



Die Wertschöpfungskette Tourismus

Analyse und Anwendungsansätze
für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit

Nachhaltiger und verantwortungsvoller Tourismus kann durch die Entwicklungszusammenarbeit als Instrument für eine nachhaltige Entwicklung vielfältig eingesetzt werden. Ein zentraler Ansatz, der in diesem Handbuch vorgestellt wurde, ist die aktive Gestaltung von Wertschöpfungsketten in Partnerdestinationen.

Je mehr Geld Touristen ausgeben, und je mehr davon der Region bleibt, desto größer ist die regionale Wertschöpfung. Aus dieser einfachen Formel ergeben sich zwei grundsätzliche Strategien zur Förderung der regionalen Wertschöpfung durch Tourismus: die Steigerung touristischer Umsätze oder die Erhöhung des Anteils der regionalen Wertschöpfung an der Gesamtwertschöpfung. Beide Strategien eröffnen ein breites Spektrum an Möglichkeiten für EZ-Interventionen.

Die Wertschöpfungskette Tourismus

Analyse und Anwendungsansätze
für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-1766

E tourismus@giz.de
I www.giz.de

Verantwortlich:
Sektorvorhaben „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“

Autorin und Autor:
Kai Partale (Benchmark Services)

Layout:
kipconcept, Bonn

Fotonachweise:
Awake Travel (S. 77); Green Star Hotel (S. 37);
GIZ/Fotopool (S. 9, 10, 23, 25, 27, 31, 50, 51, 61, 63, 65, 78);
GIZ/Laos (S. 5, 17, 21, 33, 41, 69); GIZ/Kirgisische Republik (S. 29, 73);
GIZ/Lab of tomorrow; Istanbul Tourist Pass (S. 38);
GIZ/Laos, Peter Livermore (Titel); Knärzje GmbH (S. 36);
Mekong Moments (S. 39); Mosaic Centre (S. 75);
Swiss Contact (S. 67); Tourism Advisory Board (S. 34); TUI Care (S. 35)

URL-Verweise:
Für Inhalte externer Seiten, auf die hier verwiesen wird, ist stets der jeweilige
Anbieter verantwortlich. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von diesen Inhalten.

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Bonn 2020

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Grundlagen: Wertschöpfungskette & Tourismus	9
Teil 1: Regionale Wertschöpfung als Zielgröße	10
Teil 2: Wertschöpfungskette: Was man wissen muss	13
Teil 3: Tourismus: Was man wissen muss	17
Teil 4: Wertschöpfungssystem Tourismus	22
Teil 5: Wertschöpfungsstrategien im Tourismus	33
Leitfaden: Wertschöpfungskette im Tourismus anwenden	41
Schritt 1: Wertschöpfungskette definieren	44
Schritt 2: Wertschöpfungsnetzwerke initiieren	47
Schritt 3: Wertschöpfungskette analysieren	49
Schritt 4: Ziele definieren	53
Schritt 5: Lösungen entwickeln	56
Handlungsansatz: Lieferketten entwickeln	59
Impulse: Ausgewählte Anknüpfungspunkte für die EZ	65
Impuls 1: DMO-Entwicklung	67
Impuls 2: Integration von KMU in das touristische Wertschöpfungssystem	68
Impuls 3: Kreislaufwirtschaft und Entrepreneurship	70
Impuls 4: Entwicklung der Wertschöpfungskette nach ökologischen und soziokulturellen Kriterien	72
Impuls 5: Förderung von Qualitätsinfrastruktur, Produktqualität und Innovation	74
Impuls 6: Förderung der Digitalisierung	76
Nachwort	78

Einleitung



Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) engagieren sich weltweit und auf vielfältige Weise für eine nachhaltige Entwicklung und lebenswerte Zukunft in Entwicklungs- und Schwellenländern (ESL).

Eine zentrale Zielgröße ihrer Arbeit in den Zielgebieten der EZ ist die Steigerung der regionalen Wertschöpfung.

Das ist die Menge an Geld, die über Gewinne, Löhne, Gehälter und Steuern regionaler Unternehmen in der Region bleibt und dort einen Beitrag für Wohlstand und Lebensqualität leistet. In einem erweiterten Sinn bedeutet Wertschöpfung aber auch, ökologische und soziokulturelle Werte zu schaffen, z.B. durch den Schutz von Ressourcen oder die Integration benachteiligter Menschen in den Arbeitsmarkt.

Der Tourismus ist eine Branche mit besonderem Potenzial, regionale Wertschöpfung zu generieren und dadurch einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung in ESL zu leisten.

Denn: der Tourismus gehört nicht nur zu den größten Wirtschafts- und Wachstumsbranchen weltweit. Er ist zudem besonders beschäftigungsintensiv und bietet Menschen unterschiedlicher Qualifikationsstufen eine Lebensgrundlage. Durch die intensive Verzahnung mit Nachbarbranchen, wie zum Beispiel der Landwirtschaft oder dem Handwerk, können außerdem Multiplikatoreffekte entstehen, die die lokale Wirtschaft ankurbeln. Auch hieraus ergeben sich tourismusinduzierte Beschäftigungs- und Einkommenseffekte.

Die skizzierten Potenziale verdeutlichen die Relevanz des Tourismus als entwicklungspolitisches Instrument für eine nachhaltige Entwicklung.

Nahezu unabhängig davon, in welchem Handlungsfeld eine EZ-Intervention verortet ist, und welche Partner involviert sind, kann eine gezielte Förderung der touristischen Entwicklung oder die Verzahnung von benachbarten Branchen mit dem Tourismus eine erhebliche Wirkung für die Zielregion entfalten. Die Förderung der regionalen Wertschöpfung durch den Tourismus kann insofern eine sinnvolle Strategie im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit sein.

Wo aber liegen Ansatzpunkte für Interventionen der EZ – mit ihren unterschiedlichen Projektkontexten – um die regionale Wertschöpfung durch den Tourismus zu fördern?

Je mehr Geld Touristen ausgeben, und je mehr davon der Region bleibt, desto größer ist die regionale Wertschöpfung. Aus dieser einfachen Formel ergeben sich zwei grundsätzliche Strategien zur Förderung der regionalen Wertschöpfung durch Tourismus: die Steigerung touristischer Umsätze oder die Erhöhung des Anteils der regionalen Wertschöpfung an der Gesamtwertschöpfung. Beide Strategien eröffnen ein breites Spektrum an Möglichkeiten für EZ-Interventionen. Die richtigen Hebel zu finden, die zur Erreichung individueller Projektziele beitragen, ist dennoch nicht leicht. Hierzu trägt auch die Tatsache bei, dass die Tourismusbranche aufgrund ihrer kleinteiligen Angebotsstruktur und den Verflechtungen zu benachbarten Wirtschaftszweigen besonders komplex ist.

Ein wertvolles Hilfsmittel, um die vielschichtigen Strukturen und Prozesse der touristischen Leistungserstellung zu verstehen und um geeignete Ansatzpunkte für konkrete Interventionen zu finden, bietet das Konzept der Wertschöpfungskette.

Was bedeutet „Wertschöpfungskette“ in diesem Zusammenhang konkret? Und wie unterstützt sie auf dem Weg zu mehr regionaler Wertschöpfung?

Wertschöpfung ist nicht nur eine Zielgröße wirtschaftlicher Aktivitäten, sondern kann auch als Prozess verstanden werden, der sich entlang der gesamten Leistungserstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung vollzieht. Die Wertschöpfungskette beschreibt diesen Prozess, in dem jede Tätigkeit Werte schafft, Ressourcen verbraucht und mit anderen Tätigkeiten verbunden ist. Die Wertschöpfungskette anzuwenden, bedeutet allerdings mehr als eine Beschreibung wertschöpfender

Tätigkeiten. *Vielmehr geht es um eine systematische Strukturierung des Wertschöpfungsprozesses, dessen Analyse und Bewertung unter bestimmten Gesichtspunkten sowie die Ableitung von Projekten und Maßnahmen, die auf definierte Ziele einzahlen.* So verstanden ist die Wertschöpfungskette ein Managementinstrument, das dabei unterstützt, komplexe Prozesse und Strukturen zu verstehen und gezielt zu gestalten. Die Erhöhung der regionalen Wertschöpfung fungiert im vorliegenden Fall als Zielgröße, die es durch Strategien, Projekte und Maßnahmen zu erreichen gilt, um damit übergeordnete entwicklungspolitische Ziele zu erreichen.

Wertschöpfungskette in der EZ

Gerade in der EZ hat sich die Wertschöpfungskette zu einem wichtigen Konzept entwickelt, um wirtschaftliche Tätigkeiten und globale Wirtschaftsbeziehungen zu analysieren und im Sinne einer gerechten und nachhaltigen Entwicklung zu gestalten. Einen grundlegenden methodischen Rahmen zur Anwendung der Wertschöpfungskette bietet das Handbuch **Value Links** (vgl. GIZ 2018). Die Grundgedanken und Eckpunkte von Value Links sind auch in diesem Handbuch leitend und werden in den folgenden Kapiteln auf den Tourismus angewendet – aber auch vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen der Branche weitergedacht.

Zielgruppen des Handbuchs

Das Handbuch richtet sich in erster Linie an **Mitarbeiter*innen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit**, die im Rahmen von Auslandsvorhaben Interventionen mit touristischem Bezug planen und umsetzen. Aber auch die **Verantwortlichen vor Ort** erhalten eine **praxisorientierte Hilfestellung** zur Förderung der regionalen Wertschöpfung durch Tourismus.

Ziele des Handbuchs

Ein wichtiges Anliegen dieses Handbuchs ist es, den Leser*innen einen Überblick über das touristische Wertschöpfungssystem sowie Einblicke in die Strukturen, Prozesse und Funktionsweise der Branche zu verschaffen. Gerade branchenfremden Verantwortlichen von EZ-Projekten soll hierdurch der **Einstieg in die Thematik** erleichtert sowie eine **Grundlage zur Identifizierung und Planung individuell passender Interventionen mit Tourismusbezug** geboten werden. Zusätzlich versetzt das Handbuch die genannten Zielgruppen in die Lage, das Konzept der Wertschöpfungskette anzuwenden, um den touristischen Wertschöpfungsprozess bzw. verbundene Wertschöpfungsprozesse (Lieferketten) im Sinne einer nachhaltigen entwicklungspolitischen Intervention zu gestalten.

Das Handbuch bietet

- ➔ eine kompakte Einführung in das Konzept der Wertschöpfungskette und dessen Übertragung auf den Tourismus als entwicklungspolitisches Instrument,
- ➔ einen Überblick über das touristische Wertschöpfungssystem sowie Einblicke in die Strukturen, Prozesse und Funktionsweise der Branche,
- ➔ einen praxisorientierten Leitfaden zur Anwendung der Wertschöpfungskette als Managementinstrument im Kontext Entwicklungszusammenarbeit mit zahlreichen Tipps und Checklisten,
- ➔ eine Vorstellung von Strategien zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung durch Tourismus sowie
- ➔ eine Ableitung möglicher Interventionsansätze für relevante Problemstellungen in der Entwicklungszusammenarbeit.

Aufbau des Handbuchs

Wertschöpfungskette verstehen	Grundlagen – Im ersten Kapitel wird zunächst regionale Wertschöpfung als zentrale Zielgröße einer nachhaltigen Tourismusentwicklung und wichtiges Anliegen der EZ erläutert. Hierauf aufbauend werden die wichtigsten Informationen zum Konzept der Wertschöpfungskette und dessen Übertragung auf die spezifische Situation im Tourismus zusammengefasst. Ein grundlegendes Modell des touristischen Wertschöpfungssystems wird vorgestellt und dessen Funktionsweise erläutert. Hieraus ergeben sich konkrete Strategien zur Steigerung der Wertschöpfung und Ansatzpunkte für EZ-Interventionen.
Wertschöpfungskette anwenden	Leitfaden – Im zweiten Kapitel bietet das Handbuch eine praxisorientierte Anleitung zur Anwendung der Wertschöpfungskette als Managementinstrument im Tourismus. Das betrachtete Objekt ist das touristische Produkt, also die Reise in ein bestimmtes Zielgebiet mit all ihren Leistungsbausteinen vom Buchungssystem über den Transport bis zur Unterkunft, der Verpflegung und den Freizeitaktivitäten. Es geht also um eine systematische Analyse, Planung und Gestaltung der touristischen Wertschöpfungskette. Der Leitfaden führt die Nutzer*innen in fünf Schritten durch einen Prozess, der darauf abzielt, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen. Er unterstützt alle, die den Tourismus in ESL gezielt gestalten möchten. Akteure der Entwicklungszusammenarbeit können den gesamten Prozess unterstützen oder punktuell Impulse setzen.
Lieferketten entwickeln	Handlungsansatz – Im dritten Kapitel geht es um die Verzahnung touristischer Leistungen und Anbieter mit Nachbarbranchen sowie die gezielte Entwicklung von Lieferketten. Ziel ist es, möglichst viele Leistungen, die zur Erstellung des touristischen Produktes benötigt werden, von regionalen und entwicklungspolitisch relevanten Produzenten zu beziehen. Die Herausforderung für Projekte der EZ besteht hier vor allem darin, unausgeschöpfte Potenziale für Geschäftsbeziehungen zwischen Tourismusanbietern und Unternehmen von Nachbarbranchen zu identifizieren und zu erschließen.
Wertschöpfung gezielt fördern	Impulse – Im vierten Kapitel werden Vorschläge zur Gestaltung von Interventionen vorgestellt, die besondere Wirkungspotenziale versprechen. Sie setzen an den in Kapitel 1 vorgestellten Wertschöpfungsstrategien an und berücksichtigen in ihrer Ausgestaltung die spezifischen Kompetenzen der EZ.



Grundlagen:
Wertschöpfungskette & Tourismus

1



Teil 1: Regionale Wertschöpfung als Zielgröße

Regionale Wertschöpfung ist eine zentrale Zielgröße für eine nachhaltige Regionalentwicklung. Tourismus bietet für entsprechende Projekte der EZ viele sinnvolle Möglichkeiten und Ansatzpunkte. Regionale Wertschöpfung beschreibt die Wertschöpfung, die in einem bestimmten geografischen Gebiet generiert wird. Die Grenzen dieses Gebiets sind individuell je nach Auftrag im Rahmen der EZ zu definieren. Sie können ein ganzes Land umfassen, ein Teilgebiet oder auch einen grenzüberschreitenden Raum.

Hinweis: Im Tourismus bilden Destinationen den idealen Bezugsraum. Dies sind räumliche Einheiten, die aufgrund ihrer Größe und Struktur das Potenzial haben, im internationalen Wettbewerb wahrgenommen zu werden und leistungsfähige Wirtschaftskreisläufe aufzubauen.

Dimensionen nachhaltiger Wertschöpfung

Unter Wertschöpfung wird üblicherweise eine ökonomische Zielgröße verstanden. Wirtschaftliche Aktivitäten können aber auch ökologische und soziokulturelle Werte schaffen, wenn die wirtschaftlichen Aktivitäten in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Regionale Wertschöpfung hat somit auch eine ökologische und eine soziokulturelle Dimension.

In diesem Handbuch ist ein erweitertes Verständnis von Wertschöpfung als ökonomische, ökologische und soziale Wertschöpfung leitend.

Hinweis: Dieses Verständnis korrespondiert mit der **Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen** aus dem Jahr 2015. Mit ihren 17 nachhaltige Entwicklungszielen (Sustainable Development Goals) ist die Agenda 2030 das erste internationale Abkommen, in dem das Prinzip der Nachhaltigkeit mit der Armutsbekämpfung sowie der ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung verknüpft wird. Sie bildet einen wichtigen Handlungsrahmen für Aktivitäten der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.



1. Ökonomische Dimension

Regionale Wertschöpfung im engen Sinne beschreibt wie oben benannt die Menge an Geld, die über Gewinne, Löhne, Gehälter und Steuern regionaler Unternehmen in der Region bleibt und dort einen Beitrag für Wohlstand und zur Reduzierung von Armut leistet. Berechnet wird sie als Summe der Leistungen einer Region abzüglich der Vorleistungen von außen. Dabei sind Unternehmen aller Wertschöpfungsstufen zu berücksichtigen. Im Tourismus sind dies nicht nur Tourismusunternehmen im engen Sinne, wie vor allem Unterkunfts- und Verpflegungsbetriebe, sondern auch deren Lieferanten, wie z.B. Kapitalgeber, das Baugewerbe oder landwirtschaftliche Betriebe.

2. Ökologische Dimension

In einem erweiterten Sinn kann der Begriff Wertschöpfung auch für die Generierung positiver ökologischer Wirkungen stehen. So kann und sollte der Tourismus auch zum Schutz der Biodiversität beitragen. Denn die natürlichen Ressourcen einer Region – Landschaft, Vegetation, Artenvielfalt – sind wichtige und damit schützenswerte Grundlagen des Tourismus.

Gleichzeitig geht es im Tourismus aber auch darum, die mit der Reisetätigkeit verbundenen ökologischen Belastungen zu minimieren. Zu diesen Belastungen zählen insbesondere

- die Beeinträchtigung des Landschaftsbildes sowie Eingriffe in (empfindliche) Ökosysteme und Flächenzerschneidung sowie Flächenversiegelung durch **Infrastrukturmaßnahmen**,
- die Zerstörung von Landschaft, Ressourcenverbrauch und Emissionen **durch Aktivitäten vor Ort** (z.B. Müllproduktion, Zerstörung von Korallenriffen durch Taucher oder Verdrängen von Wildtieren aus ihrem Revier) sowie
- der Energieverbrauch und Emissionen **durch den Transport vor Ort**, vor allem aber durch die An- und Abreise.

3. Soziokulturelle Dimension

Wertschöpfung kann auch bedeuten, Werte für die Gesellschaft zu generieren. Im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung in ESL bedeutet dies vor allem, Verbesserungen im sozialen System zu erreichen und die Lebensqualität der Menschen zu verbessern, z.B. durch die wirtschaftliche Integration von armen und benachteiligten Menschen in den Wertschöpfungsprozess. Der Tourismus bietet hier vielfältige Potenziale, z.B. weil er Menschen mit unterschiedlichsten Qualifizierungsniveaus Perspektiven bietet oder weil die Markteintrittsbarrieren für Gründer*innen eher niedrig sind.

Wichtig: Wertschöpfung leistet dann einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in ESL, wenn ihre ökonomische, ökologische und soziokulturelle Dimensionen im Einklang miteinander betrachtet und gefördert werden. Im Wesentlichen sind die wertschöpfenden Tätigkeiten hierfür so zu gestalten, dass möglichst viele und gerade benachteiligte Menschen an der generierten Wertschöpfung partizipieren und gleichzeitig ökologische Belastungen, die durch Wertschöpfungsprozesse entstehen, minimiert werden.

Übergeordnete Ziele einer nachhaltigen, wertschöpfenden Tourismusedwicklung

Aus dem beschriebenen ganzheitlichen Verständnis von regionaler Wertschöpfung lassen sich drei konkrete Ziele ableiten. Sie bilden einen grundsätzlichen Rahmen einer nachhaltigen, wertschöpfenden Tourismusedwicklung und sollten bei jeder EZ-Intervention leitend sein. Konkret benötigt werden sie, um einzelne wertschöpfende Tätigkeiten oder ganze Prozesse zielgerichtet zu gestalten (vgl. hierzu **Leitfaden, Schritt 4: Ziele definieren**).

Ziel 1: Steigerung der ökonomischen Wertschöpfung durch den Tourismus	Die Förderung der regionalen Wertschöpfung im ökonomischen Sinne stellt ein zentrales Ziel von EZ-Interventionen in der Wertschöpfungskette dar. Denn hieraus resultieren vielfältige positive Effekte für den Standort, wie vor allem Einkommenseffekte und Impulse für die Infrastrukturentwicklung.
Ziel 2: Optimierung der ökologischen Effekte des Tourismus	Die natürlichen Grundlagen des Tourismus, wie Landschaft, Vegetation und Artenvielfalt sind zu fördern und zu schützen. Die mit der Reisetätigkeit verbundenen Belastungen müssen gleichzeitig minimiert werden.
Ziel 3: Verbesserung soziokultureller Effekte des Tourismus	Es gilt, die Potenziale zur Verbesserung der Lebensqualität möglichst vieler Menschen zu erschließen sowie mit dem Tourismus verbundene Risiken für das soziale System, wie z.B. Überfremdung oder Ausbeutung auf dem touristischen Arbeitsmarkt, zu minimieren.

Hinweis: Die drei Ziele sind eng miteinander verzahnt und verstärken sich gegenseitig. Wird ökonomische Wertschöpfung durch die Integration regionaler Unternehmen in den Wertschöpfungsprozess erreicht, werden z.B. gleichzeitig die Emissionen gemindert, die durch den Transport der Leistungen entstehen. Kommt die ökonomische Wertschöpfung über Löhne und Gehälter breiten Bevölkerungsschichten zugute, entsteht soziokulturelle Wertschöpfung. Umgekehrt können Investitionen in ökologische Standards im Tourismus die Nachfrage nach einem Produkt erhöhen und die ökonomische Wertschöpfung steigern.

Teil 2: Wertschöpfungskette: Was man wissen muss

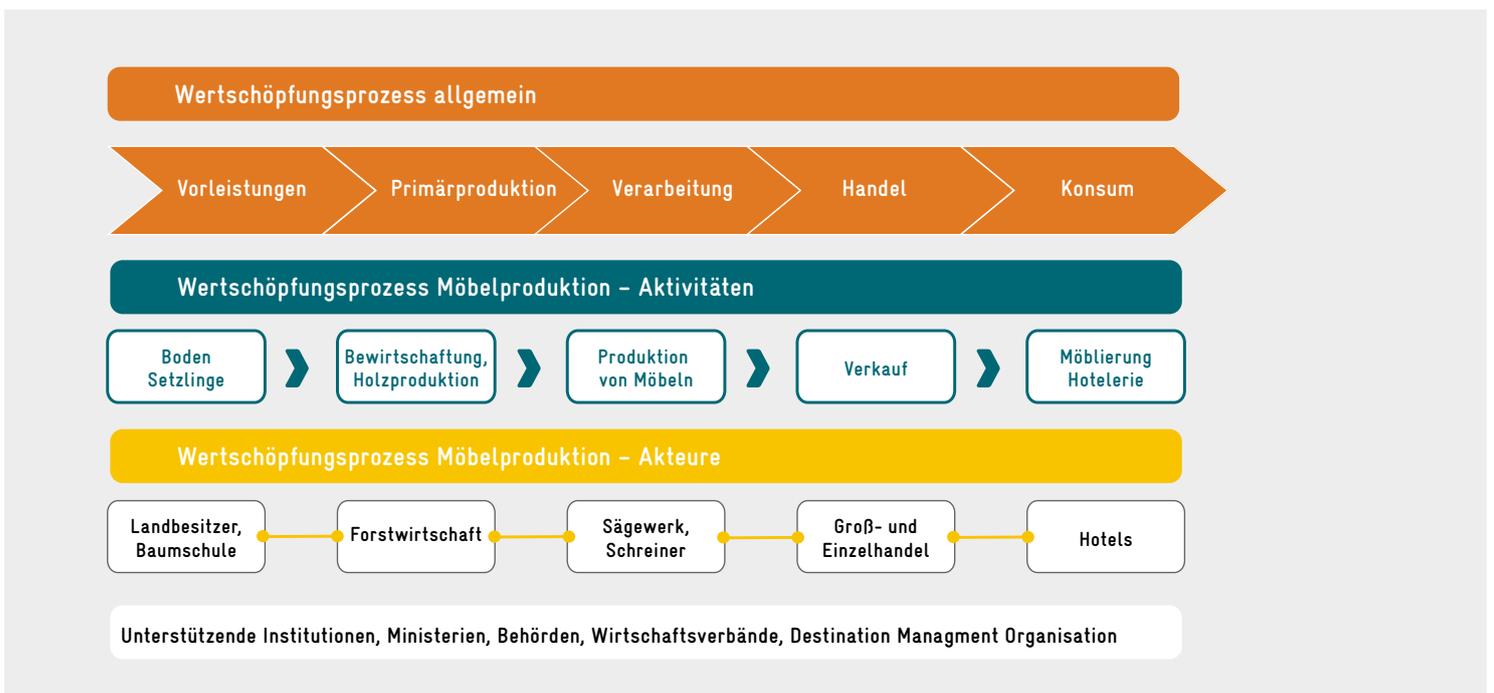
Mit dem Begriff „Wertschöpfungskette“ werden unterschiedliche Inhalte verbunden. So beschreibt „Wertschöpfungskette“ einerseits den Wertschöpfungsprozess von Produkten oder auch Dienstleistungen und andererseits einen Managementansatz, der hilft, strategische Ziele systematisch zu erreichen. Diese strategischen Ziele können entsprechend der Ansätze der jeweiligen EZ-Projekte definiert werden. Das folgende Kapitel dient daher vor allem der Klärung und Abgrenzung des Begriffs.

Wertschöpfungskette als Prozess

Wertschöpfung ist ein Prozess, der sich entlang der gesamten Leistungserstellung eines Produktes vollzieht: von der Rohstoffgewinnung bis zum Konsum durch die Endkunden und – idealerweise – darüber hinaus bis zum Recyclen, Aufwerten oder Wiederverwerten eines Produktes (vgl. [Box „Wertschöpfungskette und Kreislaufwirtschaft“](#), S. 14). Die Wertschöpfungskette beschreibt diesen Prozess, in dem jede Tätigkeit Werte schafft, Ressourcen verbraucht und wiederum mit anderen Tätigkeiten verbunden ist. Das betrachtete Objekt einer Wertschöpfungskette ist immer ein Produkt oder eine Dienstleistung. Abb. 1 zeigt diesen Prozess am Beispiel Möbelproduktion für die Hotellerie.

