werden Orte der Gesundheit eingebunden. Dies kann bis zur Einbindung eines Asthma-Stollens reichen. Weitere Orte der Gesundheit werden identifiziert, aufgerüstet und an das Wegesystem angeschlossen.

Entscheidend ist jedoch die Herausarbeitung von Wegen mit verschiedenen Klimazonen. Die Gäste werden über Tafeln an den Wegen und aktuell über

# PRAXISBEISPIELE

elektronische Medien (z. B. iPhone) informiert. Im Mittelpunkt der Strategie stehen jedoch Klimawanderwege unter Ausnutzung der klimatischen Unterschiede in der Region. Hinzu kommt eine stärkere Themenorientierung bei den Wanderwegen, z.B. der Kreuzweg oder Mediationsweg. Im Mittelpunkt der Strategie stehen jedoch Klimawanderwege unter Ausnutzung der klimatischen Unterschiede in der Region. Parallel wird das Krisenmanagement aktualisiert, so dass bei Extremwetterereignissen, wie Sturm, Schadensbegrenzung erfolgt und Alternativen für die Gäste angeboten werden können.



## Beispiel 4:

### St. Peter - Ording - Mitigationsstrategie mit drei Stufen

Die Mitigationsstrategie erfolgt in St. Peter - Ording bewusst in drei Stufen:

Stufe 1: Klimaneutrale Events

Stufe 2: Klimaneutrale Unterkünfte

Stufe 3: Klimawandelsymbol - klimaneutrales Pfahlbaureisort

#### Situations- und Zukunftsanalyse

Am Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer gelegen zeichnet sich St. Peter-Ording besonders durch seinen breiten Sandstrand und das gesunde Seeklima aus. Pfahlbauten prägen das Bild am Strand und Großveranstaltungen sind für viele Gäste ein Reismagnet. Die Destination zeichnet sich jedoch durch eine hohe Saisonalität mit Schwerpunkt auf den Sommermonaten aus. Für wechselhafte Wetterbedingungen werden nur einige Indoor-Möglichkeiten, wie die Dünen-Therme, ein Kinderspielhaus, ein Museum und den Westküstenpark angeboten.

Bezüglich des Klimas in St. Peter-Ording wird in Zukunft der Kältestress deutlich ab- und die Anzahl schwüler Tage zunehmen. Tage mit thermischem Komfort nehmen hingegen nur geringfügig zu. Hitzestress wird weiterhin keine Rolle spielen. St.

Peter-Ording besitzt eine eigene Station des Deutschen Wetterdienstes (DWD).

#### Strategieableitung

- Klimaneutrale Events
- Klimaneutrale Unterkünfte
- Klimawandelsymbol-klimaneutrale Pfahlbauten

#### Maßnahmenplanung

1. Alle bereits fest etablierten Großveranstaltungen sollen zukünftig klimaneutral durchgeführt. St. Peter-Ording nutzt während der Events die bestehende Medienpräsenz, um das klimabewusste Handeln der Destination glaubwürdig nach außen zu kommunizieren.

2. Die Umstellung auf klimaneutrale Unterkünfte erfolgt sukzessiv. Die freiwillige Teilnahme wird dabei von den Einheimischen selbst unterstützt.



# PRAXISBEISPIELE

Hierzu ist es ratsam, zuerst die Eigentümer bei der Implementierung klimafreundlicher Maßnahmen zu beraten. Erst wenn erste Schritte erfolgen, kann die Kommunikation durch das Marketing und auf einer Klimawoche nach außen erfolgen, ohne dass die Glaubwürdigkeit verloren geht. Zertifikate (wie selbst vergebene „Klimasternen“ oder „Klimasonnen“), die klimafreundliche Quartiere auszeichnen, schaffen einen Anreiz für Unternehmer, sich an der Aktion zu beteiligen.