Wertschöpfungsprozesse sind meist komplex und werden geprägt durch eine Vielfalt an Prozessen, Akteuren und Interessen. Zu den Akteuren können neben Unternehmen auch öffentliche oder zivilgesellschaftliche Organisationen gehören, denen im System wichtige Funktionen zukommen. So könnte bei dem dargestellten Beispiel eine Tourismusorganisation den Bedarf an Möblierung vieler Unterkünfte bündeln, um eine regionale Produktion wirtschaftlich tragfähig zu machen.

Abb. 1: Wertschöpfungskette am Beispiel Möbelproduktion für die Hotellerie



Box: Wertschöpfungskette und Kreislaufwirtschaft

Kreislaufwirtschaft beschreibt ein regeneratives System, in dem der Einsatz von Ressourcen sowie die Produktion von Abfall und Emissionen im Rahmen von Energie- und Materialkreisläufen minimiert werden.

Wichtige Ansatzpunkte einer Kreislaufwirtschaft sind:

- der Einsatz nachwachsender Rohstoffe und regenerativer Energien,
- eine langlebige Konstruktion von materiellen Gütern,
- die Instandhaltung und Reparatur dieser Güter,
- deren Wiederverwendung sowie
- das Recycling von Produkten.

Kreislaufwirtschaft ist der Gegenentwurf zur Linearwirtschaft, in der der Großteil der eingesetzten Rohstoffe verarbeitet, verkauft, genutzt und dann weggeworfen und nicht wiederverwertet wird. Dies steht offenkundig im Widerspruch zur Endlichkeit

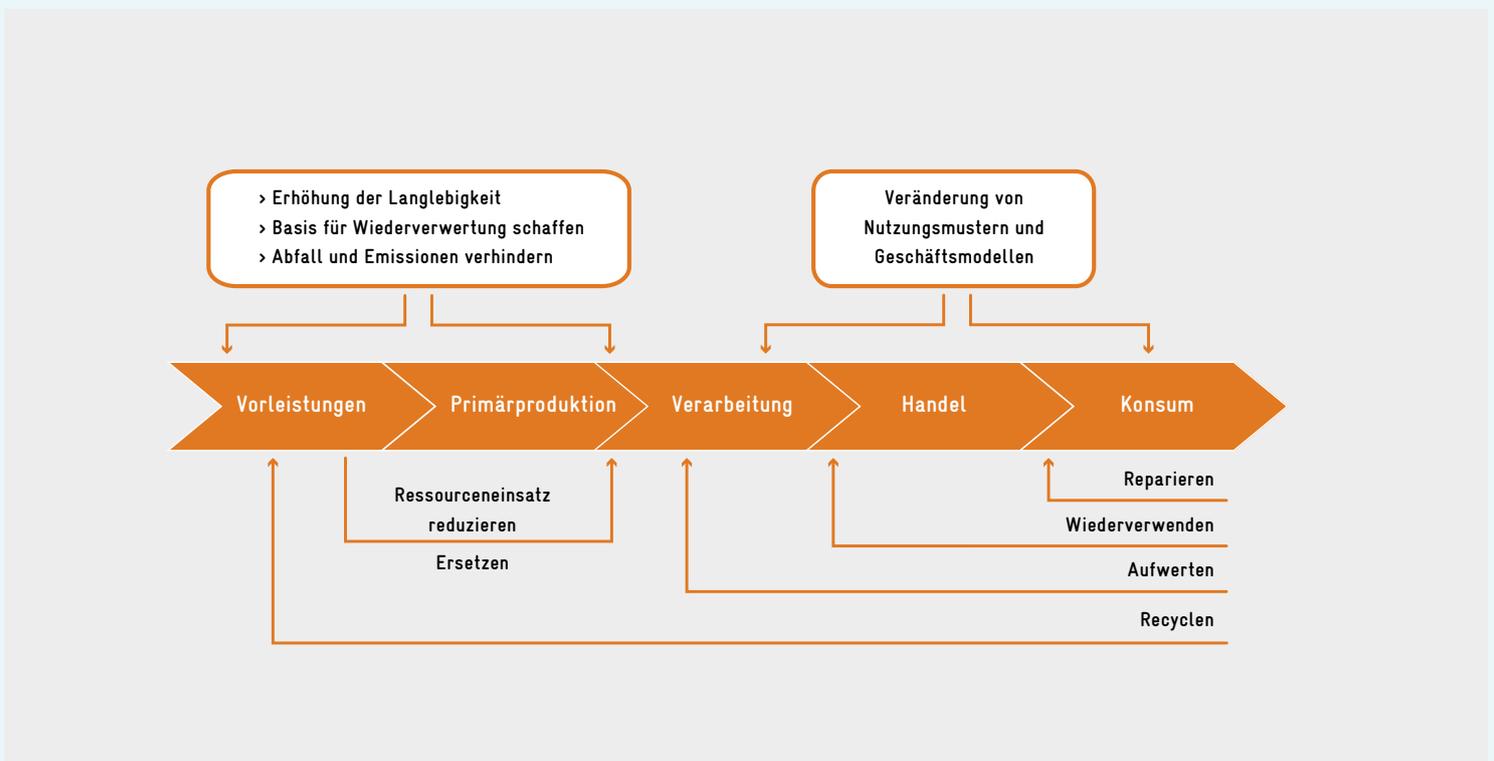
von Ressourcen, zu den Grenzen der Belastbarkeit des Ökosystems und zum Gedanken der Nachhaltigkeit.

Verbindung von Kreislaufwirtschaft und Wertschöpfungskette

Das Konzept der regionalen Wertschöpfung weist große Schnittmengen mit dem der Kreislaufwirtschaft auf. Dies gilt vor allem, wenn unter Wertschöpfung neben dem ökonomischen Beitrag eines Wertschöpfungsprozesses auch seine ökologischen Wirkungen betrachtet werden. Abb. 2 zeigt eine Übertragung der Prinzipien der Kreislaufwirtschaft auf die Wertschöpfungskette.

Hinweis: Tourismus als entwicklungs-politisches Instrument bietet erhebliche Potenziale zur Förderung von Kreislaufwirtschaft (vgl. hierzu [Impuls 3: Kreislaufwirtschaft und Entrepreneurship](#), S. 70)

Abb. 2: Kreislaufwirtschaft in der Wertschöpfungskette

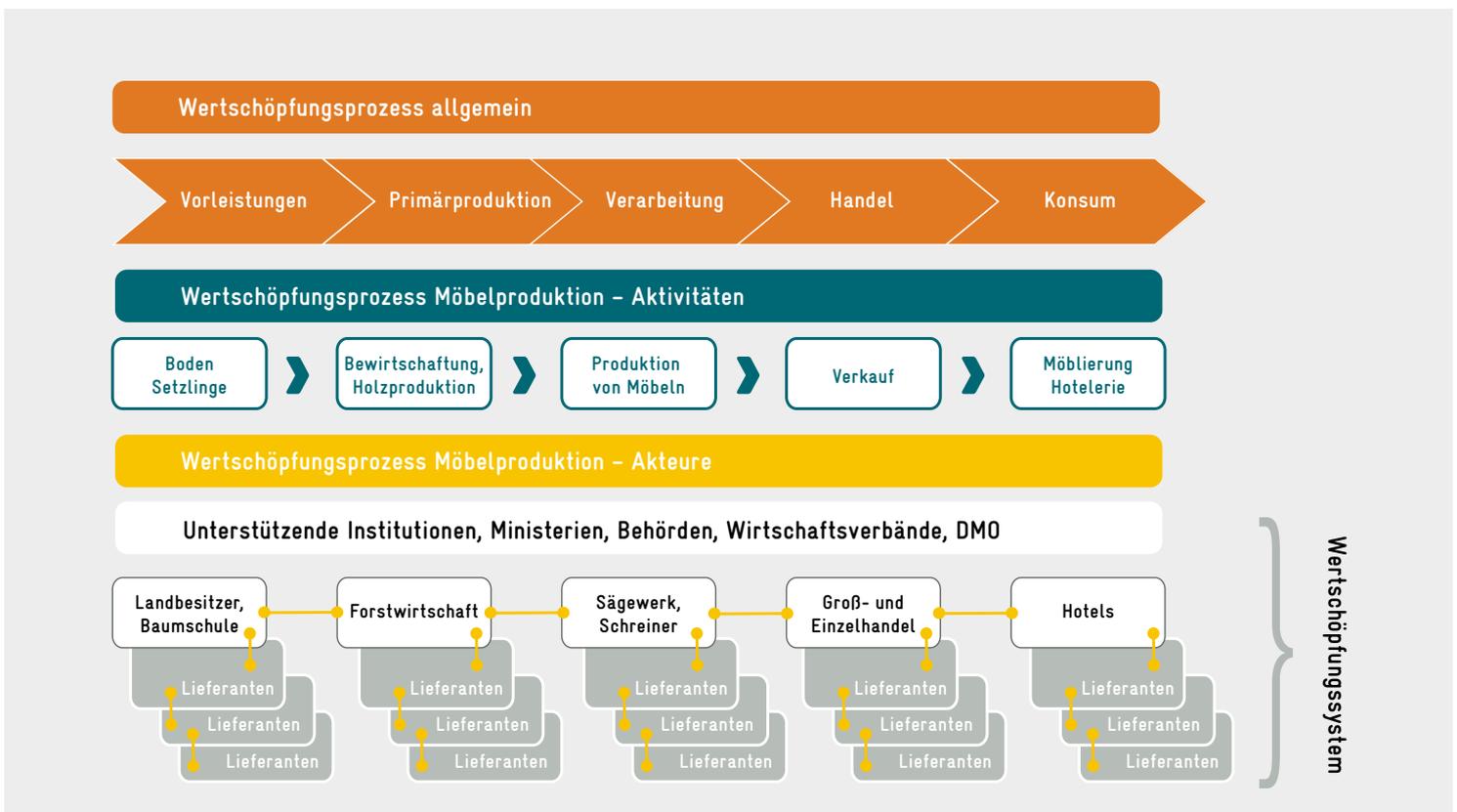


Wertschöpfungskette versus Wertschöpfungssystem

Die Akteure der Wertschöpfungskette sind mit den Wertschöpfungsketten von Lieferanten verbunden, die durch unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen den Wertschöpfungsprozess unterstützen. Im Tourismus beschreiben „Lieferketten“ den Wertschöpfungsprozess derjenigen Produkte und Dienstleistungen, die eingekauft werden müssen, um die Reise zu „produzieren“. Ansatzpunkte zur Förderung der regionalen Wertschöpfung im Rahmen von EZ-Projekten lassen sich sowohl in der Wertschöpfungskette finden als auch in den Lieferketten. Gemeinsam bilden sie ein Wertschöpfungssystem. Im Falle der Möbelproduktion benötigt der forstwirtschaftliche Betrieb zum Beispiel Kapital von einem Kreditinstitut, um Kettensägen von einem Maschinenbauunternehmen zu kaufen und wird eine Versicherung abschließen, die ihn bei Unfällen absichert. Diese direkten Lieferanten der Wertschöpfungskette bilden die sogenannte zweite Wertschöpfungsstufe.

Hinweis: Während der Begriff „Wertschöpfungskette“ den linearen Prozess der Produktion eines Produktes oder einer Dienstleistung beschreibt, charakterisiert der Begriff Wertschöpfungssystem ein komplexes System mit Verbindungen zwischen Akteuren verschiedener Wertschöpfungsstufen.

Abb. 3: Wertschöpfungssystem am Beispiel Möbelproduktion für die Hotellerie

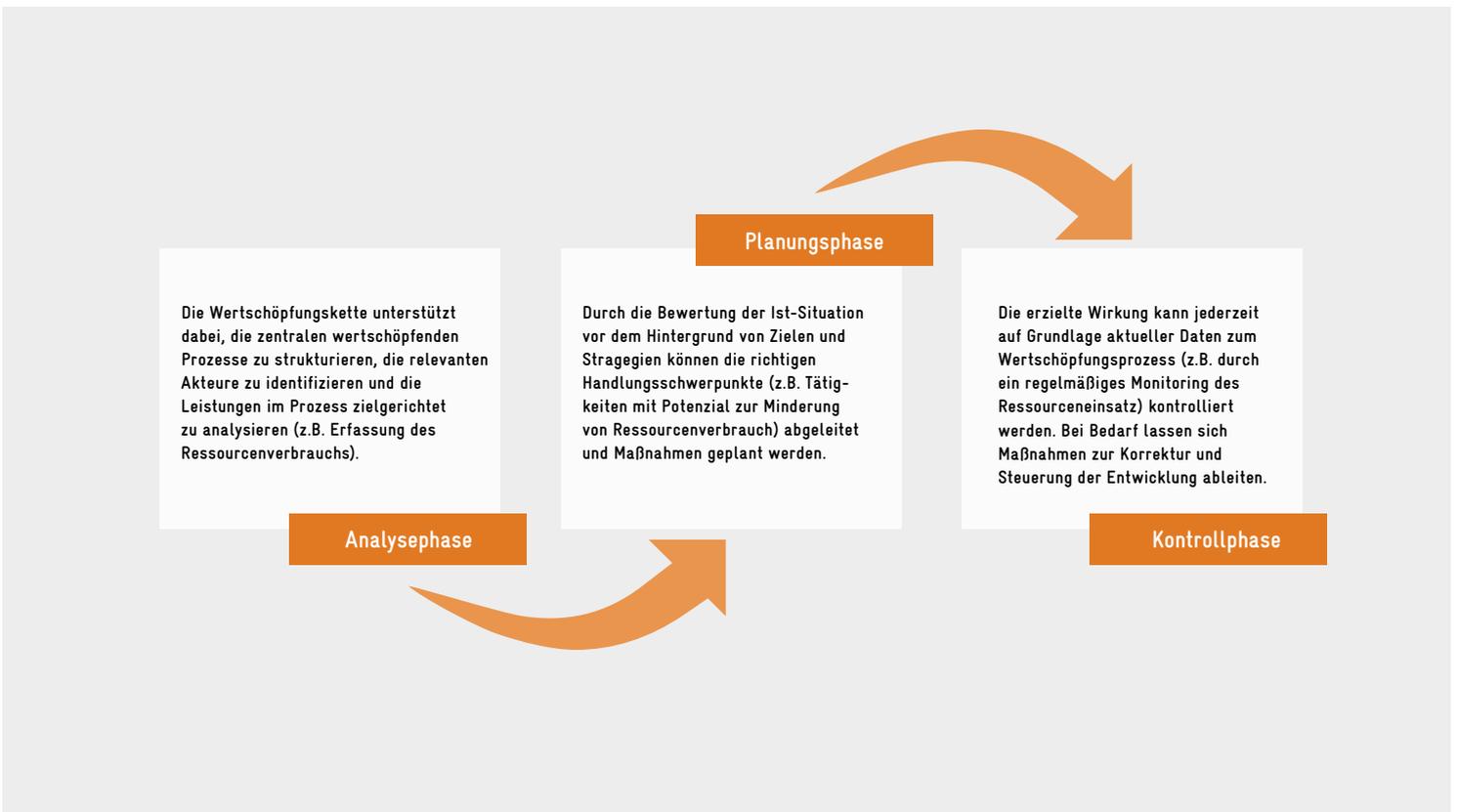


Wertschöpfungskette als Managementinstrument

Die Tätigkeiten innerhalb der Wertschöpfungskette und ihre Verknüpfungen untereinander lassen sich vor dem Hintergrund von Zielen und Strategien analysieren, bewerten und gestalten. So ist beispielsweise ein schonender Umgang mit Ressourcen ein wichtiges Ziel einer nachhaltigen Tourismusentwicklung. Mithilfe der Wertschöpfungskette lassen sich die Tätigkeiten innerhalb des Wertschöpfungsprozesses unter dem Gesichtspunkt des Ressourcenverbrauchs analysieren, um Ansatzpunkte zur Reduzierung des Verbrauchs zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. So verstanden, ist die Wertschöpfungskette weit mehr als ein Modell zur Strukturierung und Beschreibung von Prozessen. Sie ist ein Instrument, das Managementprozesse bzw. strategisch geplante EZ-Projekte in allen Phasen unterstützt (vgl. Abb. 4).

Hinweis: Dem zielgerichteten Management der Schnittstellen und der Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette kommt eine große Bedeutung zu. Denn erst im Zusammenspiel vieler verschiedener Handlungen entstehen effiziente Prozesse, die auf definierte Ziele, wie die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs, einzahlen. Eine gezielte Gestaltung von Wertschöpfungsketten trägt dazu bei, dass nicht nur einzelne Akteure, sondern das System als Ganzes profitiert und übergeordnete Ziele - insbesondere auch entwicklungspolitisch relevante Ziele - erreicht werden.

Abb. 4: So unterstützt die Wertschöpfungskette den Managementprozess



Teil 3: Tourismus: Was man wissen muss

Tourismus ist ein Wertschöpfungssystem mit spezifischen Merkmalen und Rahmenbedingungen. Ein wesentlicher Baustein dieses Systems ist das touristische Produkt, das verkauft werden soll, um Wertschöpfung zu erzielen.

Wer das touristische Wertschöpfungssystem gestalten, fördern und für eine nachhaltige Entwicklung nutzen möchte, muss die verschiedenen Merkmale des touristischen Produkts berücksichtigen, die im folgenden Kapitel vorgestellt werden. Eine besondere Eigenschaft des Tourismus ist zudem seine besondere Eignung, regionale Wertschöpfung zu generieren. Die zentralen Faktoren, die hierzu beitragen, sind am Ende dieses Kapitels in der Box: **Tourismus als Treiber der regionalen Wertschöpfung** zusammengefasst.

Hinweis: Das touristische Produkt ist die Reise in ein bestimmtes Zielgebiet. Je nach Reisemotiv, Reiseaktivitäten oder auch Reiseziel lassen sich verschiedene Arten von Tourismusprodukten unterscheiden, wie z.B. die Geschäfts- oder Erholungsreise, der Wander- Bade- oder Kultururlaub oder der Städte-, Land- oder Küstenurlaub.



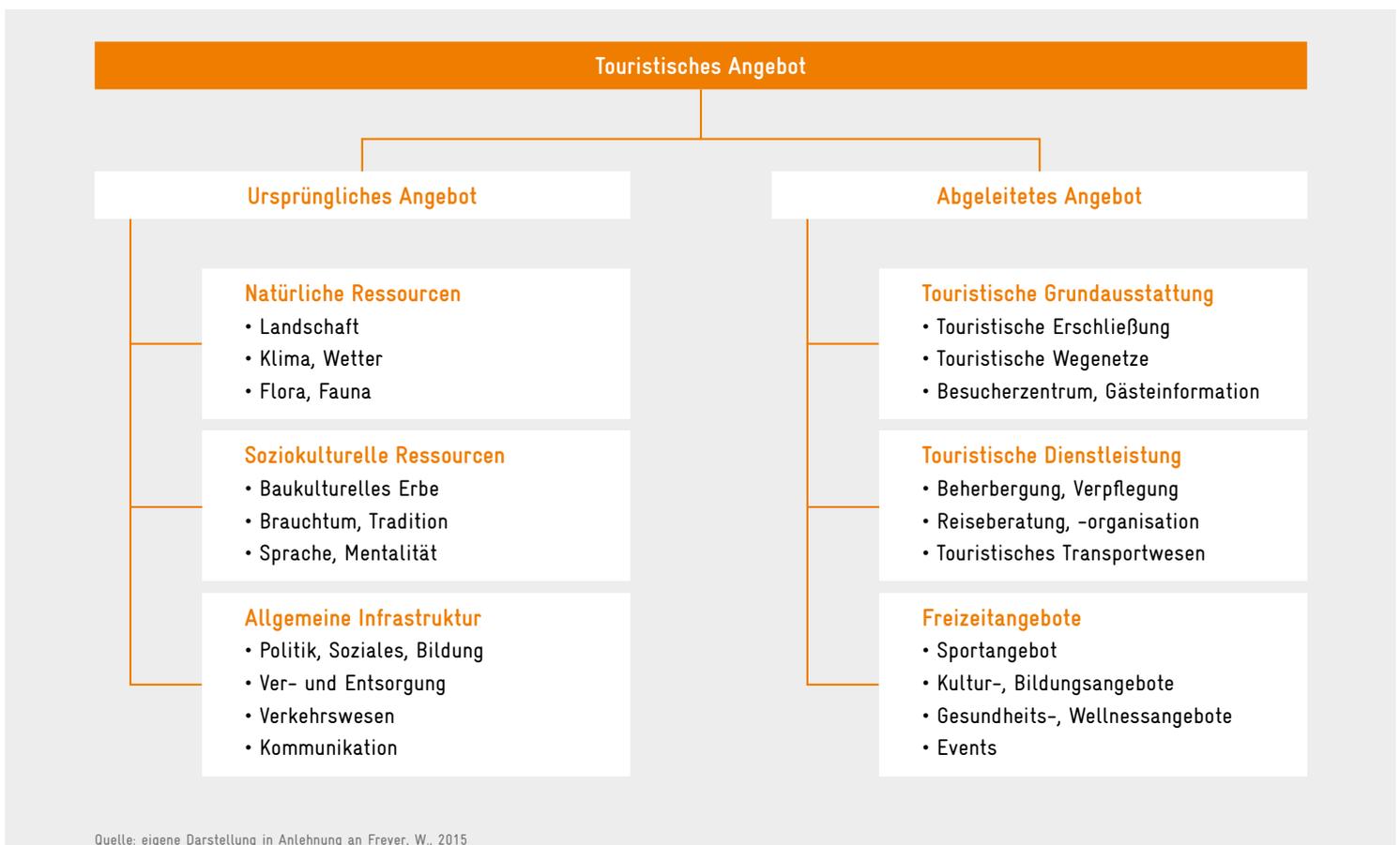
1. Das touristische Produkt ist ein Leistungsbündel

Das touristische Produkt setzt sich aus zahlreichen Bausteinen und Teilleistungen zusammen, die von vielen verschiedenen Akteuren erbracht bzw. gestaltet werden. Die wichtigste Grundlage der touristischen Leistungserstellung – und damit wichtig für die Wertschöpfung – bildet das **ursprüngliche Angebot** einer Destination. Dazu gehören die natürlichen und soziokulturellen Ressourcen sowie die grundlegende Infrastruktur, wie z.B. die Energieversorgung. Auf ihnen basiert das speziell für den Tourismus entwickelte **abgeleitete Angebot**, z.B. das Gastgewerbe, die Gästeinformation, das touristische Transportwesen, Wanderwege oder Events.

Was heißt das für die touristische Wertschöpfung?

Die touristische Wertschöpfung wird – direkt oder indirekt – durch zahlreiche und sehr verschiedene Akteure generiert. Die Interessen dieser Akteure können sehr unterschiedlich sein. Während Unternehmen Gewinne erzielen möchten, geht es öffentlichen Institutionen um die Interessen der Bürger*innen und Naturschutzverbänden um den Schutz der natürlichen Ressourcen. Auch EZ-Projekte mit touristischem Bezug werden immer mit einer ausgeprägten Interessenvielfalt konfrontiert sein. Damit die touristischen Akteure langfristig wertschöpfend und zielgerichtet zusammenwirken können, ist es wichtig, die verschiedenen Interessen zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen.

Abb. 5: Dimensionen des touristischen Angebotes einer Destination



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer, W., 2015

2. Das touristische Produkt ist eine Dienstleistung

Beim größten Teil der touristischen Leistungserstellung handelt es sich um Dienstleistungen. Dazu gehören zum Beispiel der Transport, die Unterbringung oder die Erholungsmöglichkeiten. Dienstleistungen haben bestimmte Eigenschaften, die bei der Betrachtung von Wertschöpfungsprozessen eine Rolle spielen. Zum Beispiel fällt bei einer Dienstleistung die Produktion zeitlich mit ihrem Konsum zusammen. Durch dieses sogenannte Uno-actu-Prinzip wird die Kundschaft als „externer Faktor“ Teil der Leistungserstellung. Von Bedeutung ist auch die Tatsache, dass Dienstleistungen nicht gelagert werden können.

Was heißt das für die touristische Wertschöpfung?

- › **Uno-actu-Prinzip:** Der Wertschöpfungsprozess einer Dienstleistung unterscheidet sich deutlich von dem Prozess, den materielle Güter durchlaufen. Insbesondere liegen touristisches Marketing und Vertrieb zeitlich vor der Produktion.
- › **Integration des externen Faktors:** Der Wertschöpfungsprozess ist nicht vollkommen planbar, da die Gäste an diesem mitwirken. Gäste können dabei tolerant und höflich sein oder auch fordernd und kritisch. Touristische Dienstleistungen sind deshalb immer individuelle Interaktionen. Hinzu kommt, dass die Gäste die Leistung subjektiv erleben. So ist ein Konzert, das man mit Kopfschmerzen erlebt, vermutlich weniger attraktiv.
- › **Nicht-Lagerfähigkeit:** Wird eine Leistung nicht abgerufen, z.B. eine Übernachtung im Hotel, entsteht keine Wertschöpfung. Sowohl die touristische Leistungserstellung als auch das Marketing müssen deshalb auf eine optimale Auslastung vorhandener Kapazitäten hinwirken, z.B. indem besondere Angebote für die Nebensaison geschaffen werden.

3. Das touristische Produkt ist ein Leistungsprozess

Aus Gästesicht lässt sich das touristische Leistungs-bündel als Prozess beschreiben, den Gäste auf ihrer Reise durchlaufen. Dieser Prozess wird als „Customer Journey“ bezeichnet. Sie lässt sich in Phasen und Teilschritte gliedern, in denen Gäste mit Leistungen der Destination in Kontakt kommen. Diese Kontaktpunkte nennt man „Touchpoints“. Abb. 6 zeigt beispielhaft die Customer Journey eines Wanderurlaubs.