Zudem kann der Gast mit der Kurkarte bisher nur Busse vor Ort nutzen. Eine Kooperation mit überregionalen Verkehrsanbietern könnte dieses Angebot erweitern.

3. Neben einer Verbesserung der Indoor-Angebote, um auch bei wechselhaftem Wetter Freizeitmöglichkeiten für die Urlauber anzubieten, können die bereits bestehenden Pfahlbauten als Klimawandelsymbole genutzt werden. Sie symbolisieren den Charakter des Ortes und den Umgang mit Hochwassersituationen. Diese Symbole sollen am Strand ein Signal darstellen und sollten mit erneuerbaren Energien ausgestattet werden.



## Beispiel 5:

### Juist - Klimaneutrale Insel



Aufgrund der hervorragenden Ausgangsbedingungen (autofrei, übersichtlich) kann die Insel Juist als erste klimaneutrale ostfriesische Insel eine Pionierrolle übernehmen. Die klimaneutrale Insel kann mehrere bisher genutzte Bereiche zusammenführen und das Qualitätsmerkmal Klimaschutz mit gesundem Reizklima und Entschleunigung vereinen. Zur langfristigen Vermarktung kann – in Anlehnung an die Umweltberichterstattung – ein jährlicher Klimabericht veröffentlicht werden.

#### Situations- und Zukunftsanalyse

Die Stärke von Juist ist sein Potenzial zur Entschleunigung. Als autofreie Insel bewegen sich Einheimische und Gäste zu Fuß oder mit der Kutsche, wenn es schneller gehen soll auch mit dem Fahrrad. Juist hat eine hohe Stammgastklientel. Die Insel ist übersichtlich und alle Punkte sind leicht erreichbar. Neben dem gesunden Reizklima locken die Ruhe, aber auch die Natur und der Strand. Die Modellierungen für das Klima auf Juist zeigen, dass in der Zukunft die Kältestresstage deutlich zurückgehen werden, während thermisch komfortable Bedingungen, aber auch schwüle Tage, zunehmen.

#### Strategieableitung

- Leitziel: Klimaneutrale Insel
- Klimaberichterstattung
- Gäste und Bevölkerung in die Planung integrieren

#### Maßnahmenplanung

Da ein Stopp aller Treibhausgasemissionen nicht sofort möglich ist, sollten die Emissionen schrittweise reduziert werden. Bei diesem Vorgehen sollte zuerst der Energieverbrauch vermindert werden. Im zweiten Schritt wird die Stromversorgung, soweit möglich, auf regenerative Quellen umgestellt. Weitere unvermeidbare Treibhausgasemissionen sollten mit CO<sub>2</sub> einsparenden Projekten kompensiert werden. Das Konzept muss auf die Bewohner der Insel zugeschnitten werden, wobei es wichtig ist, sie für das Projekt zu gewinnen, sie zu informieren

und sie partizipativ bei der Detailplanung einzu beziehen. Hierfür kann ein Klimatag als Informationsveranstaltung auf der Insel organisiert werden. Eine Bestandsaufnahme (Energiebilanz) zeigt, wo welche Energienutzung stattfindet und Einsparpotenziale liegen.

Andere CO<sub>2</sub>-neutrale Aktivitäten, wie Wattwandern oder Windsurfen, werden stärker hervorgehoben und die Flotte der Watt-Solar-Mobile (ein Ein-Personen-Elektrofahrzeug für Strandfahrten) aufgestockt.

Die Nutzung regenerativer Energien wird durch eine Kooperation mit dem Stromanbieter EWE erreicht.

Ein Klima-Destinations-Bericht stellt die langfristige Zielsetzung der Insel dar und definiert die ersten Umsetzungsschritte hin zu einer Klimaneutralität. In den nächsten Jahren nachfolgende Berichte machen die Fortschritte gegenüber dem letzten Stand deutlich. So wird das Vorhaben, die Insel Schritt für Schritt zu einer klimaneutralen Insel zu führen, transparent gemacht.