Was heißt das für die touristische Wertschöpfung?

› Touristische Wertschöpfung entsteht durch die Vernetzung zahlreicher Akteure und deren Leistungen. Damit ein bedürfnisgerechtes Gesamtangebot entsteht, müssen die Teilleistungen aufeinander abgestimmt werden und die Schnittstellen so gestaltet sein, dass Gäste sie – im Idealfall – gar nicht wahrnehmen. Der Koordination der Leistungsträger sowie dem Management der Schnittstellen kommt im Tourismus daher eine enorme Bedeutung zu – eine Aufgabe, die idealerweise leistungsfähige Tourismusorganisationen übernehmen. Die EZ kann jedoch unterstützen und Impulse setzen (vgl. hierzu Kap. 2).

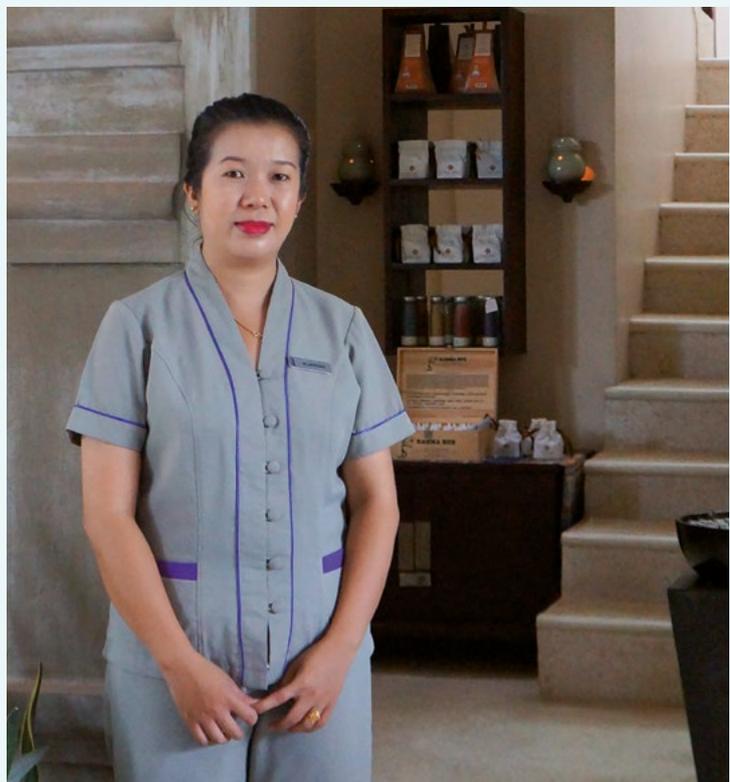
Abb. 6: Die Customer Journey - Beispiel Wanderurlaub



Box: Tourismus als Treiber regionaler Wertschöpfung

Tourismus kann aus verschiedenen Gründen einen entscheidenden Beitrag zur regionalen Wertschöpfung und Entwicklung in ESL leisten – und ist deshalb ein wirkungsvolles Instrument für die EZ, um übergeordnete entwicklungspolitische Ziele zu erreichen.

- Auch wenn die Reise vor allem im Zielgebiet stattfindet: Tourismus ist ein **Exportgut**, denn er bringt ausländische Währung ins Inland. Für einen großen Teil aller Entwicklungsländer ist Tourismus der bedeutendste **Devisenbringer** und damit ein essenzieller volkswirtschaftlicher Pfeiler, der auch und gerade kleinen und mittleren Unternehmen Absatzchancen bietet.
- Aufgrund ihres Charakters als **Querschnittsbranche** profitieren nicht nur Unternehmen aus dem Gastgewerbe von touristischen Umsätzen, sondern auch angrenzende Wirtschaftsbereiche wie der Einzelhandel, Freizeitanbieter, Landwirtschafts- oder Handwerksbetriebe. Hier liegt zugleich ein großes Potenzial zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung, indem regionale Unternehmen in das touristische Wertschöpfungssystem integriert werden.
- Die Tourismusbranche ist geprägt durch eine große Anzahl klein- und mittelständischer Betriebe. Das bedeutet, dass zahlreiche Unternehmen von touristischen Umsätzen profitieren und eine große **Breitenwirkung** erzielt werden kann.
- Tourismus schafft **ortsgebundene Arbeitsplätze**, die nicht ins Ausland verlagert werden können, und bietet Menschen unterschiedlicher Qualifikationen sowie gerade auch benachteiligten Bevölkerungsgruppen (z.B. Frauen) **Beschäftigung**.
- Tourismus bietet geringe Eintrittsbarrieren für neue Anbieter und damit eine **gute Ausgangsposition für die Gründung von touristischen Unternehmen**, wie z.B. Restaurants und Cafés, Führungen und Exkursionen oder die Veranstaltung von Events.
- Über **Steuereinnahmen** leistet der Tourismus einen Beitrag zur Finanzierung öffentlicher Haushalte und stimuliert Investitionen in die örtliche Infrastruktur. Dies steigert nicht nur die **touristische Angebotsqualität**, sondern auch die **Lebensqualität der Bevölkerung**.



Teil 4: Wertschöpfungssystem Tourismus

Der Tourismus ist ein besonders komplexes Wertschöpfungssystem. Es umfasst viele Prozesse zur Erstellung von Leistungen, die direkt oder indirekt Wertschöpfung generieren und durch zahlreiche Anbieter der Tourismusbranche sowie angrenzender Wirtschaftsbereiche in mehreren Wertschöpfungsstufen erbracht werden. Abb. 7 bietet einen Gesamtüberblick über die zentralen Elemente des Wertschöpfungssystems Tourismus. Dieser soll Verantwortlichen von EZ-Projekten helfen, die Strukturen, Schnittstellen und Prozesse im touristischen Wertschöpfungssystem zu verstehen, um auf dieser Basis EZ-relevante Interventionen zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

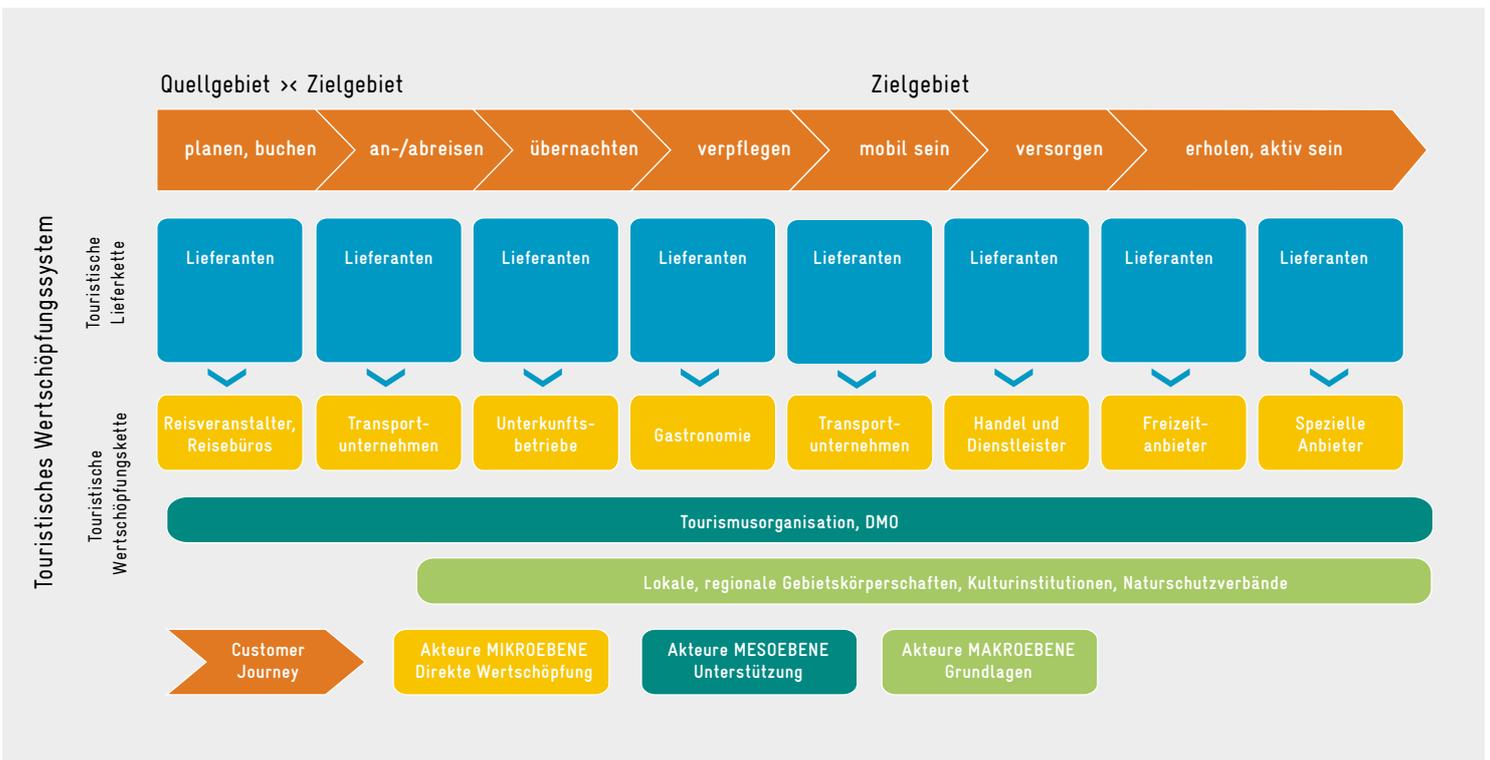
Überblick: Zentrale Elemente des touristischen Wertschöpfungssystems

Customer Journey als Grundstruktur

Im Idealfall sind die Tätigkeiten und Prozesse im touristischen Wertschöpfungssystem eng miteinander verzahnt und schaffen im Ergebnis bedürfnisgerechte Reiseerlebnisse. Damit das in einer wettbewerbsintensiven Branche wie dem Tourismus gelingt, ist es sinnvoll, die Gäste in den Mit-

telpunkt der Betrachtungen zu rücken. Aus diesem Grund orientiert sich das vorliegende Modell an den zentralen Phasen der Customer Journey (vgl. Kap. 1, Teil 3). Hinter jeder Phase stehen Leistungen, die Gäste auf ihrer Reise in Anspruch nehmen und Anbieter, die diese Leistungen erbringen. Jede Phase, jede Leistung, jeder Akteur kann im jeweiligen EZ-Projektcontext relevant sein.

Abb. 7: Überblick über das Wertschöpfungssystem Tourismus





Touristische Wertschöpfungskette

Die touristische Wertschöpfungskette beschreibt den Prozess der wertschöpfenden Tätigkeiten bei der Erstellung des touristischen Produkts, also z.B. einer Wanderreise. Gemeinsam bilden diese Leistungen die **erste Wertschöpfungsstufe**.

Funktionsebenen

Innerhalb der touristischen Wertschöpfungskette ist zwischen verschiedenen Funktionsebenen zu unterscheiden:

- Akteure der **Mikroebene** erzeugen durch ihre Leistungen unmittelbar Wertschöpfung, wie z.B. der Taxifahrer, der Gäste vom Hotel zum Startpunkt ihrer Wanderung bringt und hierdurch Umsatz generiert.
- Akteure der **Mesoebene** unterstützen die Akteure der Mikroebene dabei, Wertschöpfung zu generieren, z.B. durch übergreifende Marketingaktivitäten.
- Akteure der **Makroebene** stellen bestimmte Grundfunktionen sicher, z.B. durch die Instandhaltung des Wanderwegenetzes.

Touristische Lieferketten

Damit die touristischen Anbieter ihre Leistungen erstellen können, müssen sie viele verschiedene Leistungen einkaufen, wie z.B. Wanderausrüstung zum Verkauf im Einzelhandel. Auch diese Produkte und Dienstleistungen durchlaufen Wertschöpfungsprozesse. Aus der Perspektive des Tourismus betrachtet sind dies Lieferketten. Gemeinsam bilden sie weitere Wertschöpfungsstufen, auf denen touristisch bedingte Umsätze generiert werden.

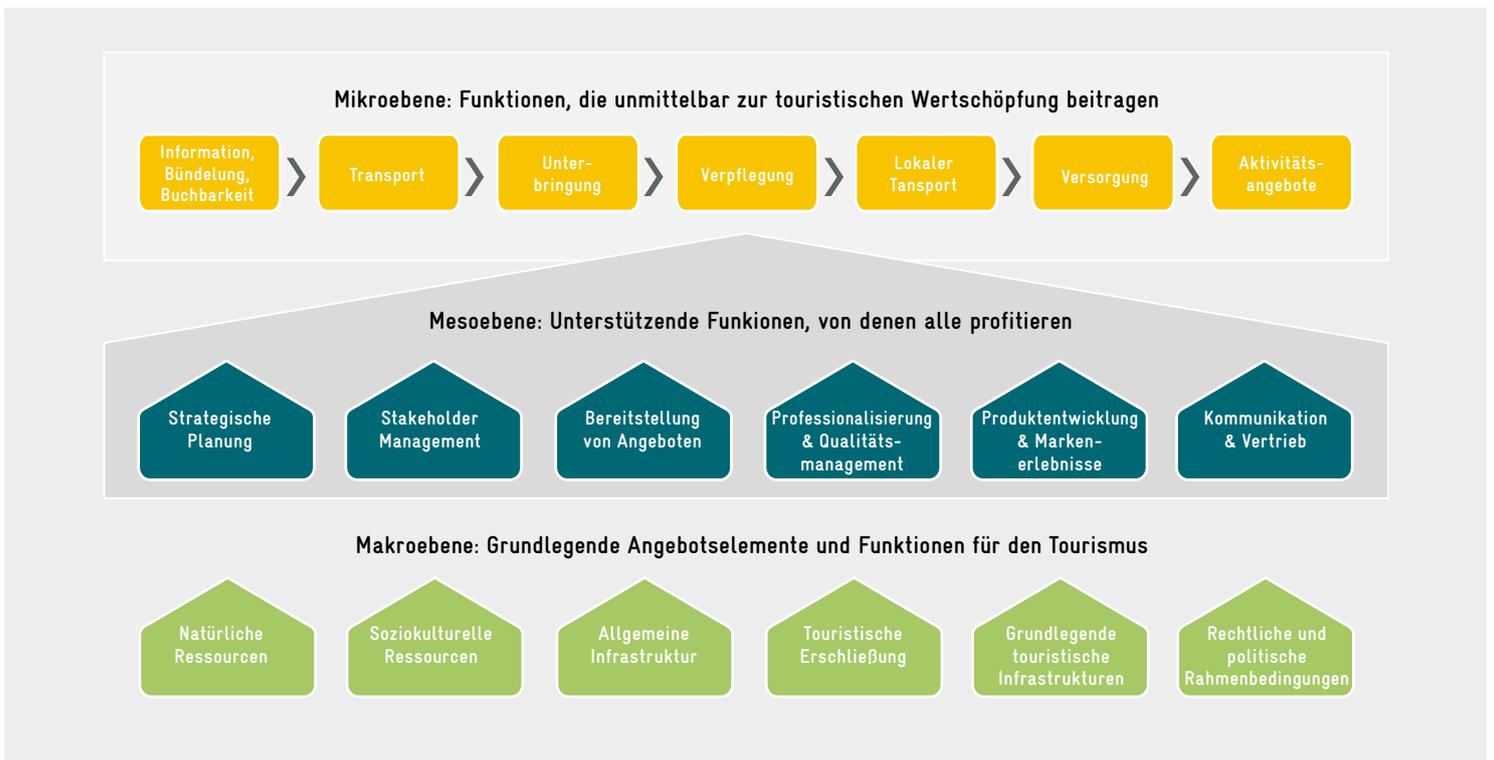
Hinweis: Auch Lieferketten beschreiben einen Prozess der Leistungserstellung von der Rohstoffgewinnung bis zum Konsum des Produktes. Die Bezeichnung „Lieferkette“ bringt die Perspektive zum Ausdruck, aus der dieser Prozess betrachtet wird – in unserem Fall nämlich die Perspektive der touristischen Wertschöpfungskette im Kontext der EZ.

Die verschiedenen Elemente des touristischen Wertschöpfungssystems werden im Folgenden näher erläutert.

Funktionsebenen im touristischen Wertschöpfungsprozess

Das touristische Produkt besteht aus verschiedenen Arten von Leistungen und dahinterstehenden Akteuren. Im Hinblick auf ihre Funktionen im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses können die Mikroebene, die Mesoebene und die Makroebene unterschieden werden.

Abb. 8: Funktionsebenen im touristischen Wertschöpfungsprozess



Makroebene: die Grundlagen des Tourismus

Die Makroebene umfasst grundlegende Angebotselemente und Funktionen als Voraussetzung, damit sich der Tourismus in der Region entwickeln kann.

Zu den Funktionen der Makroebene und zu den wichtigsten touristischen Angebotsbausteinen überhaupt gehören die natürlichen und soziokulturellen Ressourcen einer Region: ihre Landschaft, das Klima, die Vegetation, das baukulturelle Erbe, Brauchtum und vieles mehr. Ihnen kommt im Rahmen der Reiseentscheidung eine große Bedeutung zu.

Wichtig ist zudem, dass die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen existieren, um den Tourismus zu entwickeln. So wird ein Mindestmaß an Stabilität und Sicherheit benötigt, funktionsfähige staatliche Instanzen sowie grundlegende Versorgungsstrukturen (z.B. Elektrizität und Wasser).

Hierauf aufbauend bedarf es touristischer Basisinfrastruktur, um Wertschöpfung zu generieren. Dazu gehören z.B. die Erschließung von Attraktionspunkten, Wegenetze oder ein Besucherzentrum.

Aufgabenträger auf der Makroebene sind häufig öffentliche Institutionen, die entsprechende Aufgaben im Rahmen der Standort- bzw. Wirtschaftsförderung erfüllen, aber auch Vereine und Verbände, die sich für den Schutz und die Förderung grundlegender Ressourcen einsetzen (z.B. Wirtschafts-, Naturschutz- oder Kulturverbände). Die Aufgabe der EZ liegt hier insbesondere darin, die handelnden Akteure zu beraten und zu befähigen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies erfolgt idealerweise auf der Grundlage von Daten und Fakten, die im Rahmen von Studien und Untersuchungen ermittelt werden.

Wichtig: Alle genannten Angebote und Funktionen sind notwendige Voraussetzungen für den Tourismus und wirken somit **indirekt auf die Wertschöpfung** einer Tourismusregion. Sie müssen bereitgehalten, entwickelt und geschützt werden, damit sich wertschöpfende touristische Geschäftsmodelle in der Region entwickeln können.



Mesoebene: die gezielte Unterstützung des Tourismus

Die Mesoebene umfasst übergreifende Unterstützungsfunktionen, die für alle Tourismusunternehmen wichtig sind, und die die vielfältigen Aktivitäten so steuern, dass sie einen Beitrag zur Erreichung der gesetzten Ziele leisten.

Die Tourismusregion als Konglomerat zahlreicher Angebote und Akteure braucht Koordination sowie verschiedene übergreifende Funktionen, damit aus dem Nebeneinander von Angebotsbausteinen kundenorientierte Gesamtprodukte entstehen. Außerdem kann der Tourismus – mit seinen vielfältigen Wirkungen – nur einen sinnvollen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten, wenn er gezielt gesteuert wird.

Für die Umsetzung der hierfür benötigten Unterstützungsfunktionen existieren in der Praxis verschiedene Modelle und Lösungen. Häufig sind die Aufgaben bei Behörden angesiedelt. Marketingaktivitäten werden oft von privatwirtschaftlichen Vereinen (z.B. Hotelverbänden) übernommen. Vieles spricht dafür, die Funktionen der Mesoebene bei einer schlagkräftigen Tourismusorganisation bzw. Destination Management Organisation (DMO) zu bündeln. Projekte der EZ können die Funktionen der Mesoebene punktuell bei einzelnen Aufgaben bzw. Prozessen unterstützen oder den Aufbau nachhaltiger touristischer Organisationsstrukturen begleiten. Detaillierte und praxisorientierte Informationen hierzu finden sich im [Handbuch „Destinationsmanagement in Schwellen- und Entwicklungsländern“](#) (GIZ 2019).

Die Mesoebene umfasst folgende Funktionen:

Strategische Planung: Jede Tourismusregion benötigt Ziele, Leitlinien und Strategien als Orientierung für die Akteure und als Rahmen der touristischen Entwicklung. Idealerweise erfolgt die strategische Planung datenbasiert und partizipativ, damit die Ergebnisse von allen getragen werden. Die Zielerreichung muss regelmäßig evaluiert und die Strategie weiterentwickelt werden. Die EZ kann den strategischen Planungsprozess sowohl bei der Schaffung von Datengrundlagen durch Recherchen und eigene Untersuchungen unterstützen als auch bei der Durchführung von partizipativen Prozessen sowie bei der Entwicklung effektiver Controllinginstrumente.

Stakeholder-Management: Angesichts der Akteurs- und Interessenvielfalt im Tourismus kommt dem Management der unterschiedlichen Stakeholder eine besondere Bedeutung zu. Hier geht es u.a. um deren Sensibilisierung und Mobilisierung für gemeinsame Ziele sowie den Austausch und Dialog untereinander. Übergeordnet steht das Ziel, die Kräfte der vielfältigen Akteure der Region (touristische Unternehmen, Fachkräfte, Bewohner*innen, Verbände, öffentliche Institutionen etc.) in eine gemeinsame Richtung zu bündeln. Unter dem Gesichtspunkt, demokratische Prozesse zu stärken, ist die Einbeziehung der relevanten Akteure ein wichtiger Anspruch an Projekte der EZ und damit ein sinnvoller Anknüpfungspunkt für zu planende Interventionen.

Bereitstellung von Angeboten: Zum touristischen Angebotsbündel gehören auch Leistungen, die die Gäste sich wünschen oder sogar verlangen, die den Anbietern jedoch keine Geschäftsgrundlage bieten, weil die Kund*innen nicht bereit sind, einen dem Aufwand angemessenen Preis zu bezahlen. Dazu gehört z.B. die Gästeinformation. Diese erzeugt für Gäste zwar einen unmittelbaren Wert, sie trägt jedoch nur indirekt zur Wertschöpfung bei, weil den Kosten ihrer Erstellung keine Erlösfunktion gegenübersteht. Die dauerhafte Bereitstellung entsprechender Angebote ist die Aufgabe lokaler Organisationen. Die EZ kann hier jedoch bei der Planung und initialen Umsetzung unterstützen.

Professionalisierung und Qualitätsmanagement: Wenn der Tourismus eine hohe Wertschöpfung generieren soll, müssen Unternehmen aus der Region in die Lage versetzt werden, sich über die Angebotsqualität auf dem Markt zu positionieren und kundenorientierte Angebote zu erstellen. Sonst laufen Anbieter schnell Gefahr, in einen intensiven Preiswettbewerb zu geraten. Hier gilt es, durch Qualifizierungsangebote sowie eine systematische Entwicklung und Sicherung von Qualität die richtigen Impulse zu setzen. Aufgrund des Bildungsauftrags der EZ liegt gerade im Bereich Qualifizierung touristischer Fachkräfte ein wesentlicher Ansatzpunkt für Interventionen.



Produktentwicklung und Markenerlebnisse: Um die Destination mit ihrer spezifischen Positionierung erlebbar zu machen, müssen viele Einzelleistungen zu einem schlüssigen Gesamtprodukt zusammengefügt werden. Produktentwicklung bedeutet dabei zunächst, inhaltlich passende Angebotsbausteine zu finden und sie dann in Form vermarktungsfähiger Angebote in Wert zu setzen. Bei diesen Angeboten kann es sich um Tagesprogramme handeln, wie z.B. Ausflüge zu Sehenswürdigkeiten mit Transport und Verpflegung, oder auch um komplette Reisepakete, die in Kooperation mit Reiseveranstaltern auf den Markt gebracht werden. Damit die Wertschöpfung in der Region bleibt und dort wirkt, sollten hier möglichst Anbieter aus der Region eingebunden werden. Als kontinuierliche Aufgabe ist die Produktentwicklung durch lokale Institutionen zu erbringen. Die EZ kann hier beratend unterstützen und Instrumente wie z.B. Produktleitfäden entwickeln, die den Leistungsträgern bei der Umsetzung der Produktentwicklung helfen.

Kommunikation und Vertrieb: Potenzielle Gäste müssen über geeignete Kanäle erreicht werden, und zwar nicht nur im Vorfeld der Reise – um eine Kaufentscheidung herbeizuführen – sondern entlang aller Phasen der Customer Journey. Grund dafür ist die im Zuge der Digitalisierung enorm

gewachsene Bedeutung des Dialogs mit den Gästen. Denn diese werden in Zeiten von Bewertungsplattformen, Social Media und Blogs selbst zu Botschafter*innen für die Destination. Gerade die Anpassung von Aktivitäten im Bereich Kommunikation und Vertrieb an die Herausforderungen der Digitalisierung ist ein relevantes Handlungsfeld für die EZ (vgl. hierzu [Impuls 6, S. 76, Förderung der Digitalisierung](#)).

Wichtig: Alle genannten Angebote und Funktionen fördern eine erfolgreiche und wirkungsvolle Tourismusedwicklung und wirken **indirekt auf die Wertschöpfung** einer Tourismusregion. Sie müssen umgesetzt werden, damit sich wertschöpfende touristische Geschäftsmodelle in der Region entwickeln und erfolgreich etablieren können. Zudem gewährleisten sie durch eine gezielte Planung und Steuerung, dass die vielfältigen Aktivitäten in einer Tourismusregion auf übergeordnete Ziele, wie z.B. die Erhöhung der Lebensqualität der Bevölkerung oder die Minderung von ökologischen Belastungserscheinungen, einzahlen.

Mikroebene: die kommerzielle Leistungserstellung im Tourismus

Die Mikroebene umfasst alle Funktionen, die direkte Wertschöpfung durch den Tourismus schaffen.

Zur Mikroebene zählen vor allem Unternehmen mit funktionierenden und an Endkunden orientierten Geschäftsmodellen, wie z.B. Transport- und Unterbringungsleistungen oder der lokale Handel. Das heißt, sie erbringen Leistungen, die einen konkreten Bedarf von Gästen befriedigen und für die sie deshalb bereit sind, Geld zu bezahlen. Die Funktionen der Mikroebene lassen sich entlang der Customer Journey in sieben Teilbereiche gliedern (vgl. Tab. 1). Gerade für entwicklungspolitische Projekte in Kooperation mit der Wirtschaft existieren auf der Mikroebene Anknüpfungspunkte. Mit Blick auf das Ziel, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen, ist z.B. die Förderung von Gründungsvorhaben ein wirkungsvoller Hebel (vgl. [Impuls 3, S. 70, Kreislaufwirtschaft und Entrepreneurship](#)).

Tab. 1: Funktionen der Mikroebene entlang der Customer Journey

Customer Journey - Bedarf	Funktionen und Leistungen ¹
<p>Reiseplanung und -buchung Potenzielle Gäste benötigen Informationen, um ihre Reiseentscheidung zu treffen und ihre Reise vorzubereiten. Wer seine Reise nicht individuell gestalten möchte, braucht zudem Unterstützung bei der Zusammenstellung eines passenden Reisepakets und schließlich die Möglichkeit, ein Gesamtangebot oder auch mehrere Teilleistungen zu buchen.</p>	<p>Information, Bündelung, Buchbarkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> › Reiseinformationen / -literatur › Reiseversicherung › Reiseberatung › Bewertung von Angeboten › Bündelung von Angeboten › Reisevermittlung
<p>Anreise Gäste möchten ins Zielgebiet gelangen. Da sie dafür häufig mehrere Verkehrsmittel nutzen, bedarf es einer möglichst nahtlosen Mobilitätskette sowie unterstützender Funktionen.</p>	<p>Transport</p> <ul style="list-style-type: none"> › Flug, Bahnfahrt, Schifffahrt, Busfahrt › Gate-Betrieb, Gepäckabfertigung, Passagiermanagement, Bordservice › Shopping- und Versorgungsangebote am Flughafen, Bahnhof, Hafen etc. › Transfer zur Unterkunft
<p>Übernachten Im Zielgebiet benötigen Gäste eine bedürfnisgerechte Unterkunft, die ihnen je nach Bedarf zusätzliche Leistungen bietet</p>	<p>Unterbringung</p> <ul style="list-style-type: none"> › Unterkunft / Komfort, Ambiente › Frühstück, Vollpension, Halbpension › Services (Wäscheservice, Kinderbetreuung etc.) › Freizeitangebote, z.B. Tennisplatz, Schwimmbad, Animation, Wellnessangebote
<p>Verpflegen Gäste möchten sich mit Essen und Getränken versorgen. Dabei geht es im Urlaub häufig nicht nur um die reine Verpflegung, sondern um „kulinarisches Erleben“.</p>	<p>Verpflegung</p> <ul style="list-style-type: none"> › Location / Komfort, Ambiente › Speisen und Getränke › Service, Erlebnisangebote › Lunchpakete

¹ Die Liste fasst beispielhaft Funktionen und Leistungen der Mikroebene zusammen, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



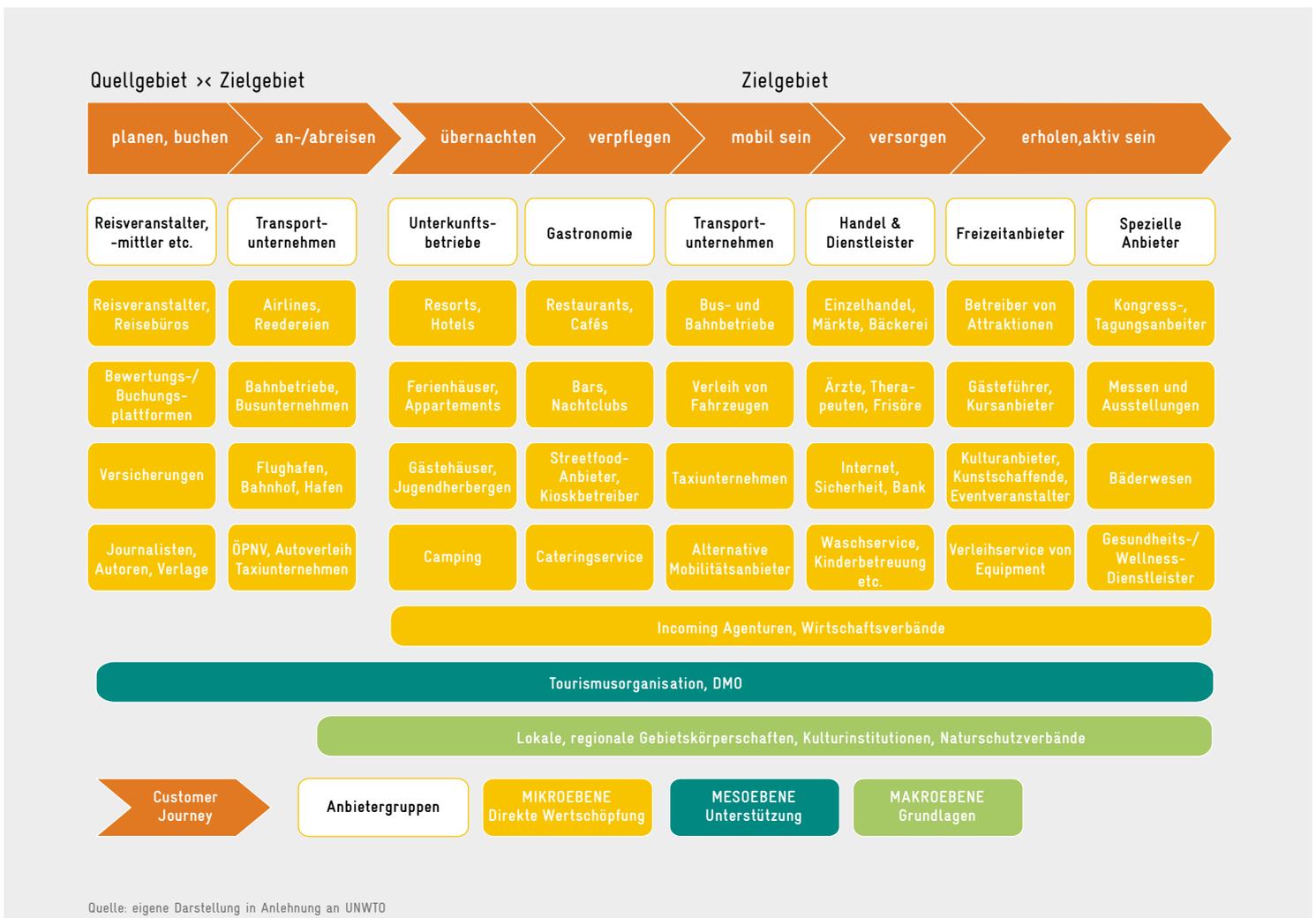
Customer Journey - Bedarf	Funktionen und Leistungen
<p>Mobil sein Gäste möchten mobil sein, um die Region zu erkunden oder bestimmte Zielorte anzusteuern. Der Wunsch nach Flexibilität ist meist ausgeprägt, ebenso der Wunsch nach Sicherheit.</p>	<p>Transport</p> <ul style="list-style-type: none"> › Taxi-, Transferservice › öffentlicher Personennahverkehr › Verleih von Fahrzeugen
<p>Sich versorgen Vor Ort benötigen Gäste grundlegende Versorgungsstrukturen, um z.B. Geld abzuheben, Lebensmittel oder Medikamente zu kaufen, sowie individuell sehr unterschiedliche Leistungen, vom Shoppingangebot über die Kinderbetreuung bis hin zur medizinischen Versorgung.</p>	<p>Handel und Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> › Einkaufsmöglichkeiten (Dinge des täglichen Bedarfs) › Shoppingangebot (Kleidung, Schmuck, Souvenirs etc.) › medizinische Versorgung, therapeutische Angebote › Geldwechsel, Geld abheben › Internetzugang › Waschservice, Kinderbetreuung › Bäckerei, Metzgerei › Tankstellen
<p>Sich erholen, aktiv sein Während ihrer Reise möchten Touristen ihr Zielgebiet erkunden, Traditionen erleben, sportlich aktiv sein oder etwas für ihre Gesundheit tun. Die Wünsche von Touristen an das Freizeitangebot einer Destination sind so vielfältig, wie die Menschen dahinter. Ein klarer Fokus der Destination auf bestimmte Zielgruppen, basierend auf den spezifischen Angebotsstärken ist daher notwendig.</p>	<p>Freizeitangebote und sonstige Angebote</p> <ul style="list-style-type: none"> › Infrastrukturen, wie z.B. Golfplatz oder Schwimmbad › Erleben von Natur- und Kulturdenkmälern › Gästeführungen, z.B. Stadt- oder Wanderführungen › Kurse, z.B. Sport- oder Kreativkurse › Events, z.B. Volksfeste oder Sportevents › Kulturelle Darbietungen, z.B. Theater oder Kleinkunst › Museen, Kunstausstellungen › Verleih von Sportgeräten, z.B. Kanus, Fahrräder, Skier › Messe-, Kongress- und Tagungsorganisation › Gesundheits- und Wellnessangebote

Wichtig: Die Unternehmen und Akteure der Mikroebene generieren mit ihren Leistungen **unmittelbar touristische Wertschöpfung**. Je mehr Umsätze auf der Mikroebene erzielt werden und je mehr Geld davon in der Region bleibt, desto größer ist die regionale Wertschöpfung. Dabei sind die Akteure der Mikroebene nicht unabhängig. Ihr Erfolg hängt maßgeblich von den Funktionen der Makro- und Mesoebene ab.

Wertschöpfungskette Tourismus

Die folgende Abb. 9 visualisiert die touristische Wertschöpfungskette, d.h. die erste Wertschöpfungsstufe des Wertschöpfungssystems Tourismus. Hier sind alle Leistungen und Anbieter verortet, die die touristische Leistung unmittelbar erzeugen oder unterstützen. Dabei findet die Leistungserstellung zum Teil im Quellgebiet und zum Teil im Zielgebiet statt. Die Grafik zeigt die wichtigsten Akteure hinter den Leistungen und Funktionen der Makro-, Meso- und Mikroebene und fasst diese zur besseren Übersicht teilweise zusammen. Die Visualisierung hilft, größere Zusammenhänge zu verstehen, Schnittstellen zu erkennen und ist ein wichtiges Hilfsmittel für die Kommunikation mit den Stakeholdern.

Abb. 9: Wertschöpfungssystem Tourismus auf der ersten Wertschöpfungsstufe



Lieferanten im touristischen Wertschöpfungssystem

Auf der zweiten Wertschöpfungsstufe werden die Produkte und Dienstleistungen zusammengefasst, die eingekauft werden müssen, um das touristische Produkt zu erstellen. Diese touristischen Zulieferer profitieren somit indirekt von den Umsätzen, die durch Tourismus generiert werden. Auch auf der zweiten Wertschöpfungsstufe existieren neben den unmittelbar wertschöpfenden Tätigkeiten Unterstützungsfunktionen, die z.B. von Ministerien, Behörden, Verbänden oder anderen klassischen Partnern der EZ wahrgenommen werden. Abb. 10 verdeutlicht die Bandbreite an Akteuren auf der zweiten Wertschöpfungsstufe im Tourismus. Viele Branchen, die im Fokus von EZ-Interventionen stehen, weisen eine Schnittstelle zum Tourismus auf, z.B. die Landwirtschaft. Diese lässt sich gestalten, um die regionale Wertschöpfung zu erhöhen und um projektindividuelle Ziele zu erreichen (vgl. hierzu [Kap. 3, S. 59, Lieferketten entwickeln](#)).



Teil 5: Wertschöpfungsstrategien im Tourismus

Je mehr Geld Touristen ausgeben und je mehr davon in der Region bleibt, desto größer ist die regionale Wertschöpfung. Von dieser „Faustregel“ lassen sich **grundsätzliche Strategien zur Steigerung der Wertschöpfung durch Tourismus** – und damit **potenzielle Anknüpfungspunkte für EZ-Projekte** ableiten (vgl. Kap. 4).

Die Wertschöpfungsstrategien setzen an verschiedenen Stellen des Wertschöpfungssystems Tourismus an und wirken sich entweder auf den Umsatz oder den Anteil der regionalen Wertschöpfung an der Gesamtwertschöpfung aus. Dabei wird Wertschöpfung nicht nur im ökonomischen Sinne verstanden, sondern auch als ökologische und soziokulturelle Zielgröße.

Im Folgenden werden sechs Wertschöpfungsstrategien vorgestellt und durch Praxisbeispiele veranschaulicht. Die Beispiele dienen vor allem der Inspiration und dem besseren Verständnis, um eigene Maßnahmen zu entwickeln, welche die Ansprüche von EZ-Projekten erfüllen.



Strategie 1: Organisation und Prozessoptimierung

Damit sich wertschöpfende touristische Geschäftsmodelle in einer Region entwickeln können, werden grundlegende Rahmenbedingungen benötigt. Dazu gehört die Schaffung von leistungsfähigen organisatorischen Strukturen sowie die Gestaltung von effizienten Prozessen und Schnittstellen zwischen den Akteuren. Je besser die Beteiligten im Wertschöpfungsprozess zusammenarbeiten und ihre Aktivitäten koordinieren, desto wirkungsvoller wird das System insgesamt (vgl. hierzu **Impuls 1: DMO-Entwicklung, S. 67**).

Good Practice Organisationsentwicklung



Vietnam Advisory Board

Das Vietnam Advisory Board ist ein Steuerungs- und Gestaltungsgremium, das unter dem Leitgedanken einer nachhaltigen Tourismusentwicklung private und öffentliche Interessen verbindet.

Der Impuls zu seiner Gründung kam bereits im Jahr 2008 aus der Wirtschaft, als Vietnam im Zuge der internationalen Finanzkrise starke Nachfragerückgänge verzeichnete. Es dauerte vier Jahre, bis

der Beirat mit Unterstützung der EZ offiziell ins Leben gerufen wurde. In der Folge entwickelte er sich zu einer wichtigen Dialogplattform zwischen den zentralen touristischen Akteuren des Landes (Regierungsbehörden, Hotels, Reiseveranstalter, Fluggesellschaften, Investoren). Die Befreiung von der Visapflicht war eine bedeutende tourismuspolitische Entscheidung, die in starkem Maße auf die Arbeit des Beirats zurückzuführen ist.

Heute ist das Vietnam Advisory Board mehr als eine Dialogplattform. Es hat sich zu einer Schmiede für Kooperationsprojekte zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft entwickelt, in die sich die Privatwirtschaft aktiv mit ihren Ressourcen einbringt. Vor allem in den Bereichen Produktentwicklung und Marketing wurden Projekte und Maßnahmen initiiert, die einen wirkungsvollen Beitrag für eine nachhaltige Tourismusentwicklung leisten.

Nähere Infos: www.vietnam.travel

Hinweis: Ein hilfreiches Instrument zur Entwicklung von Organisationen ist das Managementmodell **Capacity WORKS** der GIZ. Insbesondere unterstützt es die Fähigkeit von Organisationen, sich flexibel an dynamische Rahmenbedingungen anzupassen. Grundlegend ist hierbei, Entwicklungshindernisse frühzeitig zu erkennen und zielgerichtete Lösungen zu finden. Darauf basierend setzt sich der GIZ Value Link Ansatz mit dem Phänomen Wertschöpfungsketten auseinander.

Strategie 2: Regionalisierung der Wertschöpfung

Je mehr Leistungen innerhalb der Region erbracht werden können, desto größer ist die regionale Wertschöpfung, so unser bekanntes Mantra. Deshalb gilt es, diejenigen Leistungen zu identifizieren, die auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen von Anbietern außerhalb der Region erbracht werden. An vielen Stellen im touristischen Wertschöpfungs-system lassen sich durch die gezielte Vernetzung der Tourismusbranche mit kleinen Betrieben aus Nachbarbranchen Effekte für die regionale Wertschöpfung erzielen. Beispielhaft dafür steht das Projekt „Türkische Delikatessen für die Tourismusbetriebe“. Insgesamt liegen hier spannende Potenziale gerade für EZ-Projekte, die nicht unmittelbar im Tourismus verortet sind, sondern Unternehmen aus benachbarten Branchen unterstützen (vgl. hierzu [Impuls 2, Integration von KMU in das touristische Wertschöpfungs-system, S. 68](#)).

Good Practice Regionalisierung der Wertschöpfung



Türkische Delikatessen für Tourismusbetriebe

In der türkischen Region Muğla hat die TUI CARE Foundation in Kooperation mit der britischen Travel Foundation ein Projekt initiiert, um Produkte der regionalen Landwirtschaft in die touristische Wertschöpfungskette zu integrieren. Sie unterstützt die Produktion regionaler Produkte (z.B. Oliven, Marmelade, Honig) von 150 kleinbäuerlichen Betrieben und bündelt deren Vermarktung an Hotels, Gastronomiebetriebe und Souvenirläden. Bis dato wurden nur 5-10% der von Hotels gekauften Lebensmittel lokal produziert. Das Problem: den Landwirten mangelte es an Kapazitäten und Know-how, um ihre Produkte durch eine angemessene „Veredlung“ absatzfähig zu machen und zu verkaufen. Hier setzen die Stiftungen nun an und unterstützen die Betriebe bei der Optimierung ihrer Produktionsprozesse, begleiten sie bei Zertifizierungen sowie durch gezielte Marketingmaßnahmen, wie z.B. Produktmessen.

Nähere Infos: www.tuicarefoundation.com/de/projects/tuerkei-tuerkische-delikatessen

Hinweis: Häufig liegt der Fokus von Interventionen nicht auf einem bestimmten Zielgebiet, sondern eher auf einer Zielgruppe. So kann es in einem Projekt, dessen Ziel die Stärkung der Landwirtschaft ist, sinnvoll sein, auch landwirtschaftliche Betriebe aus Nachbardestinationen einzubeziehen – vor allem dann, wenn besondere Potenziale für tragfähige Geschäftsbeziehungen existieren.

Strategie 3: Förderung der Kreislaufwirtschaft

Kreislaufwirtschaft spielt in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung eine wichtige Rolle, und wird durch das Ziel 12 „Nachhaltige Produktion und nachhaltiger Konsum“ abgedeckt. Sie minimiert nicht nur ökologische Belastungen, sondern generiert auch Wertschöpfung im ökonomischen Sinne, wenn Produkte auf den verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette Rohstoff-effizient produziert, wiederverwendet, aufgewertet oder recycelt werden (vgl. Kap. 1.2). Insofern trägt die Förderung von Kreislaufwirtschaft gleich mehrfach zur Steigerung von Wertschöpfung im umfassenden Sinne bei (vgl. hierzu [Impuls 3, Kreislaufwirtschaft und Entrepreneurship, S. 70](#)).

Auch der Tourismus bietet Potenziale zur Förderung von Kreislaufwirtschaft. Weil das touristische Produkt vor Ort in der Destination konsumiert wird, werden die eingesetzten, verarbeiteten und schließlich genutzten Rohstoffe auch in der Destination weggeworfen. Deutlich werden diese klassischen linearwirtschaftlichen Prozesse durch die vielerorts nicht zu überschende Müllproblematik. Wie das unten dargestellte Beispiel „Knärzje“ zeigt, kann der Tourismus außerdem einen Absatzmarkt für regional recycelte bzw. aufgewertete Produkte bieten.

Good Practice

Förderung der Kreislaufwirtschaft



Knärzje – Bier aus aussortiertem Brot

Laut Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) landen weltweit rund 1,3 Milliarden Tonnen Lebensmittel pro Jahr auf dem Müll, obwohl ein großer Teil davon noch einwandfrei genießbar wäre. Ein Frankfurter Social Business setzt hier an und verwendet Brot, das der Handel aussortiert hat, um daraus Bier zu brauen. Ganz im Sinne des regionalen Gedankens heißt es „Knärzje“, also Brotendstück auf hessisch. Das Projekt ist ein Paradebeispiel für Kreislaufwirtschaft und kann auch in ESL funktionieren: es verwertet Produkte, die auf dem Müll landen würden und nutzt es zur Produktion eines regionaltypischen Produktes – das auch im Tourismus eine große Rolle spielt.

Nähere Infos: www.knaerzje.de

Strategie 4: Ökologische und soziale Standards

Nachhaltigkeit ist ein zentrales Leitprinzip der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Die Förderung der ökonomischen Entwicklung im Einklang mit ökologischen und sozialen Zielen ist heute jedoch auch aus Marktsicht sinnvoll. Denn: Getrieben durch die offensichtlichen Folgen des Klimawandels und den Wertewandel in unserer Gesellschaft, ist auch das Bewusstsein der Verbraucher*innen für Nachhaltigkeit in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Zunehmend stellen sie Anforderungen an die ökologischen und sozialen Standards touristischer Produkte.

Die Erfüllung dieser Standards bzw. die Profilierung über das Thema Nachhaltigkeit zählt somit nicht nur auf die ökologischen und sozialen Ziele ein, sondern ist auch ein kommerzielles Interesse.

Eine Förderung ökologischer und sozialer Standards in touristischen Betrieben („Qualitätsinfrastruktur“) dient somit nicht nur der Umwelt und dem sozialen System, sondern fördert auch eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im Sinne der EZ. Gerade aufgrund der klein- und mittelständischen Struktur der Branche, kann hierdurch eine große Breitenwirkung erzielt werden (vgl. hierzu [Impuls 4: Entwicklung der Wertschöpfungskette nach ökologischen und soziokulturellen Kriterien, S.72](#)).

Good Practice

Produktqualität und -innovation



Green Star - Hotel-Zertifizierung in Ägypten

Zertifizierungen sind ein effektives Instrument, um das Qualitätsniveau in touristischen Betrieben systematisch anzuheben. Sie tragen unter anderem dazu bei, dass sich Unternehmen mit Standards und Prozessen einer qualitätsorientierten Entwicklung auseinandersetzen. Hierdurch setzen sie Lernimpulse und unterstützen die EZ-Projekte bei der Erfüllung ihres Bildungsauftrags im Sinne von „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Ein gutes Beispiel für ein erfolgreiches Zertifizierungsprojekt ist die auf die spezifische Situation der ägyptischen Hotellerie zugeschnittene Initiative Green Star. Neben der Zertifizierung sind Qualifizierungsmaßnahmen ein zentraler Baustein des Programms. Initiiert wurde dieses 2007 unter Mitwirkung der GIZ, des Tourismusministeriums sowie großer Player der Privatwirtschaft. Heute wird die Initiative durch den ägyptischen Hotelverband koordiniert und finanziert sich über die Beiträge der teilnehmenden Hotels. Ihre Bilanz kann sich sehen lassen: Über 80 Hotels mit rund 22.000 Zimmern an 15 Tourismusstandorten in Ägypten sind zertifiziert. Das sind etwa 10% der ägyptischen Hotelkapazitäten. Die Qualitätskriterien des Programms entsprechen den international anerkannten ökologischen und sozialen Standards des Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Ein wichtiges Ziel für den weiteren Ausbau der Green Star Zertifizierung ist die Akkreditierung des Zertifizierungsverfahrens durch die GSTC. Wer zukünftig im Rahmen der Green Star Initiative ausgezeichnet wird, soll gleichzeitig auch das Zertifikat der GSTC erhalten.

Nähere Infos: www.greenstarhotel.org

Strategie 5: Nachhaltiges Wachstum durch Produktqualität und -innovation

Produktqualität muss heute „Schritt halten“ mit den sich schnell wandelnden Bedürfnissen von Gästen, die immer reiseerfahrener werden - und dies in einem äußerst intensiven Wettbewerbsumfeld. Die kontinuierliche Verbesserung der Produktqualität, z.B. mithilfe von Gütesiegeln, Qualitätsmanagement oder auch die bessere Verzahnung der touristischen Angebotsbausteine (s. Beispiel Istanbul Touristenpass) ist somit nicht nur ein Ansatzpunkt, um Wachstum zu generieren. Sie ist auch eine nötige Voraussetzung, um sich im Markt zu behaupten. Wer über die Produktqualität nachhaltiges Wachstum generieren möchte, der muss über die herkömmlichen Standards hinaus Produktinnovationen entwickeln. Partner und Zielgruppen von EZ-Projekten können beiden Anforderungen häufig nicht ohne externe Expertise gerecht werden. Hier kann die EZ durch gezielte Interventionen Impulse setzen (vgl. hierzu [Impuls 5: Förderung von Produktqualität und Innovation, S.74](#)).

Good Practice Produktinnovation



Istanbul Touristenpass

Richtig umgesetzt sind Gäste- und Touristenkarten ein sinnvolles Instrument, um die Angebote einer Destination zu vernetzen, die Reiseplanung der Gäste zu erleichtern und gleichzeitig ein preislich attraktives Angebot zu bieten.