Besonders Stammgäste, werden sich für das Projekt der Insel interessieren. Sie können eingebunden werden, indem sie bspw. in Gästeworkshops informiert werden, sich die Nutzung regenerativer Energien vor Ort anschauen (Solar-Trockenlage im Klärwerk) oder beim Dünenschutz „ihrer“ Insel eingebunden werden.

Eine Klimawoche (nach dem bereits bestehenden Modell einer so genannten Gesundheitswoche) ist ein weiterer Event.



## Beispiel 6:

Norderney -

## Frische statt Mittelmeer und schrittweise Anpassung

Die Strategie für Norderney setzt an zwei Ebenen an. Auf der einen Seite dient das frische Klima der Insel als Kapital im Gesundheitsbereich und bietet im Gegensatz zum heißer werdenden Mittelmeerklima durchaus Vorteile. Auf der anderen Seite ist es für die Insel oberste Ziel, im übertragenen Sinne das Klima zu schützen und verstärkt Emissionen im Energiesektor zu reduzieren.

### Situations- und Zukunftsanalyse

Positive Umweltfaktoren sind heute bei der Auswahl der Urlaubsdestination bestimmend. Weil die Insel als touristisches Schwergewicht im Nordwesten der Republik wirtschaftlich vollständig vom Tourismus abhängig ist, gilt es, diesem Auswahlkriterium in verschiedener Weise zu entsprechen. Umweltfaktoren und damit auch das Klima sind nicht nur beeinflussende Faktoren im Bereich des Tourismus, sondern sie stehen auch im direkten Zusammenhang mit der Existenz der Insel selbst.

Klar ist, dass der Klimawandel als solches nicht gestoppt werden kann. Gleichwohl muss es Ziel aller – und damit der zuvorderst Betroffenen – sein, negative, die Existenz bedrohende Klimafolgen abzumildern. Lokale Anstrengungen und Initiativen im Hinblick auf eine positive Beeinflussung der Umgebung haben das Problem, dass sie häufig von der Bevölkerung aus dem globalen Zusammenhang heraus als nicht wirksam angesehen werden. Häufig gibt es zunächst Akzeptanzprobleme.

Die Insel Norderney hat recht früh verstanden, dass Erhalt und Sicherung der Inselnatur wesentliches Kapital für den touristischen Erfolg sind. Trotz einer verdichteten Bauweise im Westteil der Insel ist es gelungen, bald 90 Prozent der Fläche von Bebauung freizuhalten. Das soll auch so bleiben. Vielfältige, seit 50 Jahren laufende und in den letzten 20 Jahren entwickelte Initiativen zur Minimierung von

negativen Einflüssen auf die Umwelt werden weiter ausgebaut. Dies reicht von der Wassergewinnung zur Abwasserbehandlung, einfach quer durch alle Bereiche.

Bis zum Jahr 2050 werden Tage mit Kältestress deutlich abnehmen. Thermisch komfortable Bedingungen aber auch Schwüle werden hingegen etwas zunehmen. Hitzestress spielt weiterhin keine Rolle.

### Strategieableitung

- Charakter der Nordseeinsel bewahren
- Emissionsreduzierung durch vielfältige Maßnahmen im Energiesektor
- Erhalt und Sicherung der Inselnatur

### Maßnahmenplanung

Bereits in der Vergangenheit wurden viele Maßnahmen, vor allem auf dem Energiesektor, umgesetzt. Beispiele sind die Kraft-/Wärmekopplung, Nahwärmeversorgungssysteme, Solartechnik, Austausch alter Beleuchtungssysteme, Einführung intelligenter Steuerungssysteme zur Verbrauchs- und Kostenminderung oder auch die Schaffung von Tarifstrukturen mit besonderer ökologischer Auslegung. Der direkte Bezug zwischen lokalen Abnehmern und ihrem örtlichen Versorgungsunternehmen macht es möglich, eine ökologisch ausgelegte Geschäftspolitik auch in der Bevölkerung zu implementieren. Dies gelingt umso einfacher, als dem potentiellen Interessenten neben ökologischen

## PRAXISBEISPIELE

auch ökonomische Vorteile vermittelt werden können. Diese Verflechtung ist ausbaufähig.