Ein gutes Beispiel ist der Istanbul Touristenpass. Für einen bestimmten Preis erhalten die Gäste kostenfreien Zugang zu einem interessanten Leistungsspektrum. Das Spannende: Im Pass sind sämtliche Leistungen inkludiert, die neben der Unterkunft für die Durchführung der Reise benötigt werden, begonnen vom Flughafentransfer über den Zugang zu zahlreichen Attraktionen, Führungen und Mobilitätsangeboten bis hin zum kostenfreien WLAN während des Aufenthalts. Umgesetzt wird der Touristenpass über eine anwendungsfreundliche App, die vielfältige Informationen bündelt und den Nutzer*innen über QR-Codes Zugang zu den Leistungen bietet. Interessant ist auch die Servicekomponente des Angebots. Wer zum Beispiel das Einsparpotenzial, das der Pass bietet, nicht ausschöpft, erhält den Differenzbetrag zwischen dem Preis für den Pass und den Kosten der genutzten Leistungen zurück. Ein Serviceteam ist über WhatsApp, Facebook, Online Chat, E-Mail oder Telefon erreichbar.

Nähere Infos: www.istanbultouristpass.com

Strategie 6: Nachhaltiges Wachstum durch Kommunikation und Vertrieb

Nicht immer finden Produkte, die von Partnern der EZ-Projekte produziert werden, angemessenen Absatz. Die Nachfrage lässt sich durch eine Verstärkung der Kommunikation oder Optimierung von Vertriebsaktivitäten steigern. Hierbei können bestehende Märkte noch besser ausgeschöpft oder aber neue Märkte erschlossen werden. Das Spektrum der Möglichkeiten, um hier zu Verbesserungen zu gelangen, ist breit. Besonders wirksame Impulse kann die EZ setzen, indem sie touristische Betriebe dabei unterstützt, sich auf die Digitalisierung der Branche einzustellen und die Chancen zu nutzen, die sie bietet (vgl. [Impuls 6: Förderung der Digitalisierung, S.76](#)).

Digitalisierung und Tourismus

Kaum eine Entwicklung hat den Tourismus in den vergangenen Jahren so beeinflusst wie die fortschreitende Digitalisierung. Plattformgiganten wie TripAdvisor, Agoda oder Booking.com haben die Spielregeln der Branche auf den Kopf gestellt. Jeder, der Gästen ein Bett bereitstellt, wird über die Plattformen direkt mit den Endkunden zusammengebracht. Das traditionelle Beherbergungssegment gerät unter Druck, Zwischenhändler (z.B. Reiseveranstalter) werden nicht mehr benötigt. Digitale Medien spielen entlang der gesamten Customer Journey eine zentrale Rolle. Gleichzeitig werden die Gäste immer transparenter, weil sie auf ihrer Reise überall digitale Spuren hinterlassen. Der digitale Wandel ist in vollem Gange. Umso wichtiger ist es, sich auf ihn einzustellen und die Chancen zu nutzen, die er bietet. Zu diesen Chancen gehört auch, dass Prozesse ressourcenschonender gestaltet werden können. Allein der (weitgehende) Verzicht auf Printmedien birgt große Einsparpotenziale, ebenso wie die Optimierung von Mobilitätsketten mithilfe digitaler Instrumente.

Good Practice Digitales Marketing



Die Social-Media-Strategie der DMO „Mekong Tourism“

Das Mekongdelta erstreckt sich über insgesamt sechs Länder in Südostasien. Die Vermarktung der Region durch eine länderübergreifende DMO setzt in vielerlei Hinsicht Maßstäbe. Beispielhaft ist auch ihre Social-Media-Strategie, in deren Mittelpunkt die Plattform Mekong-Moments steht. Sie bündelt Bilder, kurze Videos und Geschichten von Reisenden, die mit dem Hashtag #mekongmoments über soziale Medien gepostet wurden. Der Effekt: Vielfältige authentische und glaubwürdige Eindrücke aus der Region verbreiten sich im Netz über die Communities von Reisenden.

Nähere Infos: www.mekongmoments.com

Anknüpfungspunkte zur Gestaltung des touristischen Wertschöpfungssystems

Die vorangegangenen Kapitel haben die Komplexität des touristischen Wertschöpfungssystems verdeutlicht und zu einem tieferen Verständnis der Strukturen, Prozesse und Schnittstellen im System beigetragen. Außerdem wurden wichtige Strategien zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung durch Tourismus vorgestellt. Im Idealfall sind für die Leser*innen bereits erste Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit erkennbar. Generell existieren vielfältige potenzielle Ansatzpunkte für Interventionen der EZ, um die regionale Wertschöpfung durch Tourismus zu fördern und hierdurch projektindividuelle Zielsetzungen zu erreichen. Dabei sind drei verschiedene Möglichkeiten zu unterscheiden, die in den folgenden Kapiteln näher und praxisorientiert beleuchtet werden.

So lässt sich regionale Wertschöpfung im Rahmen von EZ-Projekten fördern:

- Durch eine **systematische Gestaltung der touristischen Wertschöpfungskette**. Hier stehen diejenigen Leistungen, Akteure und Prozesse im Mittelpunkt, die unmittelbar an der touristischen Leistungserstellung beteiligt sind. Zum Tragen kommt hierbei die *Anwendung der Wertschöpfungskette als Managementinstrument* (vgl. Kap. 2, **Leitfaden: Wertschöpfungskette im Tourismus anwenden, S. 41**).
- Durch eine **systematische Gestaltung ausgewählter touristischer Lieferketten**. Hier steht die Verzahnung von Leistungen aus Nachbarbranchen, wie z.B. dem Handwerk oder der Landwirtschaft, mit den touristischen Leistungen im Fokus (vgl. Kap. 3, **Handlungsansatz: Lieferketten entwickeln, S. 59**).
- Durch **gezielte Impulse** bzw. durch die Betätigung besonders wirkungsstarker Hebel zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung (Kap. 4, **Impulse: Ausgewählte Anknüpfungspunkte für die EZ, S. 65**).

Leitfaden: Wertschöpfungskette
im Tourismus anwenden

2



Wie lässt sich die Wertschöpfungskette als Managementinstrument anwenden, um die touristische Wertschöpfungskette systematisch zu gestalten?

Diese Frage steht im Mittelpunkt des folgenden Leitfadens. Er bietet eine praxisorientierte Anleitung zur systematischen Gestaltung der touristischen Wertschöpfungskette. Das betrachtete Objekt ist das touristische Produkt. Im Kern geht es also um die zielgerichtete Förderung der wertschöpfenden Leistungen sowie des Zusammenwirkens von Leistungen und den dahinterstehenden Akteuren.

Welche Rolle spielt hier die EZ?

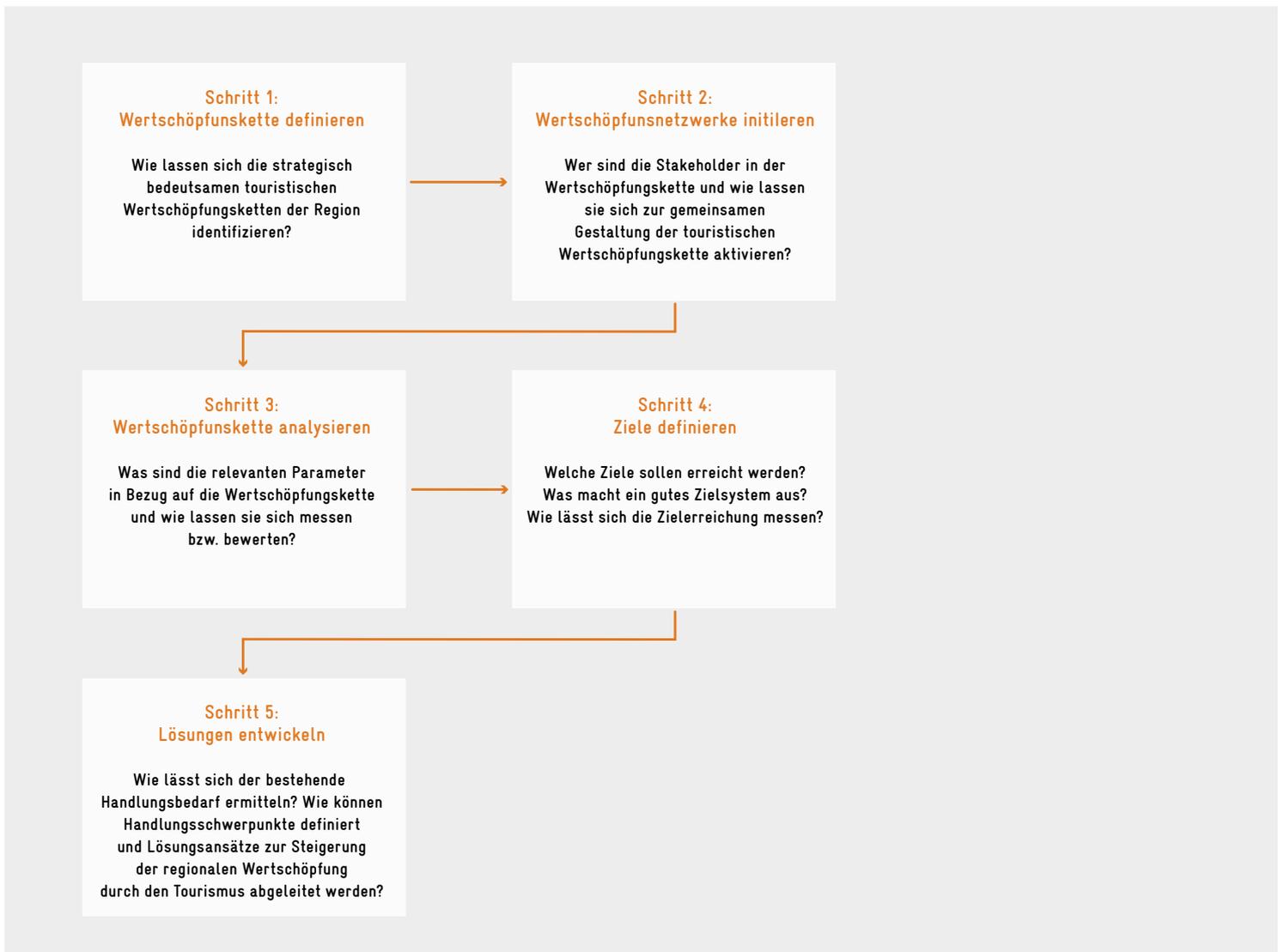
Die systematische Gestaltung der touristischen Wertschöpfungskette ist eine komplexe Aufgabe und erfordert ein gezieltes Management. Im Idealfall kommt diese Aufgabe einer leistungsfähigen Tourismusorganisation zu, die im jeweiligen Gebiet für die Entwicklung und Vermarktung des Tourismus zuständig ist. Entsprechende Strukturen sind in ESL allerdings oft nur rudimentär vorhanden. Diese Lücke kann die EZ nicht schließen, jedoch kann sie zusammen mit den lokalen Partnerstrukturen Impulse für den Aufbau entsprechender Organisationen setzen oder existierende Organisationen, wie z.B. Tourismusorganisationen, Kammern oder Wirtschaftsförderungen im Gesamtprozess oder punktuell in bestimmten Phasen begleiten.

Der vorliegende Leitfaden führt in fünf Schritten durch einen Prozess, der darauf abzielt, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen und dabei gleichzeitig die ökologischen und soziokulturellen Effekte des Tourismus in touristischen Zielgebieten zu optimieren.

An wen richtet sich der Leitfaden?

Der Leitfaden richtet sich insbesondere an Verantwortliche der EZ, die Projekte mit primär touristischem Bezug planen und umsetzen und versetzt sie in die Lage, die Wertschöpfungskette als Managementinstrument im Tourismus anzuwenden. Zudem bietet er eine Grundlage, um individuell passende Anknüpfungspunkte im jeweiligen Projektkontext zu finden. Diese können darin liegen, den gesamten Prozess im Rahmen eines Modellprojektes zu initiieren und zu begleiten oder aber punktuelle Impulse zu setzen, z.B. durch den Aufbau von Wertschöpfungsnetzwerken oder die Implementierung von kontinuierlichen Analyse- und Controllinginstrumenten.

Abb. 11: Anwendung der Wertschöpfungskette im Tourismus: Schritte zu mehr Wertschöpfung



Schritt 1: Wertschöpfungskette definieren

Die Definition der touristischen Wertschöpfungskette, die betrachtet werden soll, ist ein erster wichtiger Schritt, um sich einen Überblick über die zentralen touristischen Leistungen und die dahinterstehenden Akteure zu verschaffen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach einer sinnvollen Abgrenzung.

Wo beginnt die Wertschöpfungskette, die betrachtet werden soll? Wo hört sie auf?

Eine wichtige Eingrenzung findet durch den Fokus auf die Kerngeschäfte eines touristischen Zielgebietes statt.

Kerngeschäfte sind die strategisch relevanten, wertschöpfenden und mit bestimmten Zielgruppen verknüpften Marktsegmente (oder auch: „Geschäftsfelder“) einer Tourismusregion. Beispiele dafür sind der Kongress-, Gesundheits- oder Badetourismus.

Kerngeschäfte sind strategisch relevant,

- wenn die Region sie auch langfristig besser umsetzen kann als andere, weil sie dafür Potenziale und Fähigkeiten nutzt, über die andere Regionen nicht verfügen und diese auch nicht imitierbar sind, wie z.B. besondere Naturattraktionen oder kulturhistorische Besonderheiten.
- wenn das Produkt die Bedürfnisse interessanter Zielgruppen befriedigt, die bereit sind, dafür einen angemessenen Preis zu bezahlen.

Wichtig: Als strategisch relevante Marktsegmente definieren die Kerngeschäfte die zentralen Wertschöpfungsketten einer Tourismusregion, die es zielgerichtet zu analysieren, zu bewerten und zu gestalten gilt.

Tool: Entscheidungsmatrix

Die Entscheidungsmatrix hilft, verschiedene potenzielle Kerngeschäfte anhand von **Bewertungskriterien** zu vergleichen. Ziel ist es, diejenigen Kerngeschäfte zu identifizieren, die einen optimalen Beitrag zur Erreichung der Ziele einer nachhaltigen Regionalentwicklung durch den Tourismus leisten. Leitend sind bei der Bewertung vor diesem Hintergrund die Kriterien **Marktattraktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Wirksamkeit**. In der exemplarisch dargestellten Entscheidungsmatrix (Tab. 2) werden diese drei Kriterien durch verschiedene Leitfragen konkretisiert. Um der unterschiedlichen Bedeutung der verschiedenen Kriterien Rechnung zu tragen, können diese gewichtet werden.

Bewertung: Lieber ungefähr richtig als genau falsch!

Mit einer einfachen dreistufigen Bewertungsskala bietet die vorgestellte Entscheidungsmatrix die Möglichkeit, die potenziellen Kerngeschäfte qualitativ im Vergleich miteinander zu bewerten. Die qualitative Bewertung bietet Spielräume, um Sachverhalte auf der Basis von Wissen und Erfahrungen ganzheitlich zu bewerten. Fließen hierbei vorliegende Analyseergebnisse implizit ein, können häufig bessere Ergebnisse entstehen als durch eine quantitative Bewertung, bei der durch einzelne Messwerte komplexe Sachverhalte ausgedrückt werden sollen. Auch vor dem Hintergrund der meist lückenhaften Datenlage und dem Aufwand eigener Erhebungen, ist eine qualitative Bewertung häufig das Mittel der Wahl. Empfehlenswert ist es, hierfür eine interdisziplinär zusammengesetzte Fokusgruppe einzurichten, bei der Wissen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Bereichen sowie verschiedene Perspektiven eingebracht werden.

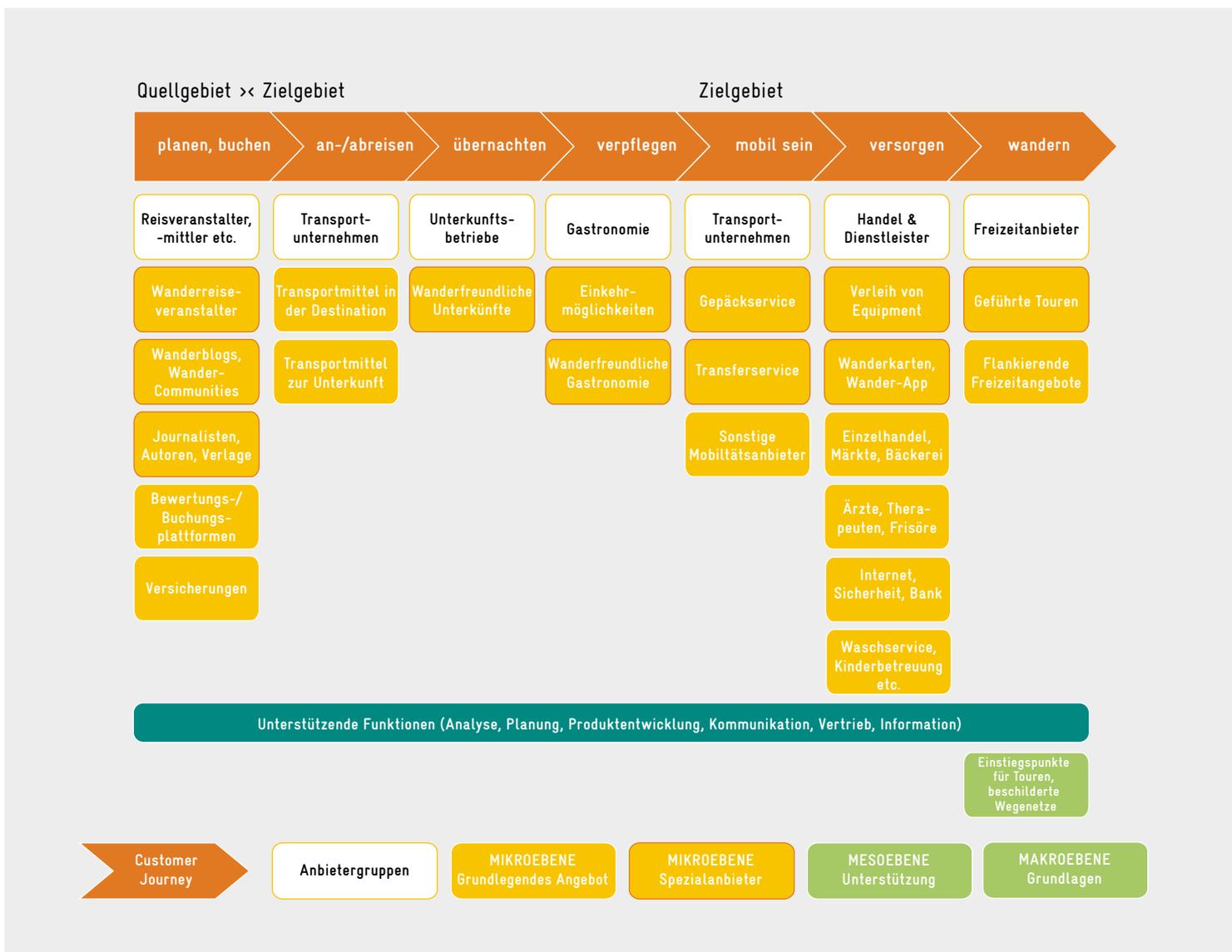
Tab. 2: Entscheidungsmatrix anhand von drei beispielhaften Marktsegmenten

Themen und Leitfragen	Gewichtung in %	Bewertung 2 = eher gut, 1 = neutral, 0 = eher schwach		
		Wanderurlaub	Badeurlaub	Gesundheits- urlaub
Wie attraktiv ist der Markt?				
Wie groß ist der Markt?	9%	2	2	0
Wie groß sind die Wachstumsperspektiven?	9%	1	0	2
Wie zahlungskräftig ist die Zielgruppe?	6%	1	0	2
Passt das „Mindset“ der Zielgruppen zu unseren Werten?	6%	2	0	1
Wie wettbewerbsfähig ist unser Produkt?				
Wie groß ist unser aktueller Marktanteil?	3%	1	2	1
Wie attraktiv ist unser Produkt im Vergleich zu Mitbewerbern?	15%	2	1	2
Differenziert uns das Produkt langfristig von Mitbewerbern?	12%	2	0	2
Welche potenzielle Wirkung können wir erzielen?				
Macht das Produkt unser gewünschtes Image (Positionierung) erlebbar?	4%	1	0	2
Lässt sich das Produkt mit regionalen Ressourcen umsetzen?	12%	2	1	1
Wie groß ist die Zahl der Unternehmen, die partizipieren?	8%	2	2	1
Wie groß ist das Potenzial, qualifizierte Jobs zu schaffen?	8%	1	0	2
Wie sind die potenziellen ökologischen Belastungen zu beurteilen?	8%	1	0	1
Punkte ohne Gewichtung		18	8	17
Punkte mit Gewichtung		1,62	0,67	1,45

Visualisierung der Wertschöpfungskette

Wenn klar ist, welche Wertschöpfungskette betrachtet werden soll, hilft es, diese zu visualisieren. Die Visualisierung schafft einen Überblick über die Strukturen und Zusammenhänge innerhalb der Wertschöpfungskette und zeigt auf, welche Stakeholder eine Rolle spielen. Abb. 12 visualisiert beispielhaft die Wertschöpfungskette des Kerngeschäfts „Wanderurlaub“.

Abb. 12: Wertschöpfungskette „Wanderurlaub“



Schritt 2: Wertschöpfungsnetzwerke initiieren

Hinter jeder touristischen Wertschöpfungskette stehen Akteure, die Leistungen erbringen und miteinander in Beziehung stehen. Werden diese Akteure vernetzt und zielgerichtet koordiniert, können „Wertschöpfungsnetzwerke“ entstehen.

Wertschöpfungsnetzwerk

Das Wertschöpfungsnetzwerk umfasst die Akteure der touristischen Wertschöpfungskette. Das sind jene Akteure, die gemeinsam an der Erstellung des touristischen Produktes (z.B. einer Wanderreise) beteiligt sind, entweder durch unmittelbar wertschöpfende Tätigkeiten (Wanderhotel), unterstützende Tätigkeiten (DMO, die eine Wander-App entwickelt) oder grundlegende Funktionen (Kommune, die Wanderwege instand hält). Die Akteure verbindet das gemeinsame Ziel, die Wertschöpfung innerhalb des Kerngeschäfts zu steigern sowie die Tatsache, dass sie nur gemeinsam ein marktfähiges Gesamtprodukt erstellen können. Aufgrund dieser Verbindungen bilden die Kerngeschäfte die ideale Ebene, um ein „Wertschöpfungsnetzwerk“ aufzubauen.

Wertschöpfungsnetzwerke sind strategische Partnerschaften zwischen den Akteuren der Wertschöpfungskette. Ziel des Netzwerks ist es, für alle beteiligten Akteure einen Nutzen zu erzeugen und das System als Ganzes zu fördern, und zwar im Sinne der übergeordneten Ziele: ökonomische Wertschöpfung steigern, ökologische Belastungen minimieren und soziokulturelle Effekte optimieren.

Der Startpunkt: Schlüsselpartner einbinden

Gerade angesichts der Komplexität der touristischen Wertschöpfungskette sollten zunächst die wichtigsten Akteure überzeugt und involviert werden. Dies können große Hotels sein, weil sie die nötigen Bettenkapazitäten bereitstellen, oder ein Biosphärenreservat, weil es der zentrale Anziehungsfaktor der Zielgruppe ist. Nicht selten sind diese Schlüsselpartner auch Meinungsbildner*innen, die im Prozess weitere Akteure mitziehen.

Sie können durch strukturierte Gespräche oder Interviews eingebunden werden. Diese bieten die Möglichkeit, das Kooperationsinteresse und die Nutzenerwartungen zu erfassen sowie vorhandenes Wissen zur Marktsituation aufzunehmen. Neben der Erfassung von Informationen geht es hier aber primär um Austausch und Dialog und darum, die Schlüsselpartner zu mobilisieren, sich in den weiteren Prozess einzubringen.

Hinweis: Es ist durchaus sinnvoll, die Kooperationsbereitschaft von Schlüsselpartnern schon bei der Definition der Wertschöpfungskette zu berücksichtigen. Haben Schlüsselpartner kein Interesse an einem Wertschöpfungsnetzwerk, ist es unter Umständen nicht sinnvoll, diese Wertschöpfungskette zu entwickeln.

Die Initialzündung: Netzwerk zusammenbringen

Sind die Schlüsselpartner „an Bord“, gilt es, das Wertschöpfungsnetzwerk insgesamt zu initiieren. Hierfür empfiehlt sich die Durchführung einer interaktiven Auftaktveranstaltung, an der alle Akteure des Wertschöpfungsnetzwerks zusammengebracht werden. Ziel ist es, die Akteure davon zu überzeugen, dass das Wertschöpfungsnetzwerk ihnen einen Mehrwert bietet und sie zu motivieren, sich aktiv einzubringen. Wichtige Elemente der Veranstaltung sind überzeugende fachliche Inputs, gezielte Interaktionen sowie der Austausch zwischen den Teilnehmer*innen. Die Veranstaltung ist der Beginn eines kontinuierlichen Prozesses, in dem die Akteure der Wertschöpfungskette regelmäßig über unterschiedliche Instrumente, wie z.B. Befragungen, Workshops oder einfache Arbeitstreffen in die Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung der Wertschöpfungskette involviert werden.

Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerks

Die relevanten Akteure der Wertschöpfungskette mit ihren unterschiedlichen Interessen so zu vernetzen, dass ein wirkungsvolles Wertschöpfungsnetzwerk entsteht, ist eine Herausforderung. Folgende Faktoren sind erfolgsentscheidend:

Ziele: Um die Aktivitäten der Akteure gezielt zu steuern, werden klare Ziele benötigt. Den Rahmen bildet an dieser Stelle bereits die Förderung der regionalen Wertschöpfung im ganzheitlichen Sinne (vgl. Kap. 1, Teil 1). Diese Ziele gilt es für die Ebene der Wertschöpfungskette zu konkretisieren (z.B. Steigerung der Übernachtungszahlen, Steigerung der Bekanntheit als Wanderdestination oder Erhöhung der Zahl an wanderfreundlichen Unterkünften). Die Ziele beschreiben den konkreten Nutzen, den die Partner sich von der Zusammenarbeit versprechen und sind somit ein wichtiges Zugpferd im Prozess.

Nutzen: Die Akteure der Wertschöpfungskette werden dann aktiv im Netzwerk mitwirken, wenn sie auf der Grundlage gemeinsamer Ziele auch individuelle Vorteile erschließen können, wie z.B.

Nachfragesteigerungen oder Kostenvorteile. Dabei sollte der potenzielle Nutzen in einem sinnvollen Verhältnis zum Aufwand stehen, der sich durch eine Teilnahme im Wertschöpfungsnetzwerk ergibt. Wird der zeitliche oder auch finanzielle Einsatz für das Netzwerk zu hoch, werden sich die Partner sukzessive zurückziehen.

Kooperationskultur: Die Kooperationskultur, die durch die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Netzwerk geschaffen wird, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Durch einen respektvollen Umgang miteinander, eine sachliche und transparente Kommunikation sowie eine verbindliche Arbeitsweise entstehen das nötige Vertrauen und die richtige Haltung für eine zielführende Kooperation.

Box: Argumente zur Mobilisierung von Unternehmen

Insbesondere Tourismusunternehmen müssen aktiv überzeugt werden, dass sie ihre knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für das Netzwerk einsetzen. Sie spielen in regionalen Wertschöpfungsketten eine besondere Rolle, denn ohne sie können die ökonomischen Ziele einer nachhaltigen Tourismusentwicklung nicht erreicht werden.

Darum sollten Unternehmen im Wertschöpfungsnetzwerk mitwirken:

- Unternehmen sind mit ihren Leistungen immer nur ein Teil des touristischen Gesamtprodukts. Sie sind darauf angewiesen zu kooperieren, um ein **bedürfnisgerechtes Produkt** zu erstellen.
- Durch Wertschöpfungsnetzwerke wird das Produkt weiterentwickelt und auf ein neues Qualitätsniveau gehoben. Hierdurch wird die **Wettbewerbsfähigkeit des Produkts und der beteiligten Partner** erhöht sowie die **betriebliche Wertschöpfung** gesteigert.
- Durch gemeinsame Investitionen, Angebotsstrategien oder Abnehmergemeinschaften lassen sich **Kosten senken** und **Investitionsrisiken minimieren**.
- Durch die Bündelung von Marketingaktivitäten, Angebotskapazitäten oder auch Know-how werden die **Wettbewerbsfähigkeit gesteigert** und **Marktpotenziale** erschlossen.
- Die EZ kann gemäß ihrer **wettbewerbs- und vergaberechtlichen** Rahmenvorgaben Wertschöpfungsnetzwerke fördern, indem sie mit Zusammenschlüssen von Unternehmen (z.B. Verbände oder Produzentengruppen) zusammenarbeitet.

Schritt 3: Wertschöpfungskette analysieren

In diesem Schritt folgt eine zielgerichtete Analyse der touristischen Wertschöpfungskette. Zielsetzung ist es, konkrete Ansatzpunkte für effektive Maßnahmen zu identifizieren, die zur Erreichung der übergeordneten Ziele beitragen. Tab. 3 fasst grundlegende Fragestellungen bei der Analyse der touristischen Wertschöpfungskette strukturiert nach verschiedenen Themenbereichen zusammen.

Tab. 3: Fragestellungen für die Analyse der Wertschöpfungskette

Bereich	Fragestellungen
Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie groß ist die regionale Wertschöpfung? • Wo fließt Wertschöpfung ab? Welche Leistungen werden von außen bezogen?
Bedürfnisse und Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Wünsche und Bedürfnisse haben die Zielgruppen? • Welche (Mindest-) Anforderungen haben die Zielgruppen an das Produkt? • Welche Schwächen hat unser Produkt? Wo liegt Optimierungsbedarf?
Kommunikation und Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Wo und wie wird die Zielgruppe erreicht? • Was sind die entscheidenden Multiplikatoren, Mittler, Plattformen?
Organisation und Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Schwächen und Hemmnisse der Zusammenarbeit? • Wo liegen Synergie- und Kooperationspotenziale? • Welche Rahmenbedingungen hemmen bzw. mindern die Wertschöpfung?
Ökologische Effekte	<ul style="list-style-type: none"> • Wo liegen Potenziale zur Einsparung von Emissionen (CO₂, Luftverschmutzung, Lärm, Geruch etc.)? • Wo liegen Potenziale zur Müllmeidung? • Wo liegen Potenziale zur Vermeidung von Lebensmittelverschwendung? • Wo werden Flächen unnötig versiegelt? • Wo werden Ressourcen verbraucht bzw. verschwendet (z.B. fossile Energieträger)? • Inwieweit wird die Biodiversität gefährdet?
Soziokulturelle Effekte	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Personen sind beschäftigt? • Wie groß ist der Frauenanteil unter den Beschäftigten? • Wie hoch sind die Einkommen?

Grundregeln für die Analyse

Schwerpunkte setzen: Nicht selten werden gerade im EZ-Kontext aufwendige Analysen durchgeführt und Informationen erhoben, die später gar nicht benötigt werden. Um den Aufwand der Analyse nicht unnötig zu vergrößern, sollte man sich deshalb fragen, welche Informationen wirklich wichtig sind und effektiv bei der Entwicklung der Wertschöpfungskette helfen.

Stufenweise vorgehen: Nicht alle Informationen müssen gleich am Anfang und auf einmal erhoben werden. Es ist sogar sinnvoll, die Analyse stufenweise aufzubauen und letztlich als kontinuierlichen Prozess zu gestalten. So bietet die Analyse von Sekundärquellen einen guten Einstieg und eine Grundlage, um den weiteren Analysebedarf abzuleiten und entsprechende Untersuchungen zu planen. Werden diese zeitversetzt durchgeführt, können die jeweils gewonnen Erkenntnisse bei der Gestaltung des Untersuchungsdesigns im nächsten Schritt berücksichtigt werden. Zudem verteilt sich der Aufwand auf mehrere Phasen und bleibt mit Blick auf die meist knappen Ressourcen machbar. Sinnvoll ist es, grundlegende Daten zur Wertschöpfungskette regelmäßig zu erfassen. So werden vorhandene Daten immer wieder aktualisiert und es besteht eine Grundlage für die Kontrolle der Zielerreichung und Steuerung des Prozesses.

Methodenmix wählen: Zur Analyse des Wertschöpfungs-systems stehen viele verschiedene methodische Ansätze zur Verfügung. Je nachdem, was genau man erheben möchte, sind unterschiedliche Methoden sinnvoll. Es ist daher ratsam, zunächst die zentralen Informationen, die man erfassen möchte, aufzulisten und einer geeigneten Erfassungsmethode zuzuordnen. Unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzen lässt sich auf dieser Grundlage ein pragmatischer Methodenmix ableiten.



Die vier wichtigsten Analysemethoden

Sekundäranalyse: ein guter Einstieg

Sekundäranalysen greifen auf Daten aus existierenden Studien und Erhebungen zurück. Die potenziellen Datenquellen sind vielfältig und der Aufwand, geeignete Quellen zu finden und diese zu sichten, darf nicht unterschätzt werden. Die Sekundäranalyse bietet einen guten Startpunkt, um sich einen Überblick über vorhandene Informationen zu den relevanten Fragestellungen zu verschaffen und Informationslücken zu identifizieren. Einen Überblick über mögliche Datenquellen im Rahmen der Sekundäranalyse bietet Tab. 4.

Tab. 4: Datenquellen für die Sekundäranalyse

Datenquellen für die Wertschöpfungskette Tourismus	Ökonomische Datenquellen	Umweltdatenquellen
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerien für Tourismus und Handel • Nationale Tourismusbehörde/ Vermarktungsorganisation • UN-Welttourismusorganisation (UNWTO) • Weltrat für Reisen und Tourismus (WTTC) • Nationale Statistikbüros/Tourismus-Satellitenkonten • Tourismusverbände und privatwirtschaftliche Interessenvertretungen • Industrie- und Handelskammern/-verbände • Regionale Entwicklungsbanken • Investmentagenturen/Banken • Tourismusunternehmen: Jahresberichte und Abschlüsse • Touristische Informationsbüros • Zollbehörden 	<ul style="list-style-type: none"> • UN-Welttourismusorganisation (UNWTO) • Weltrat für Reisen und Tourismus (WTTC) • Ministerien für Tourismus und Handel • Nationale Statistikbüros/ Tourismus-Satellitenkonten • Industrie- und Handelskammern/-verbände • Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen • Regionale Entwicklungsbanken • Investmentagenturen / Banken • Handels- und Entwicklungsorganisationen / Geber • Tourismusunternehmen: Jahresberichte und -abschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (UN FAO) • Umweltministerien • Regulierungsbehörden • Umwelt-/Landwirtschaftsverbände • Nationale Umweltkonten • Energie- und Wasserunternehmen • Entsorgungsunternehmen • Tourismusunternehmen: Nachhaltigkeits- und CR-Berichte • Nichtregierungs- & Naturschutzorganisationen • Berichte über den Zustand der Umwelt • Ausrüstungslieferanten (z.B. Produktspezifikationen/Energieeffizienzbewertungen, ökologische Produktdeklarationen, Lebenszyklusanalysen, etc.)

Quelle: in Anlehnung an UNEP, 2019

Weitere potenzielle Datenquellen sind: Konferenzbeiträge und -protokolle, Fachdatenbanken, Studien aus der Wissenschaft, Marktforschung und Medienberichte.

Workshops: Wissen bündeln und Akzeptanz steigern

Eine ganze Reihe an Informationen lässt sich sehr gut im Rahmen eines Workshops ermitteln, insbesondere zu den Fragen der Produktqualität und der Zusammenarbeit im Wertschöpfungsnetzwerk. Im Rahmen eines Workshops lässt sich das vorhandene Wissen zur Wertschöpfungskette bündeln, zugleich gibt es Gelegenheit für Austausch oder Konsensfindung im Falle unterschiedlicher Sichtweisen der Teilnehmer*innen. Ein Workshop ist somit nicht nur ein Instrument, um Daten zu erfassen, sondern auch, um die Akteure zu beteiligen und die Akzeptanz von Ergebnissen zu erhöhen.

Befragung der Betriebe: Daten gezielt erfassen

Gerade für jene Daten, die auf der Ebene einzelner Anbietergruppen der Wertschöpfungskette betrachtet werden sollen, ist eine schriftliche Befragung von Betrieben ein effektives Erhebungsinstrument. Vor allem ökonomische Daten sowie Informationen zu den ökologischen und soziokulturellen Effekten auf betrieblicher Ebene lassen sich durch eine Befragung von Betrieben erfassen. Dabei kann eine Konzentration auf einzelne Teilbereiche der Wertschöpfungskette sinnvoll sein, z.B. wenn die Fragestellung dort besonders relevant ist. Eine Befragung zum Thema Lebensmittelverschwendung könnte sich beispielsweise auf Gastronomiebetriebe und den Lebensmittelhandel beschränken. Ein kritischer Punkt bei der Durchführung von Betriebsbefragungen ist die Beteiligungsquote. Gerade kleine und mittelständische Betriebe verfügen über begrenzte Ressourcen, um sich an Befragungen zu beteiligen oder möchten ihre Daten nicht teilen. Bei der Gestaltung des Fragebogens sollte daher die Machbarkeit für die Betriebe im Auge behalten werden, sowohl hinsichtlich des Befragungsumfangs als auch der Fragestellung.

Gästabefragung: Sicht der Kundschaft ermitteln

Mithilfe von Gästabefragungen können Informationen über die Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen von Gästen, ihr Informations- und Reiseverhalten sowie ihre Zufriedenheit ermittelt werden. Diese Informationen sind sowohl für die Produktentwicklung als auch für das Marketing wichtig. Im Kontext von Wertschöpfungsbetrachtungen ist zudem das Ausgabeverhalten der Gäste interessant: Wieviel Geld geben sie in der Destination aus und wohin fließt es? Um mithilfe einer Gästabefragung zuverlässige Daten zu generieren, wird ein wissenschaftlich fundiertes Untersuchungsdesign benötigt. Gerade Daten zum Ausgabeverhalten der Gäste sind nicht einfach zu ermitteln. Für die Durchführung sollte daher ein erfahrenes Institut oder ein*e Berater*in beauftragt werden.

Hinweis: Für eine effektive Analyse touristischer Destinationen aus EZ-Perspektive hat die GIZ das Instrument **Participatory Rapid Destination Appraisal (PRaDA)** entwickelt. Auf der Grundlage einer Analyse des Status quo gemeinsam mit Partnern und Stakeholdern werden der beste-hende Handlungsbedarf ermittelt und Empfehlungen für entwicklungspolitische Maßnahmen abgeleitet. (Weitere Infos: tourismus@giz.de)

Schritt 4: Ziele definieren

Jedes Wertschöpfungsnetzwerk braucht Ziele als Orientierung und Motivation für die Stakeholder. Die Zieldefinition muss partizipativ erfolgen mit jenen Akteuren, die zur Erreichung der Ziele beitragen sollen. Nur so können konsensfähige Ziele abgeleitet werden, mit denen sich alle identifizieren.

Hinweis: Idealerweise ist das Zielsystem eingebettet in das Zielsystem der Destination und konkretisiert die Ziele auf der Ebene des Wertschöpfungsnetzwerks.

Die Rolle der EZ

Die partizipative Entwicklung von Zielen und – hierauf aufbauend – Ableitung von Projekten und Maßnahmen trägt zur Stärkung von zivilgesellschaftlicher Teilhabe bei. Allein schon aus diesem Grund zählt die Begleitung entsprechender Prozesse im Rahmen von Interventionen auf ein grundlegendes Anliegen der EZ ein. Darüber hinaus werden die Stakeholder bei der systematischen Entwicklung der touristischen Wertschöpfungskette und somit Förderung der regionalen Wertschöpfung im ganzheitlichen Sinne unterstützt. Dafür Sorge zu tragen, dass ökonomische, ökologische und soziokulturelle Ziele im Einklang miteinander stehen, ist eine wichtige Aufgabe, die die EZ hierbei übernehmen kann (vgl. Value Links 2018, S. 3 ff.).

Vier hierarchische Zielebenen

Das Zielsystem ist hierarchisch aufgebaut. Während die Vision, die Grundsätze und die Oberziele grundlegende Orientierung bieten, geben die Handlungsziele Hinweise auf konkrete Ansatzpunkte für Maßnahmen.

1. Die **Vision** beschreibt ein wünschenswertes Bild der Zukunft. Sie bietet den Akteuren eine langfristige Orientierung und motiviert sie, sich aktiv in die Gestaltung der Wertschöpfungskette einzubringen. Die Vision sollte dafür anspruchsvoll, aber nicht unrealistisch sein. Ein Beispiel wäre: „2030 sind wir die Top Wanderdestination im Land“.
2. Die **Grundsätze** beschreiben die grundlegenden Werte und Prinzipien bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette. Dies können Prinzipien der Kommunikation sein, wie z.B. „Transparenz“, Prinzipien der Zusammenarbeit, wie z.B. „Fairness“, oder Prinzipien des Handelns, wie z.B. „Nachhaltigkeit“.
3. Die **Oberziele** definieren, was insgesamt durch die Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette erreicht werden soll. Hier geht es um die Formulierung konkreter, messbarer Ziele, an denen sich später der Erfolg der Aktivitäten messen lässt, wie z.B. „Steigerung der Wertschöpfung um 10 %“.
4. Die **Handlungsziele** beschreiben, was in Bezug auf bestimmte Handlungsfelder, wie z.B. Produktentwicklung oder Vertrieb, erreicht werden soll. Sie bilden eine unmittelbare Schnittstelle zur Entwicklung von Lösungen und Projekten.

Box: Smarte Ziele formulieren!

Das Wertschöpfungsnetzwerk braucht konkrete, gemeinsame Ziele, die überprüfbar sind und an denen sich der Erfolg der Aktivitäten messen lässt. Die Ziele sollten deshalb die „SMART“-Kriterien erfüllen:

S pezifisch	Ist das Ziel präzise und eindeutig formuliert?
M essbar	Ist überprüfbar, ob das Ziel erreicht worden ist?
A traktiv	Ist das Ziel motivierend, anspruchsvoll und positiv formuliert?
R ealistisch	Ist das Ziel mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar?
T erminiert	Ist ein Zeitpunkt angegeben, zu dem das Ziel erreicht werden soll?

Umsetzung: Oberziele einer wertschöpfenden Tourismusedwicklung

Regionale Wertschöpfung als mehrdimensionale Zielgröße (vgl. Kap. 1, Teil 1) ist ein übergeordnetes Ziel bei der Förderung der Wertschöpfungskette, gerade wenn die EZ involviert ist. Sie muss im Zielsystem konkretisiert und überprüfbar gemacht werden. Beispiele für messbare Indikatoren zur Bewertung der Zielerreichung zeigt Tab. 5.

Tab. 5: Oberziele einer wertschöpfenden Tourismusedwicklung (Beispiele)

Oberziele	Konkretisierung
Steigerung der ökonomischen Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der touristischen Umsätze Steigerung der Übernachtungszahlen Verlängerung der Aufenthaltsdauer Steigerung der Zahl der Gründungen im Tourismus Integration regionaler Betriebe in die touristische Wertschöpfungskette Integration regionaler Betriebe in Lieferketten
Optimierung der ökologischen Effekte des Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung von Emissionen (CO₂, Wasser, Lärm) Reduzierung des Ressourcenverbrauchs (Energie, Land, Wasser) Reduzierung des Abfallaufkommens Optimierung der Ökobilanz der touristischen Betriebe
Verbesserung soziokultureller Effekte des Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> Ausgewogenes Verhältnis zwischen Touristen und Bevölkerung Steigerung der Steuereinnahmen aus dem Tourismus Erhöhung der Zahl der Arbeitsplätze Erhöhung der Zahl der Auszubildenden Steigerung des durchschnittlichen Lohnniveaus Geschlechtergerechte Lohnniveaus Erhöhung der Lebenszufriedenheit der Bevölkerung

Umsetzung: Handlungsziele einer wertschöpfenden Tourismusedwicklung

Tab. 6 fasst beispielhaft konkrete Ziele für verschiedene Handlungsfelder zusammen. Auch hier fließt das übergeordnete Ziel, die regionale Wertschöpfung in seiner ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension zu erhöhen, ein und wird auf der Handlungsebene konkretisiert. Projekten der EZ dienen die Beispiele als Anregung, welche Ergebnisse ein partizipativ angelegter Prozess der Zielentwicklung hervorbringen kann.

Tab. 6: Handlungsziele einer wertschöpfenden Tourismusedwicklung (Beispiele)

Handlungsziele	Konkretisierung
Verbesserung der Produktqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Zahl der qualitätszertifizierten Betriebe • Erhöhung der Zahl der nach Umweltstandards zertifizierten Betriebe • Steigerung der Zahlungsbereitschaft für touristische Produkte • Steigerung der Beteiligung an Qualifizierungsangeboten • Erhöhung der Gästezufriedenheit
Optimierung von Kommunikation und Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Bekanntheitsgrads der Destination • Steigerung der Beteiligung an Qualifizierungsangeboten • Erhöhung der Zahl der Follower auf sozialen Plattformen • Erhöhung der Nutzerzahlen von digitalen Angeboten (z.B. Apps)
Optimierung von Kooperation und Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> • Abgestimmte Eventplanung • Abgestimmte Öffnungszeiten (z.B. in der Gastronomie) • Gegenseitige Empfehlung • Förderung der Kreislaufwirtschaft
Veränderung von Grundlagen und Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere finanzielle Ausstattung der DMO • Erhöhung des Tourismusbewusstseins der Bevölkerung • Lückenschluss des Wanderwegenetzes
Förderung einer nachhaltigen Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung des Anteils an Flugreisenden • Erhöhung der Zahl an Personen, die die transportbedingten CO₂-Emissionen kompensieren • Erhöhung der Nutzerzahlen des ÖPNV

Schritt 5: Lösungen entwickeln

Nicht zuletzt gilt es, Lösungen zu definieren, die effektiv zum Erreichen der strategischen Ziele beitragen. Um aus der riesigen Bandbreite möglicher Lösungen die richtigen auszuwählen, bedarf es auch an dieser Stelle einer systematischen Vorgehensweise. Auch und gerade hierbei ist die Einbindung der Stakeholder gefragt, denn diese müssen für die Umsetzung von Lösungen Verantwortung übernehmen.

Der Weg zu konkreten Lösungen

Der folgende partizipative Prozess hat sich in der Praxis der EZ bewährt:

1. Lösungen sammeln:

In einem ersten Schritt gilt es, Ideen und Vorschläge zu sammeln, wie die zuvor gesetzten Ziele erreicht werden könnten. Die Handlungsziele bieten dabei die ideale Grundlage für ein strukturiertes Vorgehen.

Hinweis: Es ist hilfreich, an dieser Stelle noch breiten Spielraum zu lassen für Innovation und Kreativität – und die Machbarkeit noch nicht zu sehr in den Mittelpunkt zu stellen. Manchmal entsteht auch aus einer vermeintlich „verrückten Idee“ eine gute Lösung oder gar Innovation.

2. Lösungen bewerten:

Aus dem Fundus der zusammengetragenen Ideen und Vorschläge müssen nun geeignete Lösungen ausgewählt werden. Leitend sind dabei die Kriterien **Wirksamkeit** und **Machbarkeit**.

Leitfragen Wirksamkeit

- Ist die Idee konform mit den formulierten Grundsätzen?
- Wie groß ist ihr Beitrag zur Erreichung der Vision?
- Wie groß ist ihr Beitrag zur Erreichung der Oberziele?
- Wie groß ist ihr Beitrag zur Erreichung der Handlungsziele?
- Inwieweit zählt die Idee auf die Ziele der Intervention ein?

Leitfragen Machbarkeit

- Existieren die Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Idee (z.B. planungsrechtliche Rahmenbedingungen)?
- Ist die Idee konform mit den öffentlichen Förderrichtlinien der EZ?
- Wie komplex ist das Projekt?
- Lassen sich schnell sichtbare Erfolge erzielen?
- Wie hoch sind die Kosten?
- Wie können diese finanziert werden?

Die Beantwortung dieser Leitfragen und die Bewertung von Ideen kann zunächst intuitiv erfolgen, z.B. durch die Einordnung von Ideen in eine Matrix, bei der die Kriterien „Wirksamkeit“ und „Machbarkeit“ die Achsen definieren (vgl. Abb. 13).

Abb. 13: Portfolio zur Unterstützung der Auswahl von Lösungen

MACHBARKEIT	groß	Mit diesen Ideen können relativ leicht und schnell Erfolge realisiert werden. Auch wenn die Wirkung einzelner Maßnahmen nicht groß ist, können viele kleine Maßnahmen dennoch etwas bewirken.	Diese Maßnahmen sind äußerst effektiv und sollten umgesetzt werden.
	gering	Diese Projekte verbrauchen bei geringer Wirksamkeit zu viele Ressourcen, und sollten nicht verfolgt werden.	Große, besonders wirkungsvolle Projekte sind sehr oft nicht einfach umzusetzen. Hier muss genau abgewogen werden, ob das Projekt vorangetrieben werden soll.
		gering	groß
		WIRKSAMKEIT	

3. „Kümmerer“ finden:

Selbst, wenn alle Leitfragen zur Wirkung und Machbarkeit positiv beantwortet werden können: Ob eine Idee umgesetzt werden kann, hängt davon ab, ob es eine Person oder eine Institution gibt, die hierfür die Verantwortung übernimmt. Nur Ideen, Projekte und Maßnahmen, die entsprechende „Kümmerer“ finden, können in die Umsetzung gehen. Wenn die Idee mit den Projektzielen und Richtlinien der EZ-Intervention korrespondiert, kann die EZ die Rolle des Kümmerers übernehmen. Eine Verstetigung der Aufgaben nach Abschluss der EZ-Intervention sollte aber von Anfang an mitgedacht werden.

4. Umsetzung planen:

Die ausgewählten Maßnahmen werden nun in einen verbindlichen Maßnahmenplan aufgenommen, in dem auch die Verantwortlichkeiten sowie die Zeitplanung festgehalten werden. Dabei gilt: Je detaillierter die Maßnahme beschrieben wird – z.B. mithilfe einer „Projektkarte“ (s.u.), desto nachvollziehbarer ist sie für Stakeholder und desto besser lässt sich ihre Umsetzung kontrollieren und steuern.