Die Kleinräumigkeit einer Insel führt dazu, dass Aktivitäten aus dem Ver- und Entsorgungssektor nicht im Verborgenen bleiben. Weil dies so ist und damit der Gast teilnimmt, geht Norderney seit Jahren einen offensiven Weg der Information. Dieser wiederum kann nur begangen werden, wenn die relevanten Themen präsentabel aufgearbeitet sind. D. h. , sie müssen dem Anspruch des Gastes an Umweltqualität entsprechen. Hier schließt sich der Kreis örtlicher Vorsorge im Bereich Umwelt und Klima für die Bevölkerung mit den touristischen Bedürfnissen. In der Einordnung der Priorität gibt es zwischen diesen Gruppen allerdings Unterschiede. Zweifelsohne ist die Reduzierung von Verkehr mit Verbrennungsmotoren nicht nur touristisch und aus Klimagründen wünschenswert. Dennoch gibt es Vorbehalte.

Die identifizierten Klimatrends sind nicht das Wetter von morgen. Die Nordsee wird nie Mittelmeer werden. Deshalb muss neben der Klimavorsorge die schrittweise Anpassung stehen. Klimaveränderungen, die positiv auf den Tourismus wirken können, werden von Norderney herausgestellt und zur wirtschaftlichen Stärkung am Markt platziert.



# UMSETZUNG KONTROLLE

- Realisierung des entwickelten Konzepts
- Quantitative Bewertung gesetzter Ziele mit Hilfe von Indikatoren, Monitoring
- Kontrolle als neuen Anstoß: Ist die Destination auf dem richtigen Weg?

In der Etappe Umsetzung und Kontrolle werden die entwickelten Strategieelemente bzw. Mitigations- und Anpassungsmaßnahmen in die Tat umgesetzt. Dabei ist bei allen Einzelmaßnahmen festzuhalten, wer die Umsetzungsverantwortung hat, in welchen Zeiträumen diese geschehen sollen und wie die Maßnahmen finanziert werden. Bereits im vorangegangenen Kapitel zur Detail- und Maßnahmenplanung wurde darauf eingegangen, dass 90 % aller Strategien bei der Umsetzung scheitern. Dies trifft auch auf Destinationen zu, denn was nützt die beste Strategie, wenn sie nicht richtig umgesetzt wird oder die entsprechenden finanziellen Mittel fehlen. Entsprechend muss die Umsetzung der Maßnahmen laufend überprüft werden, eine der wesentlichsten Funktionen der Balanced Score Card. Ziel ist es, einerseits Erfolge erkennen und andererseits Verbesserungsmaßnahmen ergreifen zu können.

Auf der Hand liegt, dass in dieser Phase einzelne Maßnahmen überprüft werden müssen. Aber die Bedeutung dieser Phase ist nicht auf Einzelkontrollen beschränkt. Wir haben beim Anstoß problematisiert, dass alte Routine durch den Klimawandel in Frage gestellt wird. Anpassung an den Klimawandel bedeutet für Tourismusdestinationen also auch, neue Routine zu gewinnen. Man könnte das vielleicht mit dem Begriff Nachhaltigkeit bezeichnen. Die Frage ist nur: Funktionieren die neuen Regeln wirklich? Kann die Destination weiterhin ihre Funktionen erfüllen? Werden die Anpassungsziele wirklich erreicht? Es kann ja gut sein, dass die Einzelmaßnahmen alle erfolgreich sind, die Gesamtstrategie dann aber doch nicht aufgeht?



Für die Kontrolle der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen reicht es auf keinem Fall aus, die Entwicklung der Anzahl der Gäste und Anzahl der Übernachtungen zu überprüfen. Es geht vielmehr darum, zu überprüfen, ob die einzelnen festgelegten Maßnahmen umgesetzt werden und ob sie die geplante Wirkung zeigen. Gerade im Management von Destinationen wird dies sehr vernachlässigt, es überwiegen die Ängste des Managements, dass sie selbst kontrolliert werden. Stattdessen orientiert man sich an der Entwicklung der Übernachtungen, die von vielen Einflussfaktoren abhängt (wirtschaftliche Situation, Wetter, Wettbewerbsaktivitäten usw.). Die Interpretation der Daten führt oftmals dann dazu, dass negative Entwicklungen mit veränderten Rahmenbedingungen begründet werden, positive Entwicklungen werden den eigenen Marketingaktivitäten zugeschrieben. Dies hilft nicht, den Erfolg einer Strategie und die Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen.

Die Umsetzung der Strategie und der verabschiedeten Maßnahmen kann nur überprüft werden, wenn jeweils geeignete Indikatoren bestimmt werden, anhand derer eine Kontrolle erfolgen kann. Im Vordergrund stehen also beispielhaft folgende Fragen: Wurden klimaneutrale Angebote entwickelt und falls ja, wie viele? Wurde die Stromversorgung auf alternative Energien umgestellt und falls ja, von wie vielen Unternehmen? Werden die Gäste über die Aktivitäten der Destination in Bezug auf den Klimawandel informiert, im Internet, in Publikationen?

# UMSETZUNG KONTROLLE

Getrennt hiervon ist zu überprüfen, ob die umgesetzten Maßnahmen auch die Wirkung zeigen, die von ihnen erwartet wird, d. h. führt tatsächlich eine Reduzierung der Emissionen zu einem besseren Image der Destination und damit zu mehr Gästen? Möchte eine Destination das Image verbessern, so kann nur festgestellt werden ob die Maßnahmen den gewünschten Erfolg zeigen, indem eine Imageuntersuchung durchgeführt wird.

Tatsächlich ist das bereits vorgestellte Instrument der Balanced Scorecard bislang vor allem in seiner Form als Managementinstrument zur Umsetzung von Strategien vorgestellt worden. Die Balanced Scorecard ist zugleich aber auch ein Kennzahlensystem, das für ein Monitoring herangezogen werden kann.



## Monitoring bedeutet:

Die Funktion des Monitorings besteht darin, bei einem beobachteten Prozess (hier Strategieumsetzung) steuernd einzugreifen, sofern dieser nicht den gewünschten Verlauf nimmt bzw. bestimmte Schwellwerte unter- oder überschritten sind. Die Ergebnisse des Monitorings sollen dazu beitragen, Entscheidungen, entwickelte Strategien und ihre Umsetzung zu überprüfen.

Wie nutzt man die Balanced Scorecard als Kontroll- und Monitoringinstrument? Für jede Perspektive entwickelt man 4 bis 5 Indikatoren, welche die Entwicklungen in der jeweiligen Perspektive widerspiegeln. Diese Indikatoren ergeben sich aus der Strategie und den verabschiedeten Maßnahmen. Diese Indikatoren sind zwar in der Regel quantitativer Natur um die Messbarkeit sicherzustellen, nicht aber zwingend monetäre Indikatoren. Die Balanced Scorecard besteht dann aus 16 bis 20 Planindikatoren und in der Kontrollphase werden diesen Planindikatoren die Ist-Indikatoren gegenüber gestellt.

Im Folgenden nennen wir für jede Perspektive Beispiele für Indikatoren. Sie unterscheiden sich von Destination zu Destination, denn sie sind aus der

jeweiligen Strategie abzuleiten:

**(1)** Indikatoren für Lernen und Entwicklung: Anzahl der Schulungen und Workshops, Teilnahme der Tourismusakteure an Workshops und Expertenhearings,

**(2)** Interne Prozesse der Destination: Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Destination (die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Destination in einem Jahr, Verbrauch an Grundwasser, Abfallaufkommen, Bereitstellung regenerativer Energie in der Destination...)

**(3)** Kunden und Rahmenbedingungen: Image der Destination, Kundenzufriedenheit, Umfang der Gremienarbeit, Zugriffszahlen im Web auf klimabezogene Daten der Destination, Nachfrage nach den Klima- und Nachhaltigkeitsreports der Destination, Umfang der Medienberichterstattung über die Aktivitäten der Destination,...

**(4)** Nachhaltigkeitsperspektive: Umfang der Realisierung „grüner“ Geschäftsmodelle in der Destination, monetärer Umsatz mit grünen Geschäftsmodellen (im Vergleich zu konventionellen Geschäftsmodellen),...



Sind die Indikatoren quantifiziert, können sie zur Abweichungsanalyse genutzt werden. Hierzu sollten Sie folgende Kontrollschritte beachten und die Fragen so präzise wie möglich beantworten:

# UMSETZUNG KONTROLLE

1) Vergleich von Sollwerten und Istwerten, um festzustellen, ob die Vorstellungen zielgerichtet verwirklicht worden sind oder ob es zu Abweichungen gekommen ist.

(2) Analyse der Abweichungen, d. h. die Feststellung möglicher Ursachen und das Abschätzen der Auswirkungen auf anschließende Handlungen. Bei der Analyse der Ursachen muss man zwischen externen Ursachen (z. B. Wirtschaftskrise) und beeinflussbaren Ursachen (Umsetzungsprobleme) unterscheiden.



In der Phase der Umsetzung und Kontrolle plädieren wir für den Einsatz des Instruments der Balanced Score Card.

Dies dient insbesondere der internen Überprüfung der erfolgreichen Umsetzung der Strategie. Die Ziele, Überlegungen und Prozessergebnisse können zudem schriftlich in einem „Umwelt-Klima-Destinations-Bericht“ erfasst und intern für eine bessere Strukturierung sorgen sowie extern im Marketing an Ihre Gäste kommuniziert werden. Wichtig ist hierbei die Glaubwürdigkeit in Bezug auf folgende Punkte:

- Profil der Destination bzw. des touristischen Unternehmens
- Vision und Ziele des Beitrags zu einem klimafreundlichen Tourismus
- Beschreibung der Klima-Strategie und der daraus entwickelten Maßnahmen sowie Umsetzungsschritte
- Erklärungen und Analysen von Fakten und Indikatoren in Bezug auf den Klimawandel
- Skizzierung der erfolgten Maßnahmen und
- Dokumentation der Zielerreichung (was wurde bisher erreicht? Evtl. Erstellung von Ökobilanzen)
- Beschreibung von Konfliktsituationen, die bei der Umsetzung aufgetreten sind
- Neue Ziele und Anstöße im Bereich Anpassung und Klimaschutz, mögliche Anpassungen der Strategie.
- Der Bericht kann auch die Balanced Scorecard enthalten.



## Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte von anderen touristischen Anbietern

TUI AG, Studiosus, Hotelplan, Kuoni  
Deutsche Bahn, SBB  
Deutsche Lufthansa, Nature Air  
Hotel Steinschaler in Österreich

Tipps für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes bekommen Sie vom Umweltbundesamt unter [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere\\_nachhaltigkeitsbericht.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_nachhaltigkeitsbericht.pdf)

Eine eingängige Visualisierungsform von Ökobilanzen ist das Sankey-Diagramm (vgl. <http://www.sankey-diagrams.com/>).



Das Monitoring stellt einen fortwährenden Prozess dar, da immer wieder der Ist-Zustand, Prognosen, die Ziele, Umsetzung und Zielerreichung untereinander abgeglichen werden müssen und, wenn nötig, eine korrigierende Anpassung von Maßnahmen erfolgen sollte.

Tatsächlich beginnt die Kontrolle nicht erst als letzte Phase. Eine lineare Vorgehensweise wie hier dargestellt dient in erster Linie dazu, den Prozess zu strukturieren. Insgesamt wird die Anpassung an den Klimawandel eher als ein iterativer Prozess verstanden, d. h. durch aktuellere Informationen, neue Technologien oder andere Wettbewerbsbedingungen werden immer wieder Prozesse der Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen und Marktsituationen imitiert. Insbesondere erweist es sich immer wieder als schwierig, sicherzustellen, dass Strategien auch wirklich umgesetzt werden. Hier ist es hilfreich, Instrumente einzusetzen, die in mehreren Phasen genutzt werden. In den Phasen des Übergangs zu konkreten Maßnahmen erweist sich die Balanced Scorecard als besonders erfolgreiches Instrument. Das Einsatzspektrum reicht von der Strategieableitung bis zur Kontrolle.

# SCHLUSSWORT

Beim Thema Urlaub denken fast alle Menschen sofort ans Wetter, an sonnige Tage am Strand oder Urlaub in den schneebedeckten Bergen. In kaum einem Wirtschaftszweig spielen Klima und Wetter eine so große Rolle wie im Tourismus. Deshalb hat der Klimawandel für diese Branche eine besondere Bedeutung. Wie sich der Tourismus an den Wandel anpassen kann (Anpassungsstrategien) und welche Maßnahmen nachhaltig zur Klimaschonung beitragen können (Vermeidungsstrategien), sind die zentralen Fragestellungen, denen sich heute die Branche stellen muss.

Innerhalb der Bevölkerung ist das Bewusstsein in Bezug auf den Klimawandel sehr hoch. Immerhin 11 Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung möchten in Bezug auf den Klimawandel Vorbild sein. Weitere 74 Prozent sehen es als ihre Bürgerpflicht an zur Vermeidung des Klimawandels beizutragen. Entsprechend erwarten die Urlauber, dass sich auch der Tourismus mit dem Klimawandel auseinandersetzt. Destinationen stehen vor der Aufgabe, klimaschonende Angebote zu entwickeln, um diese anzubieten. Darüber hinaus ist es in vielen Destinationen erforderlich sich an die veränderten Bedingungen anzupassen: Welche Angebote bietet die Region, wenn der Schnee ausbleibt, wie geht die Wanderregion mit Extremwetterereignissen um, wie können die Vorteile einer verlängerten Schönwetterperiode genutzt werden, usw.?

Die vorliegende Broschüre gibt einen Überblick über die wichtigsten Aspekte zu diesem Thema und zeigt auf, wie sich Tourismusdestinationen in Zeiten des Klimawandels verhalten können und sollten. Viele deutsche Touristiker haben die Bedeutung des Klimawandels für ihre Branche noch nicht erkannt, es wird Zeit, dass gehandelt wird.“



# CHECKLISTE UND FAHRPLAN

## Von der Idee zur Strategie und konkreten Maßnahme

<b>Etappe 1</b> „Anstoß“	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abwägung von Chancen und Risiken der Destination im Rahmen klimatisch veränderter Rahmenbedingungen</li> <li>2. Sensibilisierung – Bewusstseins-schaffung, Kommunikation des Themas durch Workshops Expertenhearings, Aufstellung eines Leitbildes</li> </ol>
<b>Etappe 2</b> „Situationsanalyse“	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Profilcheck – Erfassung der touristischen Ausgangssituation</li> <li>6. Klimacheck - detaillierte Erfassung von klimarelevanten Daten</li> <li>7. Klima-SWOT Teil I: Erstellung einer Stärken-Schwächen- Betrachtung der aktuellen Situation unter Einbeziehung der klimatischen Ausgangssituation</li> </ol>
<b>Etappe 3</b> „Zukunftsanalyse“ als Szenarioanalyse	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Szenariofeldanalyse: Bestimmung der wesentlichen Einflussfaktoren im Sinne der Gesamtfragestellung</li> <li>9. Szenarioprojektion: Datensammlung für die Einflussfaktoren und Entwicklung alternativer Zukunftsprojektionen pro Faktor           <ol style="list-style-type: none"> <li><b>a. Schwerpunkt I: Tourismustrends</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auswertung aktueller Studien zu Tourismustrends</li> <li>2. Abwägung von Risiken und Chancen</li> </ol> </li> <li><b>b. Schwerpunkt II: Klimasimulationen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regionale Klimaanalyse: Herausarbeitung von relevanten klimatischen Veränderungen und Festlegung von Faktoren, die für das eigene touristische Umfeld von Bedeutung sind</li> <li>2. Experteneinbindung: Erstellung und Auswertung von Klimasimulationen</li> <li>3. Klima-Tourismus-Bewertung für unterschiedliche räumliche und zeitliche Auflösungen</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>10. Szenariobildung: methodisch gestützte Verdichtung aller Daten und Erkenntnisse zu konsistenten Zukunftsbildern (Szenarien)</li> <li>11. Beschreibung der Szenarien</li> <li>12. Analyse und Klima-SWOT Teil II</li> </ol>
<b>Etappe 4</b> „Strategieab- leitung“	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Entwicklung von Strategien aufgrund der „Klima-SWOT“-Analyse (in einem Workshop mit verschiedenen Beteiligten)</li> <li>14. Herstellen einer konsistenten und ausbalancierten Gesamtstrategie, Abgleich mit den Szenarien</li> </ol>
<b>Etappe 5</b> „Maßnahmen- planung“	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Konsistente Entwicklung und Einpassung von Einzelmaßnahmen in die Gesamtstrategie</li> <li>16. Detaillierte Maßnahmenplanung zur Gestaltung der verabschiedeten Mitigations-und Anpassungsstrategie</li> <li>17. Einbindung ins Marketing</li> </ol>
<b>Etappe 6</b> „Umsetzung, Kontrolle“	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Umsetzung/ Implementation der Maßnahmen</li> <li>19. Umsetzung und Monitoring der Maßnahmen und Umsetzungskontrolle mit Hilfe der Balanced Scorecard.</li> </ol>

# IMPRESSUM

## Herausgeber:

Forschungsprojekt KUNTIKUM - Klimatrends und nachhaltige Tourismusentwicklung in Küsten- und Mittelgebirgsregionen

Leuphana Universität Lüneburg,  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

## Autoren:

Dipl. Umweltwissenschaftlerin Claudia Bartels, Dr. Matthias Barth, Dipl. Umweltwissenschaftler Simon Burandt, Dr. Ines Carstensen, Dipl. Meteorologin Christina Endler, Prof. Dr. Edgar Kreilkamp, Prof. Dr. Andreas Matzarakis, Prof. Dr. Andreas Möller, Dipl. Umweltwissenschaftler Daniel Schulz

## Stand

Oktober 2009

1. Auflage

## Bildnachweis

[www.norderney.de](http://www.norderney.de)

[www.picworld-touristic.de](http://www.picworld-touristic.de)

[www.juist.de](http://www.juist.de)

fotolia

istockphoto

Sabi Heumann

J. T. Dreyer

Tourismusmarketing Otterndorf

## Printlayout

Sabi Heumann

## Druck

v. Stern'sche Druckerei

- Diese Broschüre wurde auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
- Zur besseren Lesbarkeit haben wir die männliche Schreibweise verwendet, gemeint sind jedoch immer Frauen und Männer

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
im Rahmen der Fördermaßnahme klimazwei