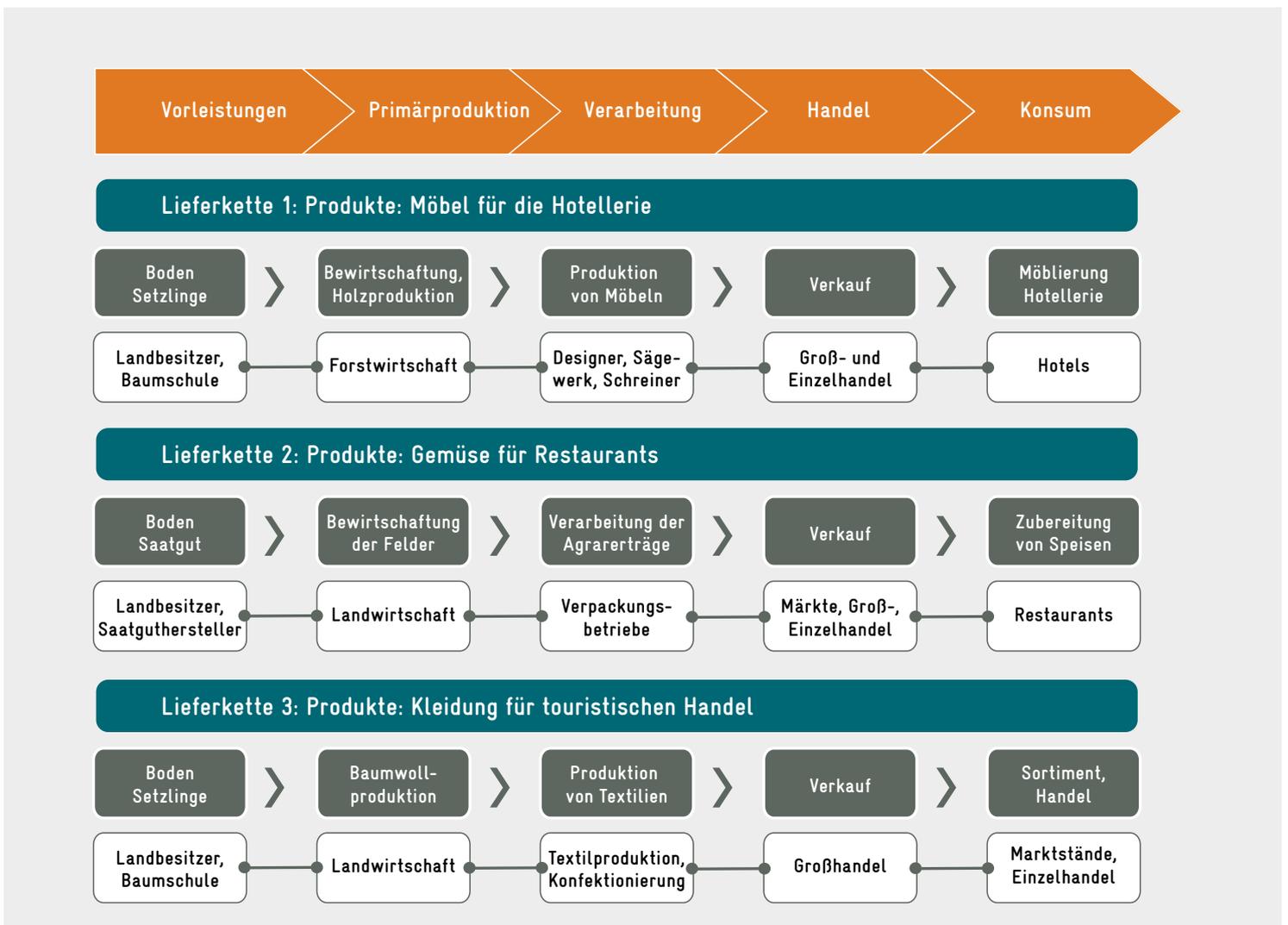
Hinweis: Durch die zeitliche Planung der Maßnahmen werden gleichzeitig Prioritäten gesetzt. Dabei sollte man im Blick haben, dass frühe Erfolge für die Festigung des Wertschöpfungsnetzwerks sehr wichtig sind. Denn nichts ist überzeugender als Erfolg. Dies gilt sowohl für die Perspektive der Wertschöpfungskette als auch für die Perspektive der EZ-Intervention. Deshalb sollten zunächst diejenigen erfolgversprechenden Maßnahmen in die Umsetzung gehen, die schnell und einfach realisiert werden können.

Projektkarte: Ideen-Workshop Kreislaufwirtschaft
 Kümmerer: EZ

Inhalte	Beitrag zur Zielerreichung
<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung eines mehrtätigen Workshops, zur Entwicklung und Bewertung von Geschäftsideen zur Stärkung der mit dem Tourismus verbundenen Kreislaufwirtschaft • Zusammenwirken interdisziplinärer Teilnehmer*innen verschiedener Sektoren und Branchen • Ausarbeitung von Geschäftsmodellen mithilfe des Business-Model-Canvas • Ermittlung des Förderbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der regionalen Wertschöpfung • Förderung von Kreislaufwirtschaft • Minimierung der ökologischen Belastungen durch den Tourismus • Förderung von Entrepreneurship
Projektschritte und Zeitplanung	Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> • Projekt planen • Partner einbinden • Finanzierung sichern • Teilnehmende rekrutieren • Durchführung organisieren • Durchführung • Nachbereitung, Unterstützung von Gründungsvorhaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Partner: Wirtschaftsförderung, Tourismusorganisation • Teilnehmende des Workshops: z.B. (z.B. internationale Recyclingunternehmen, kleine und große Hotels, regionale Abfallwirtschaft, Wirtschaftsförderung)

Ein großes Potenzial zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung durch Tourismus liegt in der Förderung regionaler Lieferketten. Lieferketten sind diejenigen Leistungen, die touristische Anbieter einkaufen müssen, um das touristische Produkt zu erstellen. Um das Leitmantra nochmals zu betonen, je mehr Lieferanten der verschiedenen Wertschöpfungsstufen aus der Region kommen, desto größer ist der Anteil des touristischen Umsatzes, der in der Region bleibt und dort Einkommens- und Beschäftigungseffekte generieren kann.

Abb. 14: Skizze ausgewählter Lieferketten im touristischen Wertschöpfungssystem





Je nach Zielsetzung und Rahmenbedingungen einer Intervention haben Projekte der EZ zwei verschiedene Anknüpfungspunkte zur Förderung von Lieferketten:

1. Projekte mit unmittelbarem touristischem Bezug können auf der Grundlage einer Analyse des touristischen *Wertschöpfungssystems* diejenigen Lieferketten identifizieren und gestalten, die ein besonderes Potenzial zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung haben.
2. Projekte ohne unmittelbaren touristischen Bezug können für das spezifische Produkt bzw. die spezielle Dienstleistung, die im Mittelpunkt der Intervention steht, den *touristischen Markt* analysieren, und quasi von außen kommend den Aufbau von Geschäftsbeziehungen unterstützen.

Die größte Wirkung kann zweifelsohne erzielt werden, indem das touristische Wertschöpfungssystem systematisch nach Potenzialen zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung durchleuchtet wird. Hier gilt es zunächst, auf der Grundlage entsprechender Analysen die richtigen **Lieferketten auszuwählen**. In der Praxis der EZ wird allerdings in vielen Fällen die Perspektive von außen eingenommen, z.B. wenn eine Nachbarbranche (z.B. Landwirtschaft) mit ihren spezifischen Leistungen im Mittelpunkt der Intervention steht. Hier beginnt der Prozess mit einer **Marktanalyse** unter besonderer Berücksichtigung der Potenziale, die Tourismus für eine nachhaltige Entwicklung bietet.

Bewertung und Auswahl potenzieller Lieferketten

Damit Projekte mit *unmittelbarem Tourismusbezug* eine optimale Wirkung erzielen können, gilt es, diejenigen Lieferketten zu identifizieren, die stark durch Lieferanten außerhalb der Region geprägt werden bzw. solche, wo ein großes, bisher nicht ausgeschöpftes Potenzial für Geschäftsbeziehungen innerhalb der Region existiert. Ausgangspunkt hierfür bildet die **Analyse des touristischen Wertschöpfungssystems** (vgl. **Leitfaden, Schritt 3: Wertschöpfungskette analysieren, S. 49**). Die Informationen aus der Analyse bilden die Grundlage für die **Bewertung verschiedener potenzieller Lieferketten**.

Bei der Auswahl unterstützt die **Entscheidungsmatrix** (vgl. Tab. 7). Anhand von Bewertungskriterien werden die Lieferketten verglichen. Ziel ist es, diejenigen Lieferketten zu identifizieren, die ein besonderes Potenzial zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung aufweisen.

Auswahlkriterien

Das Potenzial einer Lieferkette zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung ist umso größer, je mehr Wertschöpfung aus der Region abfließt und je besser regionale Anbieter in der Lage sind, diese Leistungen stattdessen zu erbringen. Auch die Rahmenbedingungen und Unterstützungsmöglichkeiten der jeweiligen EZ-Intervention können bei der Auswahl berücksichtigt werden. Erfolgsentscheidend ist zudem die Existenz von Stakeholdern, die sich aktiv in die Gestaltung der Lieferkette einbringen.

Hinweis: Auch bei der Bewertung von Lieferketten gilt: „Lieber ungefähr richtig als genau falsch“! Eine ganzheitliche qualitative Bewertung der Kriterien ggf. durch mehrere Personen („Schwarmwissen“, „hive mind“) verspricht bei weniger Aufwand häufig bessere Ergebnisse als eine exakte Messung mithilfe quantitativer Kriterien.

Tab. 7: Entscheidungsmatrix anhand von drei beispielhaften Lieferketten

Themen und Leitfragen	Gewichtung in %	Bewertung 2 = eher positiv, 1 = neutral, 0 = eher negativ		
		Möbel	Gemüse	Kleidung
Wieviel Wertschöpfung fließt aktuell ab? Oder positiv ausgedrückt: Wieviel Wertschöpfung kann potenziell in die Region geholt werden?	20%	1	2	1
Wie groß sind die Wachstumsperspektiven für das Produkt?	10%	1	0	2
Existieren regionale Anbieter für die Dienstleistungen oder Produkte der Wertschöpfungskette?	20%	2	2	2
Wie attraktiv sind die Leistungen im Vergleich zu Mitbewerbern?	5%	1	2	1
Können über die Gestaltung der Lieferkette positive ökologische oder soziale Effekte erzielt werden?	20%	1	2	2
Existieren spezifische Chancen, um die Lieferkette zu entwickeln, z.B. ein aktuelles Förderprogramm?	10%	0	2	0
Existieren Stakeholder, die sich in die Gestaltung der Lieferkette einbringen würden?	15%	2	2	1
Punkte ohne Gewichtung		8	12	9
Punkte mit Gewichtung		1,25	1,8	1,4

Marktanalyse für ausgewählte Produkte bzw. Dienstleistungen

Die Marktanalyse bildet einen wesentlichen Schritt, um konkrete Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Lieferkette ableiten zu können. Dies gilt unabhängig davon, ob ein EZ-Projekt einen unmittelbaren Bezug zum Tourismus hat oder von außen kommt. Ziel ist es, Wissen über die relevanten Märkte, also über das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage der gefragten Leistung zu erhalten. Die Ergebnisse der Marktanalyse dienen der Entscheidungsvorbereitung sowohl im strategischen Bereich als auch in der Umsetzung. Tab. 8 erteilt eine Übersicht über relevante Fragestellungen im Rahmen der Analyse.

Tab. 8: Leitfragen für die Marktanalyse

Leitfragen	Aspekte
Gibt es einen touristischen Zielmarkt und wie ist er zu beschreiben?	Marktgröße, Wachstumsperspektiven, Trends, Erfolgsfaktoren des Marktes, Marktzugangsbedingungen
Wer wird die Zielgruppe sein und was will sie?	Wünsche, Bedürfnisse, Motive, Informationsverhalten, Entscheidungsverhalten
Wer sind die Wettbewerber und wodurch zeichnen sie sich aus?	Relevanz der Wettbewerber (aktuell, zukünftig), Marktanteile, Strategien, Stärken, Schwächen, Produkte
Welches Produkt soll verkauft werden und was ist das Besondere daran?	Merkmale, Alleinstellungsmerkmale, Stärken, Schwächen, Preise

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schubert, D., Bühler, J., 2018



Tool: SWOT-Analyse

Besonders hilfreich ist im nächsten Schritt das Instrument der **SWOT-Analyse**, also die kombinierte Betrachtung von **Stärken** und **Schwächen** sowie der **Chancen** und **Risiken** eines Produktes. Als weiterführendes Analysetool verbindet und verdichtet sie die Ergebnisse der Marktanalyse und bietet die Möglichkeit, spezifische Fragestellungen zu betrachten, die sich im Kontext des jeweiligen EZ-Projekts stellen. Im Ergebnis bietet die SWOT-Analyse eine kompakte Übersicht über Informationen und Argumente, die für die Gestaltung von Produkten bzw. Lieferketten wichtig sind. Tab. 9 zeigt die zentralen Leitfragen bei der Anwendung der SWOT-Analyse.

Tab. 9: Leitfragen im Rahmen der SWOT-Analyse eines Produktes

Stärken	Schwächen
In Bezug auf: Produkt, Image, Marketing, Organisation, Management	
<ul style="list-style-type: none"> › Was können wir besonders gut? › Was sind unsere Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmale? › Was können wir besser als die Konkurrenz? 	<ul style="list-style-type: none"> › Was sind die zentralen Defizite / Engpässe? › Wo sind wir schlechter als unsere Konkurrenz? › Was behindert unsere Zusammenarbeit?
Chancen	Risiken
In Bezug auf: Markt, Kundschaft, Wettbewerb, Politik, Konjunktur, Technik	
<ul style="list-style-type: none"> › Welche Bedürfnisse der Kundschaft können wir erfüllen? › Wo bieten sich im Umfeld des Produkts neue Chancen? › Welche Chancen sind von der Entwicklung des Marktes in den nächsten Jahren zu erwarten? › Welche Chancen bieten EZ-Programme bzw. Projekte? 	<ul style="list-style-type: none"> › Wo liegen Risiken im Umfeld des Produkts? › Mit welchen Risiken müssen wir rechnen, wenn wir an die Entwicklung des Produkts in den nächsten Jahren denken?

Wie geht's weiter?

Lieferketten sind letztlich auch Wertschöpfungsketten. Mit ihrer Auswahl und der Marktanalyse beginnt daher ein ähnlicher Prozess wie bei der touristischen Wertschöpfungskette. Dabei ist es nicht zwingend erforderlich, die gesamte Lieferkette vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt zu betrachten. Oft lässt sich bereits durch die Gestaltung der zweiten Wertschöpfungsstufe eine relevante Wirkung erzielen. Gleichzeitig bewegt man sich hier noch an der direkten Schnittstelle zur Tourismusbranche.

Weitere Schritte zur Gestaltung der Lieferkette:

1. **Netzwerkaufbau:** Partner müssen identifiziert, Zuständigkeiten geklärt und Stakeholder eingebunden werden.
2. **Analyse:** Die Lieferkette muss zielgerichtet analysiert werden, wobei die Steigerung der regionalen Wertschöpfung sowie die Optimierung der ökologischen und soziokulturellen Effekte weiterhin leitend sein sollte.
3. **Zieldefinition:** Es müssen konkrete, messbare Ziele definiert werden, die durch gemeinsame Strategien und Aktivitäten erreicht werden sollen und die mit den Zielen der Intervention korrespondieren.
4. **Lösungen:** Vor dem Hintergrund der (entwicklungspolitischen) Ziele und auf Basis der Analyse, sind möglichst effektive Lösungen, Projekte und Maßnahmen abzuleiten.

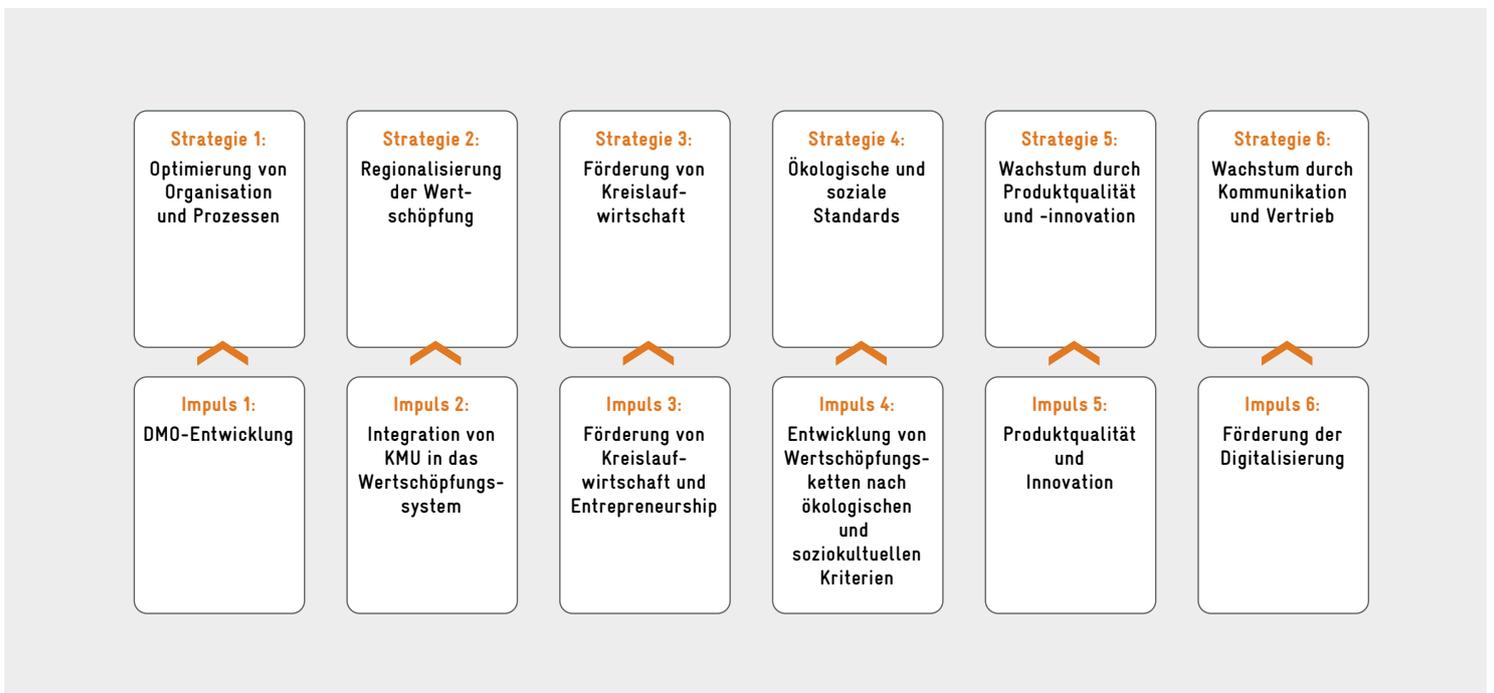
A woman in a vibrant, patterned dress is shown from the chest up, pouring a large quantity of golden grains from a large yellow container. The grains are captured in mid-air, creating a dynamic, cascading effect. The background is a clear blue sky. The image is framed by a yellow horizontal band at the top and an orange vertical band on the right side.

Impulse: Ausgewählte
Anknüpfungspunkte für die EZ

4

Neben der systematischen Gestaltung der touristischen Wertschöpfungskette sowie von Lieferketten, kann die EZ punktuelle Impulse zur Förderung der regionalen Wertschöpfung durch Tourismus setzen – und damit eigene Projektziele erreichen. Im abschließenden Kapitel werden insgesamt sechs Impulsvorschläge zur Gestaltung von Interventionen vorgestellt, die besondere Wirkungspotenziale versprechen. Sie knüpfen an den in Kapitel 1 vorgestellten **Wertschöpfungsstrategien** an und berücksichtigen in ihrer Ausgestaltung die spezifischen Kompetenzen der EZ. Abb. 15 erteilt einen Überblick über die Verbindung zwischen den Wertschöpfungsstrategien und den Impulsen.

Abb. 15: Wertschöpfungsstrategien und Anknüpfungspunkte der EZ zur Förderung der regionalen Wertschöpfung durch Tourismus



Angesprochen werden in diesem Kapitel Interventionen unterschiedlichster Ausrichtung. Manche Impulse richten sich an Projekte mit primär touristischem Bezug, manche an solche, die eine Schnittstelle zum Tourismus von außen suchen.

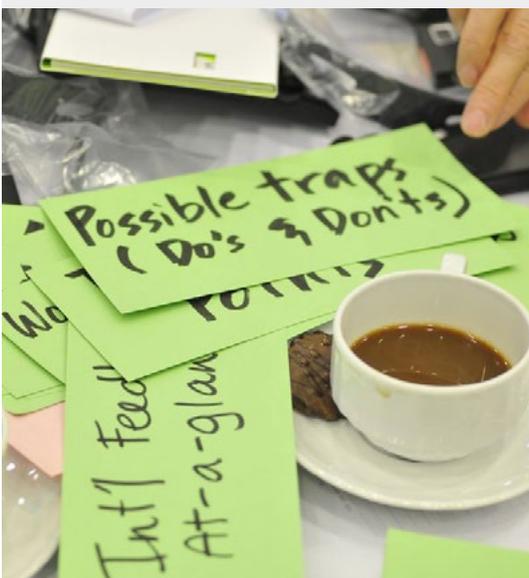
Impuls 1: DMO-Entwicklung

Die gezielte Gestaltung von touristischen Wertschöpfungsprozessen erfordert Koordination und Management sowie diverse Unterstützungsfunktionen. Idealerweise werden diese Funktionen der Mesoebene (vgl. Kap. 1, Teil 4) bei einer schlagkräftigen DMO gebündelt. Ihr kommt die Aufgabe zu, den Tourismus der Region unter nachhaltigen Gesichtspunkten zu entwickeln und zu vermarkten. Dabei hilft das Konzept der Wertschöpfungskette. Vorhandene DMOs sind deshalb wichtige Partner der EZ bei der Umsetzung von wertschöpfungsketten-basierten Interventionen. Entsprechende Strukturen sind in ESL allerdings häufig nur rudimentär vorhanden. Auch mit Blick auf die Verstetigung von Maßnahmen zur Förderung der regionalen Wertschöpfung durch den Tourismus ist es deshalb wirkungsvoll, entsprechende Strukturen zu entwickeln. Hier können Projekte der EZ einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie Prozesse zur Bildung von DMOs auslösen und begleiten.

Einen ausführlichen Leitfaden hierfür bietet das GIZ-Handbuch „Destinationsmanagement in ESL“ (2019).

Ziele	Mögliches Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen für eine langfristig ausgerichtete wertschöpfungsorientierte Tourismusentwicklung • Verstetigung der Aufgaben der EZ und damit Gewährleistung einer nachhaltigen Wirkung von Interventionen • Zielgruppe: Öffentliche Gebietskörperschaften auf regionaler oder nationaler Ebene, existierende Tourismusorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Status der organisatorischen Rahmenbedingungen in der Destination analysieren • Partizipativ angelegten Prozess zur Entwicklung leistungsfähiger DMO-Strukturen auslösen • Wettbewerbsfähigkeit der Destination analysieren • Destinationsstrategie festlegen • Destinationsmanagement-Konzept entwickeln • DMO umsetzen und strategisch begleiten

Good Practice DMO-Entwicklung



DMO-Aufbau in Indonesien

Ein Beispiel für den gezielten Aufbau mehrerer DMOs bietet Indonesien. Initiiert durch das indonesische Tourismusministerium und begleitet durch Swisscontact, wurden seit 2009 insgesamt vier DMOs etabliert, die sowohl für die touristische Entwicklung als auch für die Vermarktung verantwortlich sind. Die Ergebnisse verdeutlichen das Wirkungspotenzial, das DMOs entfalten können, vor allem wenn Sie miteinander kooperieren. Beispielhaft ist etwa das Programm zur Verbesserung der Servicequalität, das mithilfe eines großen Pools an qualifizierten Trainer*innen und Expert*innen vor Ort umgesetzt wird. Teil des Programms sind Coachings und Toolkits zur Professionalisierung und Unterstützung von Tourismusbetrieben bei der Angebotsentwicklung.

Nähere Infos: www.bit.ly/2R1yHe

Impuls 2: Integration von KMU in das touristische Wertschöpfungssystem

Eine besondere Herausforderung bei der Regionalisierung der touristischen Wertschöpfung in ESL ist die Tatsache, dass sowohl die potenziellen regionalen Lieferanten als auch die Tourismusbranche selbst klein- und mittelständisch strukturiert sind. Nicht selten operieren Betriebe am Existenzminimum und verfügen weder über die zeitlichen noch fachlichen Ressourcen, um eine professionelle Zusammenarbeit zu gestalten. Hier kann die EZ mit ihrem Auftrag zur Förderung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung Verbindungen schaffen und Lösungen für die Gestaltung von Geschäftsbeziehungen entwickeln.

Ziele	Mögliches Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Marktzugängen für KMU aus Nachbarbranchen • Steigerung der Wertschöpfung durch die Integration regionaler Unternehmen in das touristische Wertschöpfungssystem • Zielgruppe: KMU aus benachbarten Branchen, wie z.B. der Landwirtschaft oder dem Handwerk sowie touristische Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • (Markt-) Analyse der Potenziale und Hemmnisfaktoren von Kooperationen zwischen den KMU und den Tourismusbetrieben • Abwägung der Chancen und Risiken von Kooperationen • Ableitung von Strategien zur Erschließung des Marktes, z.B. Endkundenstrategie oder Business-to-Business-Strategie • Lösungsmöglichkeiten z.B. Zuschnitt des Produkts auf die Marktanforderungen oder Bündelung von Marketingaktivitäten für die Anbieter • Modellhafte Umsetzung von Lösungen und Evaluierung ihrer Wirksamkeit • Verstetigung kontinuierlicher Aufgaben durch den Aufbau von organisatorischen Strukturen und die Gestaltung von Prozessen • Übertragung erfolgreicher Lösungen

Good Practice Lieferketten gestalten



Verbindung von regionalem Kunsthandwerk mit der touristischen Wertschöpfungskette in Laos

Der Nachtmarkt in Luang Prabang gehört zu den fünf wichtigsten Tourismusattraktionen in Laos. Das Problem: Beim Großteil der Ware handelt es sich um Billigimporte aus China und Vietnam. Ein großer Teil der touristischen Wertschöpfung fließt also ins Ausland.

Ziel des EU Switch Asia Projekts „Luang Prabang Handle with Care“ war es daher, Produkte aus dem regionalen Kunsthandwerk marktfähig zu machen und in die touristische Wertschöpfungskette zu integrieren. Dies auch vor dem Hintergrund der höheren Authentizität und Qualität regionaler Produkte individueller Dorfproduzenten („village artisans“).

Den Ausgangspunkt des Projektes bildete eine kollaborative Prototypen-Entwicklung. Um Produkte zu entwickeln, die den Bedürfnissen der touristischen Zielgruppen gerecht werden, brachte das Projekt die lokalen Kleinunternehmen mit internationalen Designern zusammen. Diejenigen Produkte, die sich auf der Basis von Markttests als marktgerecht erwiesen, wurden in Katalogen, Trainingskonzepten und Videos detailliert beschrieben.

Ziel war es, das generierte Wissen zu teilen und mithilfe vieler Manufakturen größere Stückzahlen produzieren zu können. Neben dem Produktdesign erwiesen sich das Marketing, der Vertrieb und die verknüpften Logistikprozesse als erfolgskritische Faktoren, bei denen die Produzenten Unterstützung benötigten.

Nähere Infos:

Luang Prabang Handicraft Association /
tourismus@giz.de



Impuls 3: Kreislaufwirtschaft und Entrepreneurship

Kerninhalt dieser Intervention ist die Identifizierung von regionsspezifischen Potenzialen zur Förderung von Kreislaufwirtschaft im Tourismus sowie die Ableitung von Lösungsideen unter den Gesichtspunkten Wirksamkeit und Machbarkeit (vgl. Kap. 2 Schritt 5). Im Idealfall entstehen hieraus neue, innovative Geschäftsmodelle und Gründungen in der Region, wie im unten dargestellten Beispielprojekt aus dem Lab of Tomorrow der GIZ. Gerade zur Förderung technologiebasierter Geschäftsmodelle im Bereich regenerativer Energien, der Wiederverwertung und des Recyclings kann die EZ durch die Vernetzung mit internationalen Partnern effektiv unterstützen.

Ziele	Mögliches Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung von Ressourcenverbrauch und Emissionen • Erhöhung der ökonomischen Wertschöpfung durch die Schaffung neuer Geschäftsmodelle und damit Beschäftigungseffekte • Zielgruppe: öffentliche Gebietskörperschaften auf regionaler oder nationaler Ebene, existierende Tourismusorganisationen, touristische Leistungsträger, Gründungsinteressierte 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer sinnvollen Methode zur Potenzial- erfassung, die folgende Fragen beantwortet: <ul style="list-style-type: none"> • Wo können nachwachsende Rohstoffe und regenerative Energien endliche Ressourcen ersetzen? • Welche materiellen touristischen Güter können lang- lebiger konstruiert werden? • Wie kann die Verwendungsdauer materieller Güter in touristischen Betrieben durch Instandhaltung und Reparatur verlängert werden? • Wie könnten materielle Güter, aufgewertet, wieder- verwendet oder recycelt werden? • Ableitung und Bewertung von Geschäfts- und Projektideen zur Umsetzung von Kreislaufwirtschaft im Tourismus, z.B. im Rahmen eines Gründerwettbewerbs • Förderung von Geschäftsideen und Umsetzung von (Modell-) Projekten und deren Evaluierung

Good Practice Kreislaufwirtschaft und Entrepreneurship



Plastikmüll in Thailand mit innovativen Geschäftsmodellen begegnen

Mit einem Konsum von 40 Kilogramm Plastik pro Einwohner und pro Jahr ist Thailand der größte Plastikverbraucher in Südostasien. 90 Prozent des verbrauchten Plastiks werden nicht wiederverwendet, ein Großteil davon landet im Meer und macht Thailand zum sechstgrößten Verschmutzer weltweit. Zur Einhaltung der Sustainable Development Goals (SDGs) ist deswegen dringender Handlungsbedarf nötig. Das GIZ-Vorhaben „Advance Sustainable Consumption and Production“ und das lab of tomorrow (lot) starteten daher gemeinsam einen Innovationsprozess.

Mitte September kamen dafür über 60 Vertreter*innen aus über 40 Organisationen zu einem viertägigen Innovationsworkshop in Bangkok zusammen, um nachhaltige Geschäftsmodelle für die Reduzierung von Einwegplastik zu entwickeln. In acht interdisziplinären Teams arbeiteten Teilnehmer*innen aus großen Unternehmen wie TUI oder BASF, aber auch aus dem Mittelstand und aus Start-Ups sowie aus wissenschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammen. Coaches unterstützten sie dabei, mit Design Thinking- und Business Design-Methoden ihr Know-how zu bündeln und innovative Lösungen zu finden. Die Teams mit den vielversprechendsten Konzepten werden in den nächsten Monaten von Expert*innen weiter darin begleitet, ihre Geschäftsideen zu realisieren und ihre Produkte als Piloten auf den Markt zu bringen: Mit dabei sind ein verpackungsfreies System für Essenslieferservices; ein Sozialunternehmen, das mit großen Marken kooperiert, um recycelte Materialien beliebt zu machen; ein Bonussystem für das Wiederverwenden von Kaffeebechern; ein Beratungsunternehmen für Nachhaltigkeit in der Tourismusbranche; ein Pfandsystem, das innovative Recycling-Methoden implementiert; und eine verpackungsfreie Reisverkaufsmaschine.

Werden diese Ideen in die Tat umgesetzt, wirkt sich dies in mehrfacher Hinsicht positiv auf die Wertschöpfung aus: erhöhte Gästezufriedenheit, gestärkte Kreislaufwirtschaft und Beschäftigung durch neue Geschäftsmodelle.

Nähere Infos: www.lab-of-tomorrow.com/node/161

Impuls 4: Entwicklung der Wertschöpfungskette nach ökologischen und soziokulturellen Kriterien

Gerade für die Optimierung der ökologischen und soziokulturellen Wirkungen des Tourismus bildet die Wertschöpfungskette das ideale Analyse-, Planungs- und Gestaltungsinstrument. Mit ihrer Unterstützung lassen sich die ökologischen und soziokulturellen Effekte systematisch erfassen und die großen „Wirkungshebel“ identifizieren, die zu einer nachhaltigen Verbesserung der Situation beitragen. Grundlage hierfür ist eine Analyse der ökologischen und soziokulturellen Effekte des Tourismus entlang der Wertschöpfungskette. Die EZ kann hier durch eine gezielte Analyse der Wertschöpfungskette zu einer qualifizierten Datengrundlage beitragen und auf dieser Basis wirkungsvolle Lösungen ableiten. Darüber hinaus kann sie natürlich jede Form der nachhaltigen touristischen Produktentwicklung unterstützen, wie im Beispiel Agrotourismus in der Kirgisischen Republik.

Ziele	Mögliches Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> • Minderung der ökologischen Belastungen durch den Tourismus • Optimierung der soziokulturellen Effekte durch den Tourismus • Zielgruppen: öffentliche Gebietskörperschaften auf regionaler oder nationaler Ebene, Gemeinden, existierende Tourismusorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der ökologischen Wirkungen (z.B. Ressourcenverbrauch, CO₂-Emissionen, Müllproduktion) entlang der Wertschöpfungskette • Analyse der soziokulturellen Effekte (z.B. Anzahl der Beschäftigten, Frauenanteil der Beschäftigten, Lohnniveau) der Leistungen entlang der touristischen Wertschöpfungskette • Identifizierung und Bewertung von Optimierungspotenzialen, z.B. im Rahmen von Workshops mit touristischen Unternehmen • Entwicklung von Lösungen, idealerweise auf marktwirtschaftlicher Basis • Unterstützung der Umsetzung von Lösungen, ggfls. im Rahmen von Modellprojekten

Good Practice Nachhaltiger Tourismus



Agrotourismus in der Kirgisischen Republik

Im Mittelpunkt des GIZ-Programms „Nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung in der Kirgisischen Republik“ stand die Förderung landwirtschaftlicher Betriebe und deren Leistungen.

Als geeignete Lösung, um die gesetzten Ziele zu erreichen, wurde die Entwicklung von agrotouristischen Angeboten identifiziert. Agrotourismus verbindet ländlichen Tourismus mit Angeboten der Landwirtschaft und richtet sich an ein naturverbundenes, ökosensibles Publikum.

Wesentliche Bausteine des EZ-Programms waren die Qualifizierung der Bauern und Bäuerinnen als Gastgeber*innen, die ressourcen- und emissionschonende Versorgung von Jurtencamps mit Wasser und Strom sowie Maßnahmen zur Müllvermeidung.

Im Ergebnis entstand so ein bedürfnisgerechtes und nachhaltiges Angebot für Touristen. Gleichzeitig wurde eine neue Einnahmequelle für die bäuerlichen Betriebe geschaffen und ein zusätzlicher Absatzmarkt für ihre (biologisch angebauten) landwirtschaftlichen Produkte erschlossen.

Nähere Infos: [GIZ Kirgisistan](#)

Impuls 5: Förderung von Qualitätsinfrastruktur, Produktqualität und Innovation

Das touristische Produkt entsteht durch das Zusammenwirken zahlreicher Akteure entlang der Wertschöpfungskette. Je höher die Qualität der einzelnen Leistungsbausteine ist und je besser die Einzelleistungen miteinander verzahnt sind, desto besser ist die Qualität des Gesamtproduktes. Maßstab für die Bewertung von Qualität sind dabei immer die Wünsche, Bedürfnisse und die Wahrnehmung der Zielgruppen. Deren Sicht der Dinge zu kennen, ist vor diesem Hintergrund eine wichtige Grundlage für eine qualitätsorientierte touristische Entwicklung.

Bei der systematischen Entwicklung und Sicherung von Qualität im Tourismus helfen bewährte Instrumente, insbesondere

- **Klassifizierungssysteme**, wie die traditionelle Sterneklassifizierung,
- **Gütesiegel** für bestimmte Bereiche bzw. Themen, wie die Zertifizierung des Global Sustainable Tourism Councils für Destinationen oder das Nachhaltigkeitslabel Fair Trade Tourism,
- **Qualitätsmanagementansätze**, wie das speziell für die Tourismusbranche entwickelte Q-Programm der Schweiz oder
- **Qualifizierungsprogramme**, wie UNWTO.QUEST zur Professionalisierung von DMOs.

Ziele	Mögliches Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Zufriedenheit der Kund*innen, Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit und Wiederbesuchsabsicht • Erhöhung der Preisfähigkeit von Produkten • Schaffung von Kaufanreizen durch bedürfnisgerechte Produktqualität • Zielgruppe: touristische Leistungsträger entlang der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung einer Gästebefragung zur Messung der Zufriedenheit der Gäste mit ihrem Aufenthalt sowie mit einzelnen Leistungen • Förderung von Qualitätsstandards unter Berücksichtigung existierender Zertifizierungskonzepte sowie individueller Aspekte der Wertschöpfungskette (z.B. regionaltypische Aspekte) • Entwicklung von Produktleitfäden, die den Anbietern Grundlagenwissen, Orientierung und Anregungen bieten, wie sie die Standards in ihrem Betrieb umsetzen können • Entwicklung und Umsetzung passender Qualifizierungsprogramme • Integration der kontinuierlichen Aufgaben (z.B. Qualitätsprüfung, Kooperation mit Zertifizierungsorganisationen, Qualifizierungsmaßnahmen) in vorhandene Organisationsstrukturen

Good Practice Produktentwicklung



Entwicklung neuer Tourismusdestinationen für mehr Wertschöpfung in Palästina

Wachstum und damit Wertschöpfung lässt sich generieren, indem vorhandene Zielgruppen mit neuen Angeboten angesprochen werden. Beispielhaft umgesetzt wurde diese Strategie im Rahmen eines Projektes des Mosaic Centre Jericho in Kooperation mit der italienischen NGO Associazione pro Terra Sancta.

Ausgangspunkt war die Situation, dass sich trotz stetiger Nachfragesteigerung die touristischen Aktivitäten und somit deren Wertschöpfung ausschließlich auf die Region Bethlehem konzentrierten. Durch die Entwicklung grundlegender touristischer Strukturen für vorhandene Zielgruppen sollten daher weitere Regionen erschlossen werden. Umgesetzt wurde diese Strategie durch den Aufbau von touristischen Anbieternetzwerken an verschiedenen Standorten in Palästina (Gemeindebasierter Tourismus).

Im Ergebnis entstand so ein räumlich verteiltes Tourismusangebot, das konsequent unter nachhaltigen Gesichtspunkten gestaltet wurde. Hierzu gehörte auch die Verknüpfung von lokalen Produzenten z.B. aus der Landwirtschaft oder dem Kunsthandwerk mit der touristischen Wertschöpfungskette. Unter der Marke „Mosaic Tourism“ werden die verschiedenen Angebote heute gebündelt und haben über gezielte Marketingaktivitäten einen Markt gefunden. Im Ergebnis wurde die Angebotspalette in Palästina um ein nachfrageorientiertes Angebot erweitert – und hierdurch die Wertschöpfung durch Tourismus erhöht.

Nähere Infos: www.mosaictourism.ps

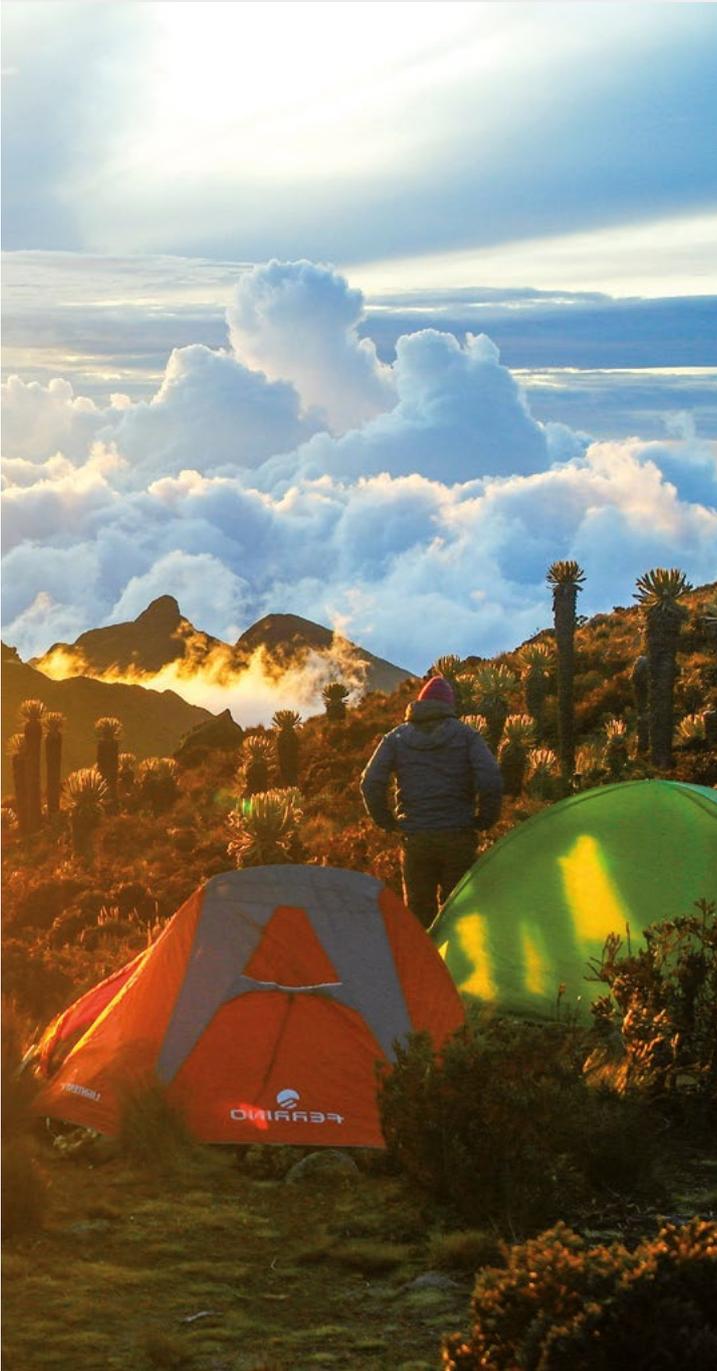
Impuls 6: Förderung der Digitalisierung

Im Bereich Marketing und Vertrieb kann die EZ besonders wirksame Impulse setzen, indem sie die Akteure in den Zielgebieten – Tourismusorganisationen sowie touristische Betriebe – bei der Herausforderung „Digitalisierung“ unterstützt. Dabei können Projekte der EZ das Thema **ganzheitlich und systematisch** entwickeln, beginnend mit einer Situations- und Bedarfsanalyse bis hin zur Planung und Umsetzung von Lösungen, wie in nachfolgender Tabelle skizziert. Oder sie können sich auf ausgewählte Schlüsselprojekte konzentrieren, wie z.B. die **Förderung digitaler Vertriebsmöglichkeiten** (s. Good Practice-Beispiel www.awake.travel.com) oder die **Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen**, um die KMU in die Lage zu setzen, sich zeitgemäß online zu vermarkten.

Ziele	Mögliches Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Gästezufriedenheit durch verbesserte Datenverfügbarkeit zum touristischen Angebot • Erhöhung der touristischen Umsätze durch Professionalisierung im digitalen Marketing • Zielgruppe: Tourismusorganisation, touristische Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Statusanalyse in Bezug auf die Digitalisierung (wo steht die Destination, wo stehen die Leistungsträger?) • Ermittlung des Handlungsbedarfs in den Bereichen Qualifizierung und Dateninfrastruktur, digitale Produkte (z.B. Apps) und digitale Marketinginstrumente (z.B. Stakeholder-Plattform) • Planung und Umsetzung von gezielten Maßnahmen in Kooperation mit den Akteuren

Good Practice

Wachstum durch Kommunikation und Vertrieb



Online-Plattform für nachhaltige Reisen in Kolumbien

Die kleinen und mittleren Tourismusanbieter in ESL sind häufig damit überfordert, die richtigen Vertriebswege im Netz zu finden. Im riesigen Angebot der großen Buchungsplattformen gehen sie unter und auch die dortigen Provisionen bilden eine Hürde.

Ein mehrfach ausgezeichnetes Start-up-Projekt, das sich mit Unterstützung aus der EZ etablieren konnte, ist die kolumbianische Online-Plattform www.awake.travel. Sie ist auf die Bedürfnisse kleiner Betriebe zugeschnitten und unterstützt gezielt nachhaltige Angebote. Dabei versteht sie sich als Marktplatz für nachhaltige Reisen, der authentische und individuelle Naturerlebnisangebote bündelt und buchbar macht. Den Gastgebern verschafft sie unkomplizierten Marktzugang im Internet. Gleichzeitig setzt sie durch den Fokus auf nachhaltige Angebote und die Kooperation mit Nichtregierungsorganisationen Impulse für eine nachhaltige Tourismusentwicklung. Auch Gastgeber ohne Zugang zum Internet sind über www.awake.travel buchbar. Die Kommunikation erfolgt in diesem Fall automatisiert über SMS bzw. ein Anrufsystem.

Nähere Infos: www.awake.travel

Nachwort



Nachhaltiger und verantwortungsvoller Tourismus kann durch die Entwicklungszusammenarbeit als Instrument für eine nachhaltige Entwicklung vielfältig eingesetzt werden. Ein zentraler Ansatz, der in diesem Handbuch vorgestellt wurde, ist die aktive Gestaltung von Wertschöpfungsketten in Partnerdestinationen. In diesem Nachwort möchten wir Ihnen noch ein paar anregende Gedanken für Ihre nächsten Schritte mit auf den Weg geben.

Same, Same, but different!

Dieses Handbuch stand vor der Herausforderung, an eine sehr ortsspezifische Fragestellung allgemein heranzuführen. Jedes EZ Projekt agiert in einem sehr individuellen Rahmen, vor allem was Partnerstrukturen und mögliche Produkte für den Wertschöpfungskettenansatz betrifft. Entsprechend wurde eine allgemein gültige Struktur durch möglichst unterschiedliche praxisnahe Beispiele ergänzt, um so viele Anknüpfungspunkte wie möglich zu bieten. Eine systematische Analyse entlang der „Customer Journey“ und eine Einordnung der eigenen Ziele im weiteren Wertschöpfungsketten-*system* Tourismus können dabei helfen, den sprichwörtlichen Wald trotz der vielen Bäume nicht zu übersehen.

Nachhaltige Entwicklung durch Tourismus ist vielschichtig und wirkt in der Praxis!

Dieses Handbuch schafft eine Grundlage, um die Strukturen und Funktionsweisen des touristischen Wertschöpfungs-systems zu verstehen und bietet Vorschläge und Hilfestellungen, um Interventionen sinnvoll zu gestalten. Wie die vorgestellten Beispiele gezeigt haben, können ganz unterschiedliche Dienstleistungen, Produkte oder Interventionen (z.B. „value links“) im und durch den Tourismus zu nachhaltiger Entwicklung und der Erreichung der Ziele der Agenda 2030 beitragen. Neben dem „value links“ Ansatz, der bei systemischen Hemmnissen im Bereich *policy* bzw. *polity* im Sinne einer nachhaltigen und inklusiven Wirtschaftsentwicklung ansetzt, halten wir unter anderem die Integration von Lieferketten in EZ-Projekte für zielführend. Da hier die Möglichkeiten für Produkte und Dienstleistungen besonders breit gefächert sind, sind praktische Anleitungen z.B. zu *Narrative Branding*, Verpackungen oder *Pricing* in diesem Handbuch nur angedeutet worden. Wir laden ausdrücklich dazu ein, Ideen in diese Richtung weiter zu verfolgen!

Experimentieren Sie sich zum Erfolg!

Der Wertschöpfungskettenansatz bedarf in der Regel eines ergebnisoffenen (Produkt-) Entwicklungsprozesses, der gerade an der Schnittstelle Tourismus und EZ mit kreativen und schlanken Innovationsmethoden gestaltet werden sollte. Die Tourismusbranche wandelt sich zurzeit von einer vornehmlich logistischen Industrie hin zu einer technologie- und innovationsgetriebenen Branche – gerade in vielen ESL kann ein „*leapfrogging*“ zu sehr innovativen Produktansätzen beobachtet werden. Auch die EZ erprobt neuerdings vermehrt agile Ansätze, ein neues Vokabular macht sich breit: man denke nur an *Design-Thinking*, *Rapid Prototyping*, *Kanban*, *Fail Fast & Forward*, *Narrative Branding* oder *Sandboxing*! Diese Konzepte klingen auch in diesem Handbuch an verschiedenen Stellen durch und empfehlen sich besonders, um Tourismus als entwicklungspolitisches Instrument wirkungsvoll zu nutzen.

Wir sind gespannt, wie Sie nach der Lektüre dieses Handbuchs das Wertschöpfungskettensystem Tourismus für die Entwicklungszusammenarbeit nutzen werden!

Das Team Nachhaltige Entwicklung durch Tourismus,
Sektorvorhaben Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

LITERATUR

- Bühler, J.; Schubert, D. (2008): Leitfaden Regionale Wertschöpfungspartnerschaften
- Christian, M. (2013), 'Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender in the Tourism Industry', in: Reis, J.G. and Staritz, C. (eds.) (2013), Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries, World Bank, Washington D.C.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2014): Handbuch Tourismusplanung in der Entwicklungszusammenarbeit: Herausforderungen, Beratungsansätze, Praxisbeispiele, Instrumente. Bonn and Eschborn. <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2014-de-tourismus-handbuch.pdf>.
- Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH (2015): Kooperationsmanagement in der Praxis- Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS, Wiesbaden.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2019): Destination management in developing and emerging countries. Handbook and guidelines for building sustainable destination management organizations / Dr. Alexandra Partale and Kai Partale, Bonn and Eschborn, <https://mia.giz.de/qlink/ID=245633000>
- Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness (2011): The Tourism Global Value Chain - Economic Upgrading and Workforce Development.
- Freyer, W. (2015): Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 11. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin, München, Boston.
- International Labour Office (2015): A rough guide to value chain development: a short guide for development practitioners, government and private sector initiatives / Nadja Nutz and Merten Sievers, Geneva.
- International Trade Centre and World Tourism Organization (2017), National Tourism Export Strategies: Reinforcing capacities to strengthen tourism value-chains and enhance local economic impact; www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Sectors/Service_exports/Trade_in_services/ITC-UNWTO%20National%20Tourism%20Export%20Strategies.pdf
- One Planet - Sustainable Tourism: Online Training. How to Map Tourism Value Chains and Identify Key Actions; <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/tourismvaluechainmappingmethodology.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, World Trade Organization and World Tourism Organization (2013), Aid for Trade and Value Chains in Tourism, OECD/WTO/UNWTO, Paris, Geneva and Madrid.
- Organization for Economic Co-operation and Development / World Trade Organization (2013), Aid for Trade at a Glance 2013: Connecting to Value Chains. Paris, Geneva. http://dx.doi.org/10.1787/aid_glance-2013-en.
- Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.
- Springer-Heinze, Andreas, 2018: ValueLinks 2.0. Manual on Sustainable Value Chain Development, GIZ Eschborn, 2 volumes.
- World Tourism Organization (2019): Global Report on Women in Tourism – Second Edition, UNWTO, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284420384>.
- World Tourism Organization / United Nations Environment Programme (2005): Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers, UNEP / UNWTO. Paris, Madrid.
- World Tourism Organization / European Commission (2013): Sustainable Tourism for Development Guidebook, UNWTO. Madrid.

ABKÜRZUNGEN

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DMO	Destination Management Organisation
ESL	Entwicklungs- und Schwellenländer
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
GSTC	Global Sustainable Tourism Council
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
UNEP	United Nations Environment Programme
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation
WTTC	World Travel and Tourism Council



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32+36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E tourismus@giz.de
I www.giz.de

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung