

# NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE DER HAMBURG TOURISMUS GMBH

Stand 21.12.2018  
*Aktualisierung 2021*

## Inhalt

1	Einführung.....	3
1.1	Hintergrund und Zielsetzung .....	3
1.2	Betrachtungsrahmen & Fokus der Untersuchung .....	4
1.3	Erarbeitung der Nachhaltigkeitskonzeption von NIT und mascontour .....	7
2	Kernergebnisse der Analysen .....	8
3	Strategischer Rahmen.....	12
3.1	Aufbau und Struktur .....	12
3.2	Positionierung.....	13
3.3	Strategische Ziele .....	15
3.4	Strategische Wege.....	17
3.5	Akteure.....	18
3.6	Aufgabenfelder und Maßnahmen.....	21
3.7	Inhaltliche Grundlagen .....	22
4	Status Umsetzung.....	23
5	Ausblick .....	24
	ANLAGE 1: MAßNAHMENTABELLE STATUS APRIL 2021 .....	27
	ANLAGE 2: BETRIEBLICHES NACHHALTIGKEITS-MANAGEMENT SYSTEM .....	30

# 1 Einführung

## 1.1 Hintergrund und Zielsetzung

Nachhaltigkeit ist ein Zukunftsthema im Tourismus, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Weltweit orientiert sich die touristische Destinationsentwicklung verstärkt am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Auch in Deutschland wird das Thema nachhaltiger Tourismus zunehmend diskutiert. Politik, Destinationen und Unternehmen haben in der Vergangenheit eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um die Tourismusentwicklung nachhaltiger zu gestalten.

Hierzu zählen bspw. Initiativen wie die Integration des Themas Nachhaltigkeit in die berufliche Tourismusausbildung, bundesweite Kampagnen zur Ressourceneinsparung in der Hotellerie, die Kampagne „Barrierefreie Reiseziele in Deutschland“, der Bundeswettbewerb „Nachhaltige Tourismusdestinationen“ und der Praxisleitfaden „Nachhaltigkeit im Deutschlandtourismus“ des Deutschen Tourismusverbandes e.V. (DTV), sowie eine Angebotsbroschüre zum nachhaltigen Reisen in Deutschland der Deutschen Zentrale für Tourismus e.V. (DZT).

Immer mehr Regionen und Städte in Deutschland setzen auf nachhaltigen Tourismus. So arbeiten die Uckermark und die Insel Juist daran, ihre Tourismusentwicklung klimaneutral zu gestalten und der Schwarzwald gilt als Vorreiter für nachhaltige Mobilität im Urlaub. Baden-Württemberg arbeitet an einem Modellprojekt zur Einführung von Nachhaltigkeitsstandards im Tourismus. Berlin und Bonn bauen derzeit ihr Green-Meetings-Programm aus und auch München, Köln und Freiburg setzen verstärkt auf das Thema Nachhaltigkeit. Der Deutsche Tourismusverband (DTV) als Dachverband bekennt sich ebenfalls ausdrücklich zu einer nachhaltigen Entwicklung im Deutschlandtourismus (DTV 2012).

Aber auch auf der Nachfrageseite ist das Interesse groß und wächst: Für einen großen Teil der Deutschen soll der Urlaub gern ökologisch verträglich (32%) oder sozialverträglich (38%) sein (GÜNTHER ET AL. 2014). 19,4 Mio. (28%) möchten beides.

Hamburgs Auszeichnung als Europäische Umwelthauptstadt 2011, die Zertifizierung als Fair-Trade-Stadt, die Gründung der Umweltpartnerschaft, die Aufnahme des Themas Nachhaltigkeit bei der IBA und IGA stehen für das bisherige Engagement der Stadt im Bereich Nachhaltigkeit.

Für die Hamburg Tourismus GmbH (HHT) und die Tourismusbranche insgesamt stellt sich daher die Frage, in wie weit und in welcher Form das Thema Nachhaltigkeit auch in Hamburg noch stärker Teil der touristischen Entwicklungs-, Management- und Vermarktungsaktivitäten werden kann und soll. Das Thema Nachhaltigkeit ist für Hamburg auch deshalb von großer Bedeutung, weil das Gästevolumen kontinuierlich zunimmt. Quantitatives Wachstum allein reicht aber nicht aus, um Tourismus dauerhaft erfolgreich zu entwickeln. Dies belegen zahlreiche Beispiele anderer internationaler Städtedestinationen wie Venedig, Barcelona, Prag oder Amsterdam. Für die Zukunft ist die Berücksichtigung qualitativer Aspekte unerlässlich, damit sich die erfolgreiche Tourismusentwicklung Hamburgs auch langfristig fortsetzt. Darüber hinaus lässt sich nicht nur das Image der Stadt, sondern auch die Zufriedenheit der Gäste und die Lebensqualität der Hamburger über dieses Thema positiv beeinflussen.

Damit dieses Ziel erreicht werden kann, benötigte die HHT zunächst einen Überblick und Status quo zum Thema Nachhaltigkeit im Tourismus allgemein und speziell in Hamburg sowie fachliche Empfehlungen zu Ausrichtung und Gestaltung einer nachhaltigen Tourismusentwicklung flankierend mit orientierungsgebenden Maßnahmenvorschlägen. Vor diesem Hintergrund hat die HHT im Jahr 2017 zwei Büros mit ausgewiesener Expertise in diesem Themenfeld, NIT und mascontour, mit der gemeinsamen Erarbeitung einer Konzeption zum nachhaltigen Städtedtourismus in Hamburg beauftragt. Mit einem Bürgerschaftlichen Ersuchen 21/13089 vom 16. Mai 2018 wurde die HHT ergänzend gebeten, auf Basis der Konzeption eine Nachhaltigkeitsstrategie bis zum ersten Quartal 2019 vorzulegen. Die entsprechenden Studienergebnisse bieten die Grundlage für die in diesem Dokument vorgelegte Nachhaltigkeitsstrategie der HHT. Im April 2021 wurden sowohl die Nachhaltigkeitsstrategie der HHT, als auch das betriebliche Nachhaltigkeits-Management System (Anlage 2) aktualisiert.

## 1.2 Betrachtungsrahmen & Fokus der Untersuchung

Der **Begriff Nachhaltigkeit** ist in aller Munde als zukunftsorientiertes Leitbild für eine Entwicklung, die neben wirtschaftlichen Aspekten auch deren ökologische und soziokulturelle Dimension berücksichtigt.

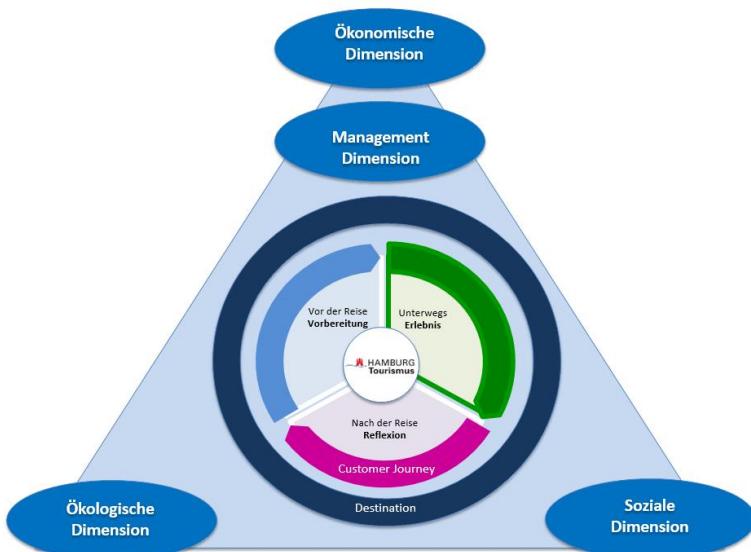
Seit den 1980er Jahren hat sich zunehmend die Überzeugung durchgesetzt, dass Entwicklung mehr beinhalten muss als nur den ökonomischen Fortschritt und dass ein Prozess zur Verbesserung der gesamtgesellschaftlichen Situation nur auf der Basis ökologischer und sozialer Stabilität realisiert werden kann. Die Entwicklung des Leitbildes der Nachhaltigkeit kann als Antwort auf diesen gesellschaftlichen Sinneswandel begriffen werden. Es setzt voraus, dass Abhängigkeiten zwischen ökologischen, ökonomischen und soziokulturellen Entwicklungszielen anerkannt und vor dem Hintergrund der Grenzen des Ökosystems (ökologische Dimension), der Bedürfnisbefriedigung der Menschen (ökonomische Dimension) und der Gerechtigkeit zwischen sowie innerhalb der Generationen im lokalen wie globalen Kontext (soziale Dimension) betrachtet werden müssen.

Weltweit existieren über 70 verschiedene Begriffsdefinitionen, was unter einer nachhaltigen Entwicklung zu verstehen ist. Eine allgemeingültige, alles umfassende Definition dieses Begriffs existiert hingegen bisher nicht. Nach dem Verständnis dieser Strategie strebt nachhaltige Entwicklung nach einer tragfähigen Balance zwischen Wachstum, Gewinn und Wohlstand einerseits und ökologischer Verträglichkeit, sozialer Verantwortung und kultureller Sensibilität andererseits.

*Ziel ist es dabei, die Bedürfnisse der Gegenwart in der Form gerecht zu werden, dass auch künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen können.*

Zu den drei **Dimensionen der Nachhaltigkeit** (Ökonomie, Ökologie und Soziales) kommt als vierte Dimension der übergreifende Bereich des Managements hinzu. Innerhalb dieser vier Dimensionen werden wiederum drei Aktionsebenen unterschieden: Destinationsebene, Customer Journey<sup>1</sup> und DMO-Ebene. Die Aufteilung folgt hier im Wesentlichen dem Ansatz des aktuellen DTV-Praxisleitfadens „Nachhaltigkeit im Deutschlandtourismus“ (DTV 2016) in dem allerdings abweichend die Customer Journey als Kooperationsebene bezeichnet wird. Die HHT betrachtet Nachhaltigkeit dabei nicht singulär für einzelne touristische Leistungsbausteine, sondern nimmt ausdrücklich die gesamte touristische Dienstleistungskette in den Blick (Abb. 1).

**Abb. 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit und Customer Journey**



<sup>1</sup> Unter Costumer Journey wird der Weg des (potenziellen) Kunden auf seiner Reise von der ersten Urlaubs-Idee über die Buchung und das Erlebnis vor Ort – bis hin zur Weitergabe des Erlebten an Freunde und Bekannte verstanden.

Quelle: NIT | mascontour 2016

**Nachhaltige Tourismusentwicklung** in Hamburg bedeutet in der Strategie der HHT entsprechend ...

- den aktuellen und künftigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen integrativ verantwortlich Rechnung zu tragen
- die Bedürfnisse der Gäste, der touristischen Leistungsträger/Zulieferer und der einheimischen Bevölkerung umfassend zu berücksichtigen sowie
- gleichwertige Handlungsspielräume künftiger Generationen bei der touristischen Entwicklung zu erhalten
- die Voraussetzungen schaffen, dass Tourismus weiterhin ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für Hamburg ist. Vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen, grundsätzlichen Bedeutung der Nachhaltigkeit für eine zukunftsfähige touristische Entwicklung muss gelten, dass Nachhaltigkeit mehr ist als ein Handlungsfeld unter anderen. Nachhaltigkeit soll vielmehr als Leitlinie und Maßstab für die touristische Entwicklung in Hamburg insgesamt verankert werden. Inwieweit diese grundsätzliche Orientierung auch zu fassbaren Veränderungen in der Praxis führt, hängt wesentlich vom dem **Stellenwert** ab, den die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen Anforderungen im Tourismus erhält. Nachhaltigkeit lässt sich - auch im Tourismus - nicht von einem Tag auf den anderen „einschalten“.

Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit erfordert vielmehr einen mittel- bis langfristigen Lernprozess im offenen Dialog aller am Tourismus beteiligten Akteure. Die Rolle der HHT liegt grundsätzlich und beim Thema Nachhaltigkeit im Besonderen in einer **koordinierenden Funktion** zwischen den politischen Anforderungen und den Leistungsträgern einerseits sowie den Gästen andererseits. Die vorliegende Strategie erhebt jedoch nicht den Anspruch eine Strategie für den Hamburg Tourismus insgesamt oder für ein nachhaltiges Hamburg insgesamt zu liefern. Sie versteht sich als **Navigationshilfe für die HHT** im Hamburg Tourismus auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Die Strategie der HHT:

- betrachtet Nachhaltigkeit daher entlang der gesamten Customer Journey,
- berücksichtigt das besondere Potenzial der Stadt und des Themas für den Städte tourismus in Hamburg,
- bezieht internationale Entwicklungen, wissenschaftliche Erkenntnisse und richtungsweisende Beispiele mit ein,
- und nimmt die Nachfrage und Kundenwünsche jetzt und in Zukunft als zentralen Orientierungsrahmen, nähert sich also dem Thema insbesondere aus Kundenperspektive.

Im Fokus der Strategie stehen die **Freizeit- und Städtereisen**<sup>2</sup>. Wenn nicht ausdrücklich anders ausgeführt, gelten die Analysen und Empfehlungen für diesen Bereich des Tourismus. Einige Ausführungen beziehen sich aber auch explizit auf den für Hamburg ebenfalls sehr wichtigen Geschäftsreisemarkt. Auch dort spielt das Thema Nachhaltigkeit eine zunehmend wichtige Rolle.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Auch Hamburger selbst werden als Tagesgäste mit angesprochen. Hamburger nutzen über weite Strecken die gleichen Dienstleistungen wie Übernachtungsgäste. Ein Zuwachs von Angeboten und Anbietern allgemein, die sich für Nachhaltigkeit engagieren, vergrößert auch die Auswahlmöglichkeiten für Hamburger, die sich nachhaltiger verhalten wollen.

<sup>3</sup> Zahlreiche Firmen haben für ihre Tagungen und Dienstreisen eigene Kriterien zur Nachhaltigkeit erarbeitet, die Vertragspartner erfüllen müssen, wenn sie als Unterkunft und Tagungshaus ausgewählt werden sollen. Nachfragestruktur, Kommunikationsanforderungen und Leistungserwartungen unterscheiden sich jedoch gegenüber dem Freizeittourismus. Auf diese speziellen Fragestellungen geht die Strategie nicht genauer ein. Das für diesen Bereich zuständige Hamburg Convention (HCB) hat das Thema Nachhaltigkeit aber bereits in verschiedene Aktivitäten engagiert aufgenommen und wurde wie auch die HHT bereits 2011 als erstes Convention Büro in Deutschland mit dem Zertifikat „Green Globe“ ausgezeichnet. Das HCB verfügt zudem über einen eigenen

Freizeit- und Geschäftsreisetourismus nutzen in Hamburg letztlich über weite Strecken die gleichen Dienstleistungen entlang der touristischen Servicekette. Ein Zuwachs von Angeboten und Anbietern allgemein, die sich für Nachhaltigkeit engagieren, vergrößert auch die Auswahlmöglichkeiten für Geschäftsreisende, die nachhaltiger reisen wollen und macht Hamburg auch für diese Gruppe attraktiver.

Engagement für Nachhaltigkeit kann unterschiedliche Triebfedern haben. Für die allermeisten Anbieter gilt aber, dass es sich auch ökonomisch tragen und auszahlen muss, um langfristig durchhaltbar zu sein. Hierfür ist es wichtig, zu wissen und zu beachten, welche Leistungen auf Kundenseite gewünscht sind und mit welchem Verständnis von Nachhaltigkeit der Gast dem Angebot begegnet. Mit diesem Hintergrundverständnis können Produkte generiert werden, die auch marktfähig sind und damit nicht nur ökologisch und sozial, sondern auch ökonomisch nachhaltig sind. Die Analyse widmet deshalb der **Nachhaltigkeit aus Kundensicht** ein eigenes Kapitel und die Strategie nutzt diese Information als zentrale Basis.

Nachhaltigkeit ist mehr als Naturerleben, sanfte Mobilität oder umweltfreundliche Unterkünfte. Einzelne nachhaltig orientierte Angebote finden sich bereits in vielen Destinationen. Der Wunsch, eine Reise möglichst nachhaltig zu gestalten, umfasst aber mehr. Um das Thema Nachhaltigkeit für die künftige Tourismusentwicklung der Hansestadt Hamburg ganzheitlich anzugehen, wurden Angebote und Anbieter **entlang der gesamten touristischen Dienstleistungskette** betrachtet (Abb. 2)

**Abb. 2: Customer Journey im Überblick**



**A Vor der Reise - Vorbereitung**

- Inspiration, Information, Selektion, Buchung

**B Unterwegs - Erlebnis**

- An- und Abreise
- Übernachtung
- Verpflegung
- Mobilität vor Ort
- Aktivitäten vor Ort
  - Shopping
  - Sightseeing + kulturelle Aktivitäten
  - Naturbezogene Aktivitäten
  - Nachtleben/Entertainment
  - Konferenzen/Tagungen/Messen

**C Nach der Reise - Reflexion**

- Erinnerung, Gesamtbewertung, Wiederkaufempfehlung

Quelle: NIT | mascontour 2016

Nachhaltigkeit ist kein neues Thema. Die Anzahl bereits existierender Konzepte, Modelle, Kriterien, Zertifikate, Wettbewerbe oder Siegel ist überwältigend. Täglich kommen neue Projekte hinzu. Der entstandene Dschungel ist bereits heute kaum zu überblicken. Schon gar nicht für den Gast. Vor diesem Hintergrund will die Strategie der HHT nicht die Nachhaltigkeit neu „erfinden“ und schlägt bewusst kein weiteres Zertifizierungssystem vor, sondern **baut auf Vorhandenem auf** und kombiniert existierende Ansätze soweit möglich und zielführend für den Standort Hamburg.

---

Nachhaltigkeits-Management-Plan, ist Mitglied im Netzwerk „fairpflichtet“, das speziell für die deutschsprachige Veranstaltungsbranche einen Nachhaltigkeitskodex entwickelt hat, organisiert für die Branche abgestimmte Weiterbildungsmöglichkeiten und ist erster Ansprechpartner im Hamburg beim Thema Green Meetings.

### 1.3 Erarbeitung der Nachhaltigkeitskonzeption von NIT und mascontour

Zentrale konzeptionelle Grundlage für die Strategie der HHT ist die Ausarbeitung von NIT und mascontour. Als Grundlage für die konzeptionelle Arbeit wurde seitens der Experten zunächst eine Reihe von Analysen durchgeführt. Zu den Analysen im Einzelnen sind mehr Informationen im Kapitel zwei zu finden.

Die durchgeführte **Status-Quo Analyse** ergab: In Hamburg ist bereits eine Vielfalt an nachhaltigen touristischen Angeboten und Produkten vorzufinden. Diese sind jedoch bisher nicht gebündelt. Begleitend zu den Analysen wurden fünf persönliche und 10 telefonische **Interviews** mit touristischen und weiteren Schlüsselakteuren in der Hansestadt Hamburg geführt, um deren Sichtweisen, Handlungsmöglichkeiten und Erwartungen zum Thema zu erfassen und sie frühzeitig in die Konzeptionsvorbereitung einzubeziehen.

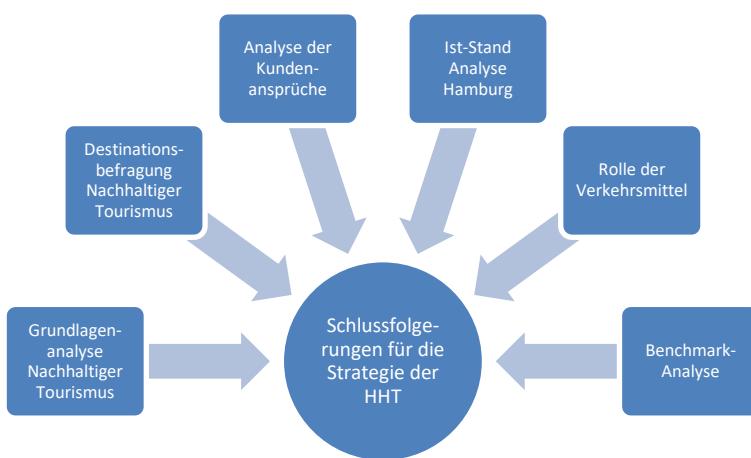
Im Juni 2016 wurde im Rahmen der Konzeptionsarbeit ein **Akteurs-Workshop** mit Vertretern der Tourismuswirtschaft, Verbänden und Behörden durchgeführt. Die Teilnehmenden konnten sich mit dem Projekt vertraut machen und eine Rückkopplung sowie Anregungen zu den konzeptionellen Vorschlägen geben. Die Inhalte des Workshops flossen in die Ergebnisse ein und stellten auch einen wichtigen Beitrag zur Maßnahmenentwicklung dar.

Aus den so gewonnenen Erkenntnissen wurden **Schlussfolgerungen** für die Konzeption abgeleitet und zu einer Gesamtkonzeption zusammengeführt. Das Konzept zeigte also Möglichkeiten auf und prüfte, in welcher Form das Thema „Nachhaltigkeit“ Teil der HHT-Arbeit sein kann und wie es im Unternehmen verortet werden kann. Das Konzept zum Nachhaltigen Städtetourismus wurde im Juni 2017 dem Aufsichtsrat der HHT vorgestellt. Die Planung der operativen Umsetzung startete im Anschluss.

## 2 Knergebnisse der Analysen

In diesem Kapitel werden ausgewählte zentrale Ergebnisse aus den einzelnen Analysebausteinen zusammenfassend dargestellt. Folgende Analysen wurden durchgeführt:

**Abb. 3: Analysen im Überblick**



Quelle: HHT 2018

### Grundlagenanalyse

Die Grundlagenanalyse verfolgte das Ziel, einen Überblick über den aktuellen Stand internationaler und nationaler Aktivitäten im nachhaltigen Tourismus zu geben. Sie beinhaltete die Darstellung wesentlicher Hintergründe zu Fragen einer nachhaltigen (Stadt-)Entwicklung sowie zum nachhaltigen (Städte-)Tourismus. Darüber hinaus wurden bestehende internationale und nationale Ansätze, Instrumentarien und Maßnahmen zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus auf Unternehmens- und Destinationsebene recherchiert und hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken analysiert. Auf diesem Wege sollte sichergestellt werden, dass die Strategie der HHT auf vorhandenen Konzepten und Erfahrungen aufbaut und eine am Status quo orientierte, zukunftsweisende Strategie verfolgt.

### Destinationsbefragung Nachhaltiger Tourismus

Zwischen Oktober und Dezember 2014 hat die mascontour GmbH in Kooperation mit der ITB Berlin erstmals eine repräsentative Online-Befragung deutscher Tourismusdestinationen zum nachhaltigen Tourismus durchgeführt (mascontour 2014). Die Adressaten der Online-Befragung waren die DMOs aller Bundesländer, Tourismusregionen und touristischen Gemeindeverbände sowie sämtlicher Städte mit über 100 Tsd. Einwohnern. Insgesamt wurden 430 deutsche Tourismusdestinationen (16 Bundesländer, 312 Reiseregionen und 102 Städte) in die Untersuchung einbezogen, 134 (10 Bundesländer, 93 Reiseregionen und 31 Städte) haben teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 31,2% entspricht.

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen Fragen zu Verständnis und Bedeutung, Verantwortung und Engagement sowie Umsetzung und Handlungsbedarf beim nachhaltigen Tourismus in deutschen Tourismusdestinationen. Die Ergebnisse der Untersuchungen liefern ein aktuelles und umfassendes Bild von Status Quo und künftigen Handlungsschwerpunkten zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im Deutschlandtourismus.

Im Rahmen der Analyse wurde eine Sonderauswertung der Destinationsbefragung durchgeführt, die sich explizit auf die Aussagen sämtlicher, an der Untersuchung teilgenommener Städte konzentrierte.

## Ist-Stand Analyse Hamburg

Die Ist-Stand-Analyse hatte das Ziel, einen Überblick zur aktuellen Performance der Hansestadt im Bereich Nachhaltigkeit allgemein und im nachhaltigen Städte tourismus im Besonderen zu geben. Sie vermittelt einen Eindruck vom Spektrum der Aktivitäten und Angebote, erhebt dabei aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit in Bezug auf die einzelnen Angebote. Die erfassten Angebote, Initiativen, Projekte und Akteure im Einzelnen sind im ausführlichen Chartbericht zur Analyse genauer beschrieben.

## Rolle der Verkehrsmittel

An- und Abreise sowie die Mobilität vor Ort spielen bezogen auf die Customer Journey eine erhebliche Rolle innerhalb der Nachhaltigkeitsdebatte. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass die negativen Folgen des motorisierten Verkehrs insbesondere in den Städten zu spüren sind. Luftverschmutzung, Lärmbelästigung, Flächenversiegelung gehören zu den wichtigsten Auswirkungen. Gleichzeitig bietet der Verkehrssektor zahlreiche Möglichkeiten, die schwerpunktmäßig umweltbelastenden negativen Folgen durch gezielte Maßnahmen zur Vermeidung, Verlagerung und Verbesserungen des / beim Verkehr(s) zu reduzieren.<sup>4</sup>

Gegenstand dieses Kapitels war daher eine detaillierte Betrachtung des (touristischen) Verkehrs in Hamburg, d.h. nicht motorisierter Verkehr, öffentlicher motorisierter Verkehr sowie individueller motorisierter Verkehr – ergänzend zu den bereits in der Ist-Stand-Analyse zu Hamburg aufbereiteten Inhalten. Im Fokus standen die Analyse des Stellenwertes der unterschiedlichen Verkehrsmittel sowie nachhaltige Mobilitätskonzepte im Städte tourismus. Um die entsprechenden Informationen zu gewinnen, wurden neben allgemeinen Daten und Fakten zum Verkehrssektor nachhaltige Mobilitätskonzepte, -strategien und -ziele ebenso aufbereitet wie Nachhaltigkeitsansätze bei den touristisch relevanten Verkehrsträgern. Ferner wurden Aspekte wie Vermarktung, Auszeichnungen und Zertifizierungen betrachtet sowie Best Practice Beispiele aus anderen nationalen und internationalen Städten herangezogen. Im Ergebnis der Analyse führte ein Soll-Ist-Vergleich, d.h. welche Anforderungen werden an nachhaltige Mobilität bzw. Verkehrsangebote im Städte tourismus gestellt und wie ist Hamburg in diesem Themenfeld aufgestellt. Ergebnis ist die Darstellung einer Nachhaltigkeitsperformance der Verkehrsmittel in Hamburg einschließlich Ableitung entsprechender Schlussfolgerungen.

## Benchmark-Analyse

National und international sind viele Städte aktiv im Bereich Nachhaltigkeit. Von positiven Beispielen zu lernen und Erkenntnisse daraus für Hamburg abzuleiten war ein wesentliches Ziel dieses Leistungsbausteins. Aus diesem Grund wurde analysiert, was die offiziellen Tourismusmarketingorganisationen der Vergleichsstädte Berlin, Barcelona, Kopenhagen, Stuttgart, Vancouver und Wien in Bezug auf Nachhaltigkeit tun, um daraus Schlussfolgerungen für die Strategie der HHT abzuleiten.

Diese Städte wurden anhand eines von NIT und mascontour entwickelten Rasters analysiert und soweit wie möglich vergleichbar aufbereitet. Als wesentliche Quellen wurden dafür die Internetseiten der städtischen Marketing- / Tourismusorganisationen sowie weitere Webseiten der Städte ausgewertet, die jedoch bzgl. der zu betrachtenden Aspekte sehr unterschiedliche Informationstiefen hatten.

Zu den Inhalten der Analysen zählten die Auswertung allgemeiner statistischer Daten und Fakten zu den Städten wie Einwohnerzahl, Flächennutzung, Angaben zur touristischen Situation und Entwicklung

<sup>4</sup> Begriffsdefinition: Die Begriffe Verkehr und Mobilität werden wie folgt definiert: «Verkehr» bezeichnet die Bewegung von Personen, Gütern oder Nachrichten in einem definierten System (z. B. Straßen-, Schienen- oder Luftverkehr). Der Begriff «Mobilität» greift weiter und bezeichnet die Beweglichkeit von Personen und Gütern in einem geographischen Raum. Zur Mobilität gehören aber auch die Möglichkeit und Bereitschaft zur Bewegung. Die beiden Begriffe lassen sich nicht gleichsetzen, da Mobilität die individuellen Motive und Hintergründe stärker betont. Der Verkehr macht die räumliche Mobilität sichtbar und ist damit ein Teil von ihr (vgl. <http://rundum-mobil.ch>).

2014/2015, Konzepte, Strategien, Ziele, Management/Organisationstrukturen, Zertifizierungen, Nachhaltigkeit bezogen auf die Infrastruktur, vornehmlich Verkehr und Projekte zum Thema nachhaltige Stadtentwicklung. Angebote wurden entlang der Customer Journey insoweit betrachtet als nach außen erkennbar war, dass sie auf Nachhaltigkeit einzahlen, Zertifizierungen, Konzepte (z. B. Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Tourismusstrategie, Tourismuskonzept), Strategien, Ziele, Management/Organisation sowie Kommunikation bzw. Vermarktung nachhaltiger Tourismusangebote wurden ebenfalls betrachtet.

### Analyse der Kundenansprüche

Aufgabe dieser Analyse war eine differenzierte Auswertung existierender Marktforschungsergebnisse zur Nachfrage nach Nachhaltigkeit im StädteTourismus, um die Kundenperspektive genauer auszuleuchten und besser in die Strategie einbeziehen zu können. Als zentrale Quelle wurde dabei die Studie „Nachfrage für Nachhaltigen Tourismus“ der FUR genutzt. Aus diesen Erkenntnissen wurde ein Anforderungsprofil für Erfolg versprechende nachhaltige städtetouristische Angebote skizziert und eine Potenzialbetrachtung für den Hamburg Tourismus erstellt.

Darüber hinaus wurde eine weitergehende Auswertung speziell für das Reiseziel Hamburg durchgeführt und durch Aussagen zum nachhaltigen Reiseverhalten der vier neuen Zielgruppen im Hamburg Marketing ergänzt. Schließlich wurde eine Recherche zu weiteren Studien zur Nachfrage nach Nachhaltigkeit im StädteTourismus durchgeführt, um diese mit den FUR Daten vergleichen zu können und sie ggf. zu ergänzen.

Aus den oben aufgeführten Analysen lassen sich nachfolgende zentrale Schlussfolgerungen ableiten:

- Kosten senken, Nutzen steigern

Der Gast wählt bei der Reiseentscheidung ab: Auf der einen Seite stehen dabei Preis, Zeitaufwand und evtl. der Verzicht auf Wünsche, auf der anderen Seite der Wunsch, nach eigener Überzeugung „Richtiges“ zu tun, ein gutes Gefühl, der Imagegewinn im sozialen Umfeld, aber auch verschiedene Produkteigenschaften (z. B. Erlebniswert, Qualität).

- Nachhaltigkeit allein reicht nicht aus

Kaum jemand macht eine Städtereise, um die Natur zu schützen oder seine Fürsorge für Arbeitskräfte im Tourismus wirksam werden zu lassen. Er reist in eine Stadt, um dort ein paar schöne Tage zu verbringen. Nachhaltigkeit ist dabei für die allermeisten nur ein Aspekt unter vielen. Auch der Rest muss passen.

- Eine nachhaltige Reise ist mehr als eine nachhaltige Unterkunft

Gäste, die nachhaltig reisen wollen, wünschen sich Nachhaltigkeit grundsätzlich entlang der gesamten Customer Journey. Wenn sie dies nicht bekommen, buchen sie auch anders. Ihre Zufriedenheit aber steigt, wenn sie an möglichst vielen Stationen der Reise ihren Wunsch erfüllen können. Dabei brauchen sie oft Hilfe, um das passende Angebot zu finden.

- Regionale Anbieter und Produkte einbinden

Regionaltypisches von Herstellern am Ort ist attraktiv für alle Gäste und trägt gleichzeitig zur Nachhaltigkeit bei. Dieses Potenzial gilt es in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren zu nutzen.

- Information und Kommunikation verbessern

Dies ist klar eine Schlüsselaufgabe auch im nachhaltigen StädteTourismus. Es gilt dabei insbesondere die Auffindbarkeit bzw. Sichtbarkeit existierender Angebote zu stärken, die Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit deutlich zu machen (Transparenz und Kennzeichnung), Wissen zu

vermitteln und Bewusstsein auf Seiten der Konsumenten und Anbieter zu schaffen und den Zusatznutzen für Anbieter und für Gäste sichtbar zu machen.

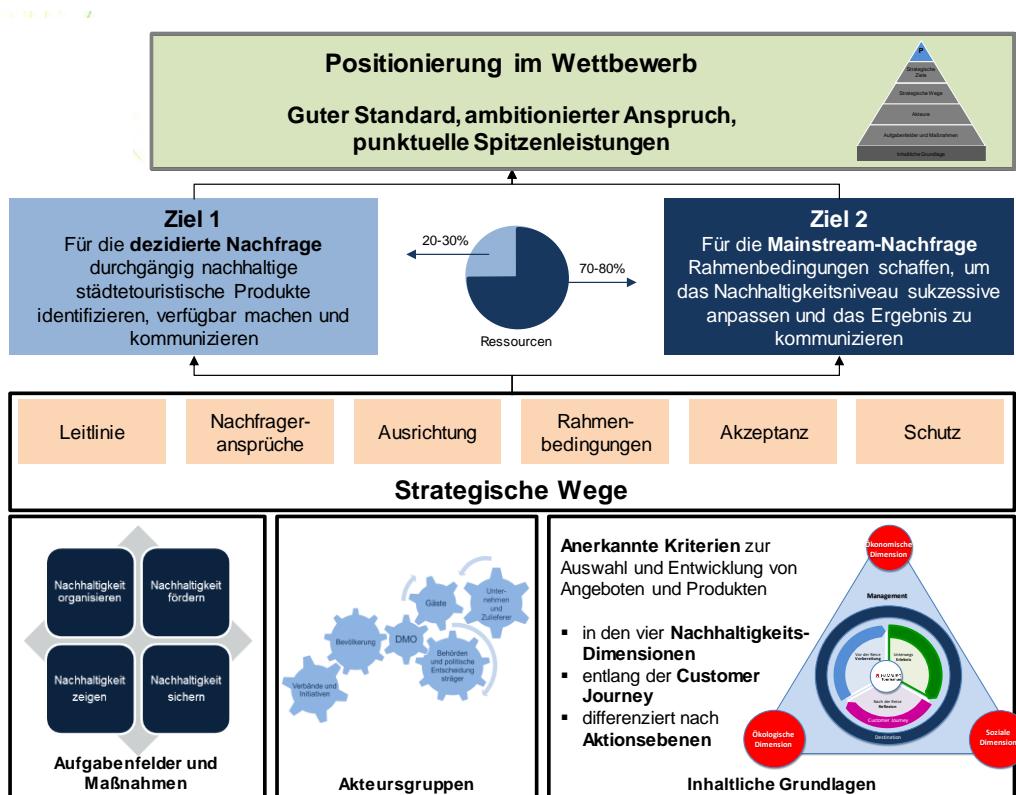
### 3 Strategischer Rahmen

#### 3.1 Aufbau und Struktur

Die auf umfangreichen Analysen aufbauende Strategie der HHT wählt die **Kundenperspektive** als zentralen Ausgangspunkt ihrer Empfehlungen. Sie betrachtet Nachhaltigkeit nicht singulär für einzelne touristische Leistungsbausteine, sondern nimmt die gesamte touristische Dienstleistungskette (**Customer Journey**) in den Blick. Weiterhin geht sie von einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnis aus, bei dem nachhaltige Entwicklung nach einer tragfähigen Balance zwischen Wachstum, Gewinn und Wohlstand einerseits und ökologischer Verträglichkeit, sozialer Verantwortung und kultureller Sensibilität andererseits strebt. Ziel ist es dabei, den Bedürfnissen der Gegenwart in der Form gerecht zu werden, dass auch künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse hier und in anderen Regionen der Welt befriedigen können und dafür entsprechenden Gestaltungsspielraum haben.

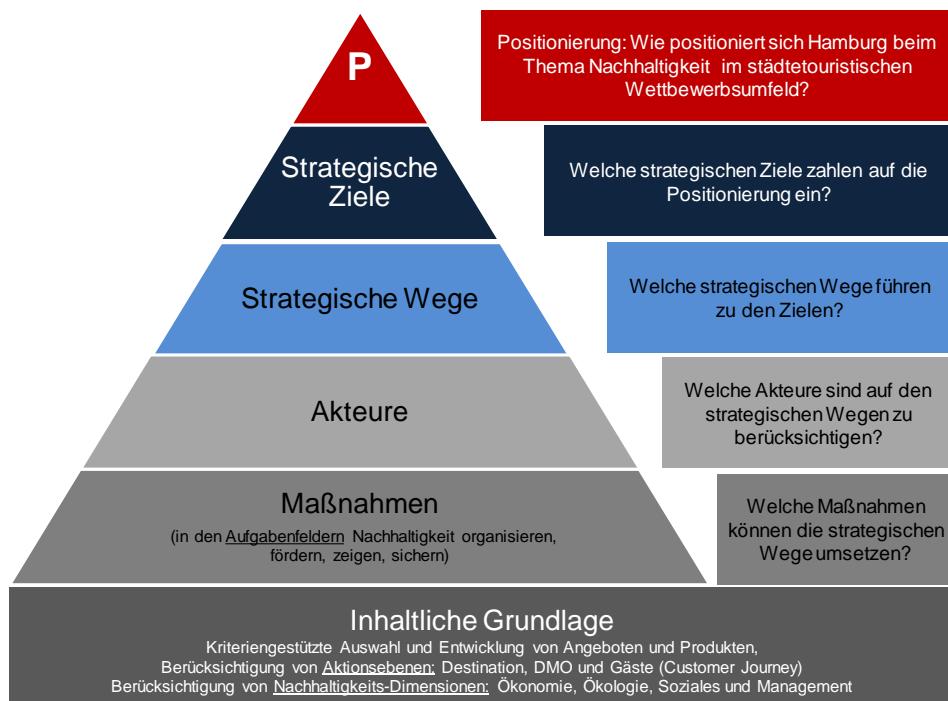
Die **Kernelemente der Strategie** zeigt die Abbildung auf dieser Seite. Die Entwicklung folgte der Idee einer Pyramide, bei der die Positionierung ganz oben steht (symbolisiert durch die blaue Spitze im Bild) und hierarchisch auf den darunterliegenden Ebenen aufbaut.

**Abb. 4: Kernelemente der HHT-Strategie**



Der Aufbau und die Struktur der Strategie der HHT orientieren sich an einer „**Strategiepyramide**“, wie sie in der Literatur üblich ist (Becker 2012, S. 28ff.) und in ähnlicher Form in der Vergangenheit von der HHT bereits für andere touristische Strategien und Konzepte verwendet wurde. Die Pyramide wurde für die Zielsetzung dieser Nachhaltigkeitsstrategie adaptiert und modifiziert. Sie umfasst fünf Stufen, die alle relevanten Elemente der Strategie aufzeigen.

**Abb. 5: Strategische Kaskade „Nachhaltiger Städtetourismus Hamburg“**



Quelle: HHT (angepasst durch NIT / mascontour)

An der Spitze der Pyramide steht die Positionierung: Hier wird beschrieben, wie sich Hamburg im Themenfeld „nachhaltiger Städtetourismus“ gegenüber dem Wettbewerb positioniert.

Die Positionierung wird durch Strategische Ziele unterfüttert und konkretisiert. Die Strategischen Wege konkretisieren, wie die beiden Strategischen Ziele erreicht werden sollen und in welcher Form diese Wege zum Ziel führen. Die Strategischen Wege müssen auf die Bedürfnisse von Akteuren bzw. Zielgruppen ausgerichtet werden, um das Erreichen der Strategischen Ziele zu ermöglichen.

Die Maßnahmen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den Strategischen Zielen und Strategischen Wegen. Die Maßnahmen sollen so gestaltet werden, dass sie auf die Strategischen Ziele „einzahlen“, also zur Zielerreichung beitragen. Um die Maßnahmen inhaltlich zu gliedern werden vier Aufgabenfelder (Maßnahmenbereiche) definiert.

Die Basis der Pyramide, also ihre inhaltliche Grundlage, bildet eine kriteriengestützte Auswahl und Entwicklung von Angeboten (das, was da ist) und Produkten (das, was verkauft werden kann). Die Kriterien sollen es erlauben, solche Produkte und Angebote zu identifizieren, die einem Nachhaltigkeitsanspruch genügen. Dabei sind drei Aktionsebenen zu unterscheiden, nämlich die Destination insgesamt, die DMO (Destination Management Organisation, also die HHT) und die Gäste, die auf ihrer Customer Journey erreicht werden sollen. Dabei sind alle vier Nachhaltigkeitsdimensionen (Ökonomie, Ökologie, Soziales und Management) angesprochen.

### 3.2 Positionierung

Die Positionierung beschreibt, wie sich Hamburg im Themenfeld „nachhaltiger Städtetourismus“ gegenüber dem Wettbewerb positioniert. Die Soll-Positionierung lässt sich mit drei Worten umreißen: **Guter Standard, ambitionierter Anspruch und punktuelle Spaltenleistungen**. Hamburg ist im Themenfeld Nachhaltigkeit bereits gut aufgestellt, aber für Anstrengungen zur Erzielung einer positiven Alleinstellung im Themenfeld Nachhaltigkeit (Hamburg als nachhaltigstes Städtereiseziel, besonders nachhaltiges Reiseerlebnis als wichtigster Grund für die Destinationswahl bei größeren

Kundensegmenten) geben weder die Stellung im Wettbewerb noch die aktuelle Nachfragestruktur noch die vorhandenen Ressourcen Anlass.

Als „Positionierung“ verstehen wir hier die Beschreibung der gewünschten Stellung des Hamburg -Tourismus im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern. Dies entspricht der „Wettbewerbspositionierung“ im Sinne des Strategischen Managements und Marketings (Becker 2012, Kap. I-2). Die Positionierung soll die gewünschte Stellung im Verhältnis zum Wettbewerb angeben, und einerseits realistisch und andererseits erfolgversprechend sein. Dazu sind einige Vorüberlegungen notwendig.

1. Hamburg stellt mit seinen Maßnahmen für eine nachhaltige Stadtentwicklung seit Jahren unter Beweis, dass sich die Stadt nicht nur ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bewusst, sondern auch bereit ist, nachhaltige Lösungen und Alternativen anzubieten. **Hamburg ist im Themenfeld Nachhaltigkeit bereits gut aufgestellt.** Zwar fehlt ein einheitliches indikatorengestütztes Vergleichssystem zur Nachhaltigkeitsperformance von (Städte-) Destinationen, so dass ein zusammenfassendes Ranking nicht möglich erscheint. Gleichwohl, das zeigen die zahlreichen Analysen, die auch im Rahmen dieser Strategie erstellt wurden, ist die Zahl und Qualität der Hamburger Initiativen und Aktivitäten groß genug ist, um ambitionierte Ziele zu rechtfertigen.
2. Seitens der Nachfrager werden Nachhaltigkeitsaspekte beim (touristischen und nicht-touristischen) Konsum selbstverständlicher. Nachhaltiger gestaltete Tourismusprodukte sind nicht mehr nur für die Ökonomie relevant, sondern von einer breiten Nachfragergruppe präferiert. Es ist zu erwarten, dass **ausgewählte Nachhaltigkeitsaspekte zu Hygienefaktoren** der Destinationsentscheidung werden. Die Analysen zur touristischen Nachfrage haben dies eindrücklich gezeigt.
3. Viele europäische Metropolen sind in der nachhaltigen Tourismusentwicklung mit Hamburg aber gleichauf oder sogar voraus. Auch hier gilt wieder, dass ein zusammenfassender Vergleichsindex nicht existiert. Die Detailanalysen zum touristischen Angebot legen aber nahe, dass sich das Themenfeld „Nachhaltigkeit“ für Hamburg nicht als positives Alleinstellungsmerkmal eignet. Damit ist gemeint: **Die Gründe, Hamburg zu besuchen, liegen in aller Regel nicht in der besonders guten Nachhaltigkeitsperformance**, sondern bei anderen (eher klassischen) Attraktionsfaktoren.
4. **Die Investition in mehr Nachhaltigkeit von Tourismusprodukten führt nicht automatisch zu Wettbewerbsvorteilen, aber das Unterlassen solcher Investitionen führt zu Wettbewerbsnachteilen.** Eben weil, wie oben beschrieben, die Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten im Mainstream der Nachfrager angekommen ist, ist absehbar, dass Destinationen, die nicht auf „Nachhaltigkeit“ achten, Wettbewerbsnachteile erleiden werden. Hier zeigen sich Parallelen zur Qualitätsdiskussion vergangener Jahre und Jahrzehnte („Hygienefaktoren“), die aktuell als „Greenhushing“ in der Nachhaltigkeitsdiskussion aufleben (Font, Elgammal & Lamond 2016). Hinzu kommt, dass die Zahlungsbereitschaft für Nachhaltigkeitsaspekte im Großen und Ganzen sehr begrenzt ist (Wehrli, Schwarz & Stettler 2011) und bisher nicht gezeigt werden konnte, dass als nachhaltig gekennzeichnete Hotelprodukte einen besseren ROI erwirtschaften als andere (Chong & Verma 2013).
5. Die Investition in das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen durch positive Alleinstellung (erreichen von Spitztleistungen) bedarf größerer Anstrengungen als die Investition in die Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen. Das betrifft kurzfristig vor allem die Initiierungs- und Koordinierungsleistungen. **Für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen in diesem Bereich sind derzeit nicht die notwendigen Ressourcen vorhanden.** Derzeit ist schlicht nicht absehbar, dass sich innerhalb der touristischen Akteure, außer der HHT eine Initiierungsinstanz finden würde, Das haben die Gespräche und Workshops im Rahmen



dieser Nachhaltigkeitskonzeption deutlich gezeigt. Aus dem „laufenden Geschäft“ wäre ein Anspruch auf Spitzenleistungen nicht zu befriedigen.

Auf Basis dieser Überlegungen ergibt sich die folgende Positionierung Hamburgs im Themenfeld Nachhaltigkeit im städtetouristischen Wettbewerbsfeld:

**Guter Standard:** Hamburg positioniert sich im Wettbewerbsfeld als Städtereiseziel, das bei seiner künftigen Entwicklung weiterhin alle Nachhaltigkeitsdimensionen im Sinne einer zeitgemäßen Strategie berücksichtigt.

Hamburg will im Wettbewerbsfeld auf der Dimension „Nachhaltigkeit der Tourismusprodukte“ punktuell Spitzenleistungen ermöglichen und in der Masse der Angebote einen ambitionierten Anspruch erfüllen, aber nicht durchgängig durch besondere Nachhaltigkeit eine positive Wettbewerbsalleinstellung erreichen.

Ein ambitionierter Anspruch wird erreicht, wenn die Tourismusangebote in Hamburg in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit einen guten Standard aufweisen, der nicht hinter die Mehrheit der relevanten Wettbewerber zurückfällt.

### 3.3 Strategische Ziele

Daher sollte der größere Teil (70-80%) der verfügbaren Ressourcen auf die Mainstreamnachfrage zielen.

Die Nachhaltigkeitsstrategie der HHT empfiehlt, die künftige Entwicklungsarbeit zum Thema Nachhaltigkeit im Hamburg-Tourismus an den im Folgenden beschrieben zwei Ziele zu orientieren.

Die Definition der Strategischen Ziele basiert auf folgenden Überlegungen: Es gibt bereits heute eine städtetouristische Nachfrage nach ausgesprochen nachhaltigen Reisen. Das sind Reisen, bei denen in allen oder den meisten Aspekten der Customer Journey Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden. Diese Nachfrage tritt nicht nur in Hamburg, sondern in den meisten Destinationen auf, sowohl im ländlichen Raum als auch in der Stadt. Allerdings ist zu erwarten, dass wegen der in der Stadt schwierigeren Naturorientierung (die zumindest in der Nachfragerperspektive ein wichtiger Aspekt von nachhaltigem Reisen sein dürfte) der Anteil etwas kleiner ausfällt. Wir bezeichnen das Nachfragersegment, das solche Reisen ausübt, als im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte „dezidierte Nachfrage“, weil diese Nachfrager dezidiert Nachhaltigkeitsaspekte zum Gegenstand ihrer Reiseentscheidung machen.

Dieses Nachfragersegment (dezidierte Nachfrage) stellt hohe und spezifische Ansprüche an die nachhaltige Gestaltung des gesamten Produktes. Das Segment ist aber mit maximal 9% der Bevölkerung (Günther et al. 2014) recht klein und vermutlich für ein städtetouristisches Produkt wie Hamburg noch kleiner.

Das Segment derjenigen, die vermutlich nicht gezielt nach nachhaltiger Urlaubsgestaltung suchen, aber diese bei entsprechendem Angebot akzeptieren würden (Mainstream-Nachfrage), ist hingegen deutlich größer und umfasst je nach Definitionsbreite zwischen 18% und 65% der Bevölkerung (Günther et al. 2014). Hier handelt es sich um Nachfrager, die nicht nach durchgängig nachhaltig konzipierten Reisen suchen, aber für Anregungen zur nachhaltigeren Gestaltung von Teilen einer Reise offen sind. Wegen seiner Größe bezeichnen wir dieses Segment im Hinblick auf die nachhaltige Reisegestaltung als „Mainstream-Nachfrage“.

Wir gehen davon aus, dass in diesem sehr großen Nachfragersegment der Stellenwert von nachhaltigerer Urlaubsgestaltung in Zukunft wachsen wird. Mit der aufgrund der politischen Rahmenbedingungen und der einhergehenden gesellschaftlichen Diskussion zunehmenden Präferenz für nachhaltigere Lebensstile wird die Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten auch bei Freizeitreisen



zunehmen. Trotz aller Diskussionen um Einstellungs-Verhaltens-Gaps und dem Ausnahmecharakter von Freizeitreisen herrscht bezüglich der Entwicklungsrichtung weitgehende Einigkeit.

Um dem zu folgen, müssen nicht alle Aspekte der Customer Journey nachhaltig gestaltet sein. Aber städtetouristische Produkte ohne jede Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten werden auch in diesem Mainstream-Segment nach unserer Einschätzung abnehmende Akzeptanz finden.

Auf Basis dieser Überlegungen ergeben sich zwei Strategische Ziele für den Städtetourismus in Hamburg:

1. Für die im Hinblick **auf Nachhaltigkeit dezidierte Nachfrage** sollen durchgängig nachhaltige Produkte identifiziert, verfügbar gemacht und kommuniziert werden. Durchgängig nachhaltige Produkte sind solche, die jeweils im Hinblick auf Nachhaltigkeit höherwertigere („bessere“) Bestandteile aufweisen als andere touristische Produkte.
2. Für die **Mainstream-Nachfrage** soll das Niveau der Masse der städtetouristischen Angebote sukzessive nachhaltiger gestaltet werden, so dass der oben beschriebene ambitionierte Anspruch gehalten werden kann. Dazu sind die Voraussetzungen zu schaffen oder zu stabilisieren und das Ergebnis zu kommunizieren.

Die Strategischen Ziele müssen, im Sinne der hier genutzten Pyramide bzw. Kaskade, zu der angestrebten Positionierung passen. Den Zusammenhang zwischen Strategischen Zielen und Positionierung zeigt Matrix 1.

**Matrix 1: Kohärenzmatrix Ziel-Positionierung**

Strategisches Ziel	Positionierung: Guter Standard, ambitionierter Anspruch
Dezidierte Nachfrage	Durchgängig nachhaltige städtetouristische Produkte identifizieren, verfügbar machen und kommunizieren
Mainstream-Nachfrage	Rahmenbedingungen schaffen, um das Nachhaltigkeitsniveau sukzessive anzupassen und das Ergebnis zu kommunizieren

In der Gewichtung der beiden Strategischen Ziele ist **das zweite Ziel (Mainstream) wegen des größeren Hebels (Leveraging) von höherer Bedeutung**. In der Umsetzung ist hier der größere Teil (ca. 70%) der verfügbaren Ressourcen einzusetzen.

Das bedeutet nicht, dass das erste Ziel vernachlässigt werden darf. Ikonische Angebote sind als interne Orientierungspunkte und externe Symbole für die Nachhaltigkeitsanstrengungen Hamburgs im Städtetourismus wichtig. „Ikonische Angebote“ sind solche, die eine besondere Nachhaltigkeitsanstrengung deutlich machen. Sie symbolisieren: Selbstverständlich gibt es auch im Hamburg-Tourismus Exzellenz in Sachen Nachhaltigkeit.

### 3.4 Strategische Wege

Die Strategischen Wege beschreiben, wie diese Ziele erreicht werden sollen und in welcher Form diese Wege zum Ziel führen. Die Strategischen Wege reichen von der Definition von Nachhaltigkeit als einer Leitlinie der Entwicklung über die durchgängige Einbeziehung von Nachfrageransprüchen bis zu Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung in der Hamburger Bevölkerung.

Die Strategischen Wege müssen auf die Bedürfnisse von Akteuren bzw. Zielgruppen ausgerichtet und durch Maßnahmen unterfüttert werden. Die Strategischen Wege konkretisieren, wie die beiden Strategischen Ziele erreicht werden sollen und in welcher Form diese Wege zum Ziel führen.



Auf Basis der Analysen und der Ableitung der Positionierung und der Strategischen Ziele ergeben sich die folgenden Strategischen Wege (zu Beginn jeweils ein Stichwort zur leichteren Identifizierung):

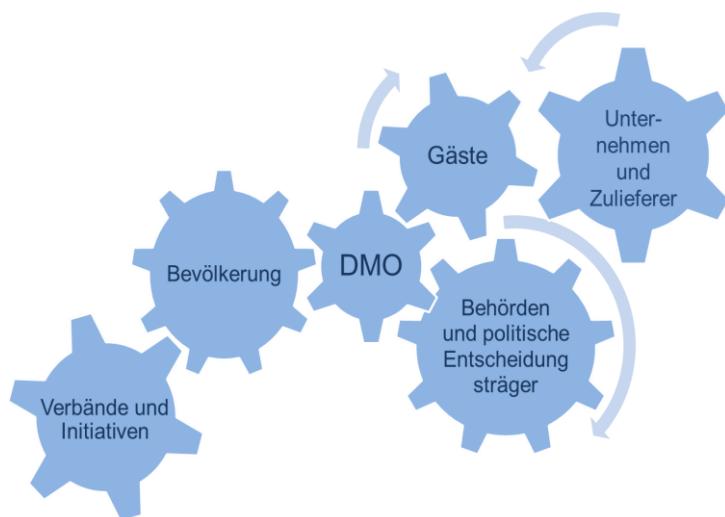
- **Leitlinie:** Etablierung von Nachhaltigkeit als eine Leitlinie für die touristische Entwicklung Hamburgs. Hamburg verfolgt ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit im Tourismus, das sich an international und national anerkannten Kriterien orientiert und von Verantwortungsbewusstsein für die Zukunft der Stadt sowie dem Streben nach Glaubwürdigkeit und Transparenz getragen wird.
- **Nachfrageransprüche:** Angemessene Befriedigung der Nachhaltigkeitsansprüche auf Seiten der Hamburger Gäste. Für die Gäste Hamburgs (Tagesgäste, Übernachtungsgäste, Geschäftsreisende wie auch Kreuzfahrttouristen) werden Produkte vorgehalten, die ihren jeweiligen Nachhaltigkeitsansprüchen angemessen gerecht werden.
- **Ausrichtung:** Sukzessive Ausrichtung der Hamburger Unternehmen und Zulieferer auf Nachhaltigkeit. Die an der Customer Journey beteiligten (touristischen und nicht-touristischen) Unternehmen Hamburgs sowie deren Zulieferer werden dazu motiviert und in die Lage versetzt werden, ihre betrieblichen und produktbezogenen Abläufe so zu verändern bzw. zu verbessern, dass sie kontinuierlich Fortschritte bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien machen.
- **Akzeptanz:** Sicherung und Steigerung der Akzeptanz auf Seiten der Hamburger Bevölkerung für den Tourismus. Hamburg steht möglichen Interessenskonflikten bei der touristischen Entwicklung offen gegenüber, damit der Tourismus nicht nur die Bedürfnisse seiner Gäste optimal befriedigt, sondern auch die breite Akzeptanz der Bevölkerung genießt.
- **Schutz:** Vermeidung negativer Entwicklungen durch den Tourismus für Hamburg. Die Tourismusentwicklung Hamburgs wird sorgfältig und kritisch hinsichtlich möglicher negativer (sozialer, ökologischer und/oder ökonomischer) Auswirkungen beobachtet, um unerwünschte Konsequenzen frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Eine gewissermaßen herausgehobene Rolle stellen die Leitlinien dar. Damit soll ausgedrückt werden, dass Nachhaltigkeit nicht ein isoliert zu betrachtendes „Thema“ ist, sondern **bei allen Managemententscheidungen auf Destinationsebene berücksichtigt** werden soll. Nachhaltigkeit ist also nicht eine dominierende Zielperspektive, an der sich Managemententscheidungen allein zu orientieren hätten. Vielmehr sollen Nachhaltigkeitsfragen in Entscheidungsprozessen ständig präsent sein. Auch insofern (wie schon weiter oben bei den „Hygienefaktoren“) ergibt sich eine Parallele zum Qualitätsmanagement: Qualität ist kein separates Thema, sondern eine Querschnittsaufgabe. Und Nachhaltigkeit ist in gewisser Weise eine besondere Qualitätsdimension und demzufolge ebenso permanent zu beachten

### 3.5 Akteure

Die Strategischen Wege müssen auf die Bedürfnisse von Akteuren bzw. Zielgruppen ausgerichtet werden, um das Erreichen der Strategischen Ziele zu ermöglichen und einem ganzheitlichen Anspruch an eine nachhaltige Tourismusentwicklung in Hamburg gerecht zu werden.

Nachhaltigkeit lässt sich weder im Top-down-Verfahren verordnen noch durch unabgestimmte Einzelinitiativen überzeugend umsetzen. Vielmehr bedarf es einer **professionellen Koordinierung sowie der Bereitschaft eines breiten Akteursspektrums**, kooperativ und prozessorientiert zusammenzuarbeiten, um eine entsprechende Breitenwirkung bei der Nachhaltigkeit und damit sichtbare Erfolge zu erzielen.



Das nebenstehende Bild soll verdeutlichen, dass keine dieser Akteursgruppen alleine erfolgreich sein kann. Vielmehr müssen „die Räder ineinandergreifen“, um eine Transmission zu erreichen. Das Bild sollte aber auch eine Warnung beinhalten: Stellt man sich vor, dass jedes dieser Zahnräder einen eigenen Antrieb hat, so wird offensichtlich, dass ohne eine Koordinierung keine harmonische Bewegung stattfinden wird, sondern eher eine gegenseitige Hemmung eintritt. Daher kommt der DMO als Koordinierungsstelle eine so wichtige Rolle zu.

Im Kern ergeben sich für Hamburg fünf Akteursgruppen, die für die Umsetzung der Strategie in besonderer Weise relevant sind. Diese Akteursgruppen werden für die Umsetzung in unterschiedlichem Maße aktiv:

- **Destinationsmanagementorganisation (DMO):** Die DMO (in Hamburg also die HHT) übernimmt eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Sinne einer **Koordinierungsstelle** zur kontinuierlichen Begleitung des gesamten Prozesses. Von ihr muss der Impuls ausgehen und überzeugend vermittelt werden, welcher Mehrwert aus einem aktiven Nachhaltigkeitsengagement resultiert, wobei sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen muss. Gleichzeitig obliegt es ihr, Wege aufzuzeigen, wie Nachhaltigkeit auf Betriebs- und Produktebene schrittweise erreicht werden kann und dabei entsprechende Unterstützung zu leisten (z. B. in Form von Informationsmaterialien und Qualifizierungsangeboten). Alle diese Aufgaben implizieren, dass auch die notwendigen personellen Ressourcen bereitgestellt werden müssen, damit die DMO ihrer Rolle gerecht werden kann.
- **Hamburger Unternehmen und Zulieferer:** Ohne die Beteiligung von Unternehmen und Zulieferern entlang der gesamten Customer Journey kann eine Umsetzung der Strategie nicht sichergestellt werden. Dabei geht es regelmäßig nicht darum, eine nahezu perfekte Nachhaltigkeitsperformance seitens der Unternehmen einzufordern, sondern ihnen die **Möglichkeit zu eröffnen, sich schrittweise dieses Themas anzunehmen** und über eine transparente Außendarstellung Fortschritte kontinuierlich und glaubwürdig zu kommunizieren

- **Hamburger Behörden und politische Entscheidungsträger:** Der Tourismus ist als Querschnittsbranche von Entscheidungen in zahlreichen Politikgebieten (z. B. Wirtschaft, Umwelt, Verkehr, Bildung) betroffen. Auch das Thema Nachhaltigkeit kommt in nahezu allen Politikgebieten zum Tragen. Darüber hinaus sind die verschiedenen Bausteine der Customer Journey unterschiedlichen Politikgebieten zuzuordnen. Daher bedarf es nicht nur innerbehördlicher, sondern auch **überbehördlicher Kooperationsbereitschaft**, Abstimmungen und Übereinkünfte, um adäquate Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Tourismusentwicklung Hamburgs zu gewährleisten.
- **Hamburger Verbände und Initiativen:** Die Hamburger Unternehmensverbände fungieren als **wichtige Multiplikatoren nach innen**, wenn es um die Überzeugung und Gewinnung ihrer Mitglieder zur aktiven Beteiligung an einer nachhaltigen Tourismusentwicklung Hamburgs geht. Weitere Verbände (insbesondere Umwelt- und Sozialverbände) sind ebenfalls als wertvolle Partner anzusehen, wenn es um die fachliche Expertise in Fragen der Nachhaltigkeit geht (z. B. zur Festlegung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitskriterien) oder die Lösung von Problemen und negativen Auswirkungen durch die Tourismusentwicklung.
- **Hamburger Bevölkerung:** Auch die Hamburger Bevölkerung nutzt als **Verbraucher** zahlreiche Waren-, Freizeit- und Dienstleistungsangebote entlang der Customer Journey und hat bestimmte Ansprüche an deren Nachhaltigkeitsperformance. Darüber hinaus ist der Tourismus auch auf die breite Akzeptanz der Bevölkerung angewiesen, um Konflikte nach innen und Imageschäden nach außen zu vermeiden.

### **Exkurs: Kommunikation von Nachhaltigkeit**

Ein wesentlicher Aspekt bei der gegenseitigen Koordination ist selbstverständlich Kommunikation: Nur, wenn die Akteursgruppen miteinander kommunizieren, kann eine Koordination überhaupt stattfinden. Die folgende Liste stellt Elemente einer Kommunikationsbasis von der HHT zu den Hamburger Akteursgruppen dar. Diese Kommunikationsbasis sind gewissermaßen die Aspekte für eine interne Nachhaltigkeitskommunikation:

#### Kommunikationsbasis gegenüber Hamburger Akteursgruppen, insbesondere den (touristischen) Unternehmen:

- Unternehmen haben eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung und müssen ihren Beitrag für mehr ökonomische, soziale und ökologische Gerechtigkeit leisten.
- Nachhaltigkeit ist ein Megatrend, der das Konsum- und damit Reiseverhalten fortschreitend beeinflussen und verändern wird.
- Die Verbraucher/Gäste legen zunehmend Wert auf nachhaltig orientierte Unternehmen und Produkte
- Nachhaltigkeit wird in Zukunft immer mehr zu einem wichtigen Qualitätsfaktor.
- Nachhaltiges Unternehmensmanagement bietet beachtliche Potentiale zur Kosteneinsparung.
- Nachhaltigkeit trägt zur Verbesserung des Unternehmensimages bei.
- Nachhaltigkeit fördert die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit.

Eine Sonderrolle jenseits der Hamburger Akteursgruppen spielen die **Hamburger Gäste**. Sie sind eben nicht Teil der Hamburger Angebotsstruktur, sondern sind letztlich der **Adressat aller Bemühungen**. Nachhaltigere Angebote lassen sich langfristig nur etablieren, wenn sie marktfähig und damit kundenorientiert sind. Daher ist die differenzierte Betrachtung der Zielgruppen und ihrer jeweiligen Customer Journey von höchster Relevanz. Im Rahmen der Strategie findet dies bereits in den

Strategischen Zielen seinen Ausdruck, die konsequent an Nachfragerbedürfnissen orientiert sind. Die differenzierte Betrachtung der Customer Journey bei den inhaltlichen Grundlagen (Nachhaltigkeitskriterien) ist ebenfalls Ausdruck der Nachfrage-orientierten Sichtweise dieser Strategie.

Für die Kommunikation von Nachhaltigkeitsinformationen sollten folgende übergeordneten Hinweise berücksichtigt werden<sup>5</sup>:

- Die meisten nachhaltigkeitsaffinen Gäste möchten auch nachhaltig reisen. Dies sind aber in der Regel nicht ihre einzige und auch nicht die entscheidende Motivation zum Reisen. **In erster Linie wünschen sie sich einen „schönen“ Urlaub.** Sie freuen sich zwar, wenn sie viele ihrer Reisebedürfnisse auf nachhaltige Weise befriedigen können, auf die übrigen Bedürfnisse, die sie nicht „in grün“ erhalten, möchten sie aber dennoch nicht verzichten. Hier liegt eine Chance und Herausforderung zugleich. In der Kommunikation kommt es darauf an, die „grünen“ Produkte so mit den übrigen Angeboten der Stadt Hamburg zu verbinden, dass der Gast das **Gesamtangebot kennenlernt** und trotzdem mühelos die für ihn wichtigen nachhaltigen Angebote findet. Statt Nachhaltigkeit in seinen theoretischen Zusammenhängen zu erklären, mit denen die meisten Gäste nichts anfangen können (vgl. Analyse der Kundenansprüche), gilt es, **klare Botschaften zu kommunizieren**, die sich auf ein international bekanntes Vokabular stützen (z. B. klimaneutrale barrierefreie Verkehrsmittel, regionale/biodynamische Küche, klimafreundliche Hotels, etc.).
- **Mit Nachhaltigkeit verbundene Werte** wie Verantwortung für Natur und Mensch, Respekt, Offenheit, Glaubwürdigkeit sollten in den Vordergrund der Kommunikation gerückt werden.
- Emotionale Bildsprache und das Wording sind von großer Bedeutung – Nachhaltigkeit muss und darf **nicht als „Spaßbremse“** daherkommen.
- Auf Appelle und den moralischen Zeigefinder sollte verzichtet werden. Stattdessen geht es darum, die Verbraucher/Gäste **zu animieren und zu emotionalisieren**. Dies gilt es über Geschichten (storytelling) und selbstsprechendes Bildmaterial zu erreichen.
- Nachhaltige Tourismusprodukte müssen unterscheidbar gemacht werden. Diesbezüglich sind die konkreten Eigenschaften der Produkte hervorzuheben, damit der Verbraucher/Gast deren Qualität, Innovationscharakter und konkrete Vorteile erkennt. Dazu sollten entsprechende **Produkteigenschaften** transparent und leicht verständlich dargestellt und kommuniziert werden.
- Nachhaltigkeit bedeutet **nicht per se teuer**. Daher sollten auch und gerade Angebote vorgestellt werden, die preislich günstig oder sogar kostenlos sind.

Darauf basierend kann auch gegenüber den Gästen eine Kommunikationsbasis etabliert werden, die aus den im Folgenden beschriebenen Punkten bestehen sollte.

Kommunikationsbasis gegenüber (aktuellen und potenziellen) Gästen:

- Hamburg sieht Nachhaltigkeit im Tourismus und darüber hinaus als kontinuierliche Aufgabe für die Stadt an.
- Die touristischen Akteure sind bereit, diese Verantwortung gemeinsam wahrzunehmen und sich aktiv für mehr Nachhaltigkeit im Tourismus zu engagieren.
- Nachhaltigkeit ist ein Qualitätsmerkmal des Tourismus in Hamburg.
- Die Stadt bietet eine Vielzahl attraktiver Angebote entlang der gesamten Customer Journey.

<sup>5</sup> Die Hinweise beziehen sich insbesondere auf die Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit und damit nur auf eine der drei Dimensionen. In der Praxis zeigt sich häufig, dass es hierbei besondere kommunikative Herausforderungen gibt.

### 3.6 Aufgabenfelder und Maßnahmen

In diesem vorletzten Abschnitt der Strategie werden vier Aufgabenfelder vorgestellt, in denen Maßnahmen ergriffen werden, um den oben genannten Zielen näher zu kommen. Die Maßnahmen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den Strategischen Zielen und Strategischen Wegen. Jede vorgeschlagene Maßnahme soll in unterschiedlicher Form auf die beiden Strategischen Ziele bzw. die Strategischen Wege einzahlen.

Auch an dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Nachhaltigkeit im Städtetourismus Hamburg nicht verordnet oder durch einzelne Akteure allein erreicht werden kann. Vielmehr geht es darum einen **kraftvollen Prozess** zu initiieren, der von möglichst vielen Akteuren entlang der touristischen Leistungskette mitgetragen wird und der durch einen steten und vertrauensvollen Dialog aller beteiligten auf allen drei Aktionsebenen begleitet wird.



Die Maßnahmen sind in vier Aufgabenfelder gegliedert und so gestaltet, dass sie auf die Strategischen Ziele „einzahlen“, also zur Zielerreichung beitragen. Die Aufgabenfelder lauten.

- Nachhaltigkeit organisieren (Koordination und Vernetzung)

In diesem ersten Aufgabenfeld sind Maßnahmen zusammengefasst, die einerseits der Steuerung und Koordination des vorgeschlagenen Prozesses zu mehr Nachhaltigkeit im Städtetourismus Hamburg dienen und andererseits den Informationsfluss und die Vernetzung der Akteure fördern, die an dem Prozess beteiligt werden sollen.

- Nachhaltigkeit fördern (Qualifizierung und Finanzierung)

In diesem Aufgabenfeld geht es darum, touristische Akteure in Hamburg, die sich für mehr Nachhaltigkeit engagieren wollen, auf diesem Weg zu unterstützen. Dies kann insbesondere durch eine Stärkung ihrer Handlungskompetenz im Bereich Nachhaltigkeit geschehen

- Nachhaltigkeit zeigen (Kommunikation und Marketing)

Dieses Aufgabenfeld verfolgt das Ziel, Aktivitäten und Angebote entlang der Customer Journey sichtbar zu machen – und zwar sowohl nach außen (für den Verbraucher/Gast oder Interessenten für Städtetourismus in Hamburg) wie auch nach innen (für die Anbieter und Akteure in der Stadt). Hierbei sollte konsequent auf die Kommunikationskanäle zurückgegriffen werden, die von den vorab genannten Adressaten ohnehin genutzt werden. Die Maßnahmen konzentrieren sich daher auf die Integration des Themas Nachhaltigkeit in die vorhandenen Marketinginstrumente. Die Maßnahmen für Endverbraucher richten sich schwerpunktmäßig an das Gros der Nachfrager, die nicht explizit nachhaltige Produkte fordern, aber diese bei entsprechendem Angebot akzeptieren würden. Dennoch soll auch die dezidierte Nachfrage nach nachhaltiger Urlaubsgestaltung bedient werden.

- Nachhaltigkeit sichern (Monitoring und Qualitätssicherung).

In diesem Aufgabenfeld geht es um Maßnahmen, die dazu beitragen, das bereits erreichte Nachhaltigkeitsniveau im Hamburger Städtetourismus zu konsolidieren und langfristig durch Monitoring und Qualitätssicherung zu sichern.

Eine aktuelle Übersicht der laufenden Maßnahmen findet sich in Anlage 1. Hierbei sind auch die Anforderungen aus dem bürgerschaftlichen Ersuchen berücksichtigt. Die Maßnahmen werden kontinuierlich überprüft, ggf. abgepasst sowie neue Maßnahmen entwickelt.

## Exkurs: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement bei der HHT

Mit der HHT wurde erstmals eine Tourismusorganisation einer europäischen Großstadt mit dem Green Globe zertifiziert. Damit hat die HHT über die nationalen Grenzen hinaus Zeichen gesetzt. Im Jahr 2019 erfolgt die Neuzertifizierung, die den sinnvollen und effektiven Umgang mit den Ressourcen der HHT auf allen unternehmerischen Ebenen nachweist und sicherstellt. Hierfür wurde ein betriebliches Nachhaltigkeits-Managementsystem eingeführt (Dokument siehe Anlage 2). Hiermit schafft die HHT Glaubwürdigkeit gegenüber der Branche, gibt Ansporn, sich ebenfalls im Bereich Nachhaltigkeit zu engagieren und trägt selbst aktiv zur Sicherung der Nachhaltigkeit am Standort bei.

### 3.7 Inhaltliche Grundlagen

Eine **kriteriengestützte Auswahl und Entwicklung von Angeboten und Produkten** wird für die Kommunikation im Themenfeld Nachhaltigkeit zunehmend wichtiger werden. Dies stützt die Glaubwürdigkeit und stellt für den Konsumenten Transparenz her.

Das bedeutet: Sowohl für das Ziel 1 (für die dezidierte Nachfrage durchgängig nachhaltige stadtetouristische Produkte identifizieren, verfügbar machen und kommunizieren) als auch für das Ziel 2 (für die Mainstream-Nachfrage Rahmenbedingungen schaffen, um das Nachhaltigkeitsniveau sukzessive anzupassen und das Ergebnis zu kommunizieren) sind Produkte zu identifizieren und im Hinblick auf Nachhaltigkeit weiter zu entwickeln. Um die Fortschritte messbar zu machen und überhaupt handhabbare Instrumente für die Entwicklung bereit zu stellen, sind Kriterien notwendig.

Dabei sind zu berücksichtigen:

- Die Nachhaltigkeits-Dimensionen: Ökonomie, Ökologie, Soziales und Management.
- Die Aktionsebenen Destination, DMO und Gäste (Customer Journey)



Gemeinsam mit dem NIT und mascontour hat die HHT hierfür inhaltliche Grundlagen erarbeitet. Ob genau diese oder modifizierte Kriterien von der HHT zur Auswahl von Angeboten angewandt werden, wird aktuell noch geprüft.

## 4 Status Umsetzung

### Verortung in der HHT

Die Bearbeitung des Themas Nachhaltigkeit erfolgt seit Juni 2018 in der neuen Abteilung Destination Management der HHT. Die neue Abteilung der HHT ergänzt das bisherige Aufgabenportfolio und wird sich ab sofort mit vielen Partnern in der Stadt vorwiegend darum kümmern, wie der Tourismus nachhaltig so gestaltet werden kann, dass er auf Dauer ein wichtiger und akzeptierter Faktor in der Wachstumsstrategie der Stadt ist. Insgesamt gewinnt dabei eine qualitätsorientierte Betrachtung der Destination an Bedeutung. Dazu zählt:

- Verbesserung des Besuchserlebnisses: Erhöhung der Gästezufriedenheit durch eine Verbesserung der Aufenthaltsqualität der Gäste und des Erlebnisses vor Ort.
- Hierzu enge Zusammenarbeit mit der Branche in der Stadt und ihren Vertretern.
- Zustimmung zum Tourismus in der Stadt auf hohem Niveau halten durch Maßnahmen an der Schnittstelle Hamburger und Touristen.

### Ressourcenausstattung

Finanziert werden die Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit in den Jahren 2018 - 2021 aus Mitteln der Kultur- und Tourismustaxe. Alle für 2018 - 2021 aufgeführten Maßnahmen haben Eingang in die entsprechenden Wirtschaftspläne gefunden. Das Thema wird auch über 2021 hinaus von der HHT bearbeitet werden.

Das Thema Nachhaltigkeit wird personell durch eine Vollzeitstelle betreut und koordiniert. Da es sich jedoch um ein Querschnittsthema handelt, werden Maßnahmen in der Ausführung auch in anderen Abteilungen verarbeitet.

### Maßnahmen 2018 - April 2021

Nach der Prüfung geeigneter Maßnahmen und der personellen und finanziellen Ausstattung des Themas auf Basis der Vorarbeiten von NIT und Mascontour im Jahr 2017, lag der Schwerpunkt 2018 auf der Finalisierung der Strategie sowie dem Start der Maßnahmenumsetzung entlang der in der Strategie definierten Handlungsfelder. 2019 und zu Beginn 2020 wurden die Maßnahmen ausgebaut. Der größte Teil des Jahres 2020 und 2021 waren und sind von den Auswirkungen der Corona-Pandemie geprägt. Viele der geplanten Maßnahmen mussten aufgrund der geringen Besucherzahl in Hamburg und der Kontaktbeschränkungen vorerst zurückgefahren werden.

Als eine der ersten Maßnahmen wurde 2018 die neue Abteilung Destination Management der HHT aufgebaut und das Thema Nachhaltigkeit personell besetzt. Auf dem Weg zu einer zentralen **Koordinationsstelle** für nachhaltigen Tourismus stellte dies einen wichtigen Schritt dar. Um den Tourismus in der Stadt nachhaltiger zu gestalten, ist es neben der Kommunikation an die Gäste besonders wichtig, die Anbieter für das Thema zu sensibilisieren. Daher dient die HHT auch als zentraler Ansprechpartner für die Branche, wenn es um das Thema Nachhaltigkeit geht.

Auf **b2b-Ebene** wurde daher im Rahmen bestehender Formate und Veröffentlichungen für Nachhaltigkeit sensibilisiert (unter anderem Gastliebe Oktober 2018, 19. Hamburger Tourismustag, Beteiligungsplan der Holding PlanBe, RENN-Tagung in Lübeck am 28. Februar 2018). Weitere Veranstaltungen für Leistungsträger zur Sensibilisierung nachhaltiger Themen befinden sich in Planung, wurden aufgrund der Corona-Pandemie verschoben. Die HHT ist aktiver Partner in einem Netzwerk nachhaltiger Akteure in Hamburg und unterstützt die stadtweiten Maßnahmen im Bereich Tourismus (zum Beispiel Leistungsträger, FairTrade Stadt Hamburg, Umweltpartnerschaft, Umweltbehörde, Hamburger Klimawoche, Green Events). Auf nationaler und internationaler Ebene tauscht sich die HHT regelmäßig mit Nachhaltigkeits-Experten anderer Städtedestinationen aus (zum Beispiel Deutsche

Zentrale für Tourismus oder European City Marketing). Seit 2019 ist Hamburg nach einer Erstzertifizierung 2011 mit dem Green Globe Zertifikat ausgezeichnet.

Die **stärkere Vermarktung** nachhaltiger Angebote wird auf verschiedenen Kommunikationskanälen realisiert. „Nachhaltigkeit“ wird dabei als strategischer Ansatz verstanden, der über das Themenmarketing hinausgeht. 2019 / 2020 hat die HHT ein Kommunikationskonzept entworfen, um zukünftig die Wort- und Bildsprache noch zielgerichteter einzusetzen und (potentielle) Gäste für einen nachhaltigen Hamburg-Besuch zu sensibilisieren. Es gilt, nachhaltige Angebote in allen Kommunikationskanälen mitzudenken. Für die Kommunikation an den Endverbraucher wurde eine eigene Rubrik auf der HHT-Website aufgebaut, in der nachhaltige Angebote für Hamburgs BesucherInnen und EinwohnerInnen gebündelt aufgezeigt werden. Es wurde außerdem ein nachhaltiger CityGuide erstellt mit Angeboten aus den Bereichen Mobilität, Übernachtung, Shopping, Gastronomie, Touren und Ausflüge. Ziel der Kommunikationsaktivitäten ist nicht nur ein Angebot für bereits interessierte und sensibilisierte Gäste, sondern auch für neue Zielgruppen zu schaffen, die bisher weniger Berührungspunkte mit dem Thema gehabt haben. Auch HamburgerInnen sollen mit den „Geheimtipps“ angesprochen werden. 2019 wurde außerdem die B2C-Kampagne „#nachHHaltigbegeistert“ ausgespielt mit Plakatierungen in deutschen Großstädten, Anzeigen online und in Printmedien. Weitere Kanäle - wie die Social Media Kanäle - werden ebenfalls regelmäßig für die Kommunikation nachhaltiger Inhalte genutzt. In weiteren Broschüren für Endverbraucher wurden nachhaltige Angebote herausgehoben (zum Beispiel Sommerbroschüre 2018, „Auf nach Hamburg“ August bis Oktober, Vertriebsbroschüre 2019). Außerdem wurden verschiedene Kooperationen eingegangen, um nachhaltige Angebote zu vermarkten. In Kooperation mit „SZENE Hamburg“ wurde das Booklet „48 Stunden Hamburg“ mit nachhaltigen Highlights erstellt, das verschiedenen Stadtteilmagazinen deutschlandweit und in Hamburg beigelegt wurde.

Mit der Einführung der Hamburg CARD Green wurde der **Vertrieb nachhaltiger Angebote gestärkt**. Seit Anfang 2020 bietet die HHT Deutschlands erste nachhaltige City Card an, die Rabatte bei nachhaltigen Partnern aus Mobilität, Gastronomie, Shopping und Freizeit sowie die ÖPNV-Nutzung bietet. Zusätzlich kann mit dem Kauf der CARD ein nachhaltiges Projekt aus der Region unterstützt werden (bisher: „Das Geld hängt an den Bäumen“). Über 40 Angebote stehen den Gästen zur Verfügung, die anhand von Nachhaltigkeitskriterien ausgewählt wurden.

In Zusammenarbeit mit der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI), der Handelskammer Hamburg (HK), dem Tourismusverband Hamburg e.V. (TVH) und dem DEHOGA Landesverband Hamburg e.V. (DEHOGA) wurde im September 2018 eine Strategie zur intensiveren **Zusammenarbeit mit den Bezirken** erarbeitet. Die Abteilung Destination Management agiert bei der Umsetzung federführend. Zum einen sollen Netzwerke zu touristischen Akteuren in den Bezirken aus- und aufgebaut werden. Zum anderen sollen Attraktionen in weniger frequentierten Stadtteilen bei der touristischen Vermarktung stärker in den Fokus gerückt und als zusätzliche Angebote des Hamburg-Besuchs vermarktet werden. Auf der neuen Homepage der HHT gibt es erstmals eine extra Rubrik, die sich Angeboten in Stadtteilen widmet. Im Rahmen der Tagestourismuskampagne wurden 2019 und 2020 Sehenswürdigkeiten in dezentraleren Stadtteilen vermarktet (zum Beispiel Sternwarte Bergedorf, Binnenhafen Harburg oder das Gut Karlshöhe). Außerdem werden in den Social Media Kanälen und weiteren Broschüren der HHT - wenn passend - dezentrale Angebote aufgezeigt (z.B. „Auf nach Hamburg“, „Unser grünes Hamburg“). Im November 2018 wurde in Zusammenarbeit mit urlaubsguru.de eine Online-Kampagne geschaltet, die Angebote aus Stadtteilen und Bezirken hervorhebt. 2020 und 2021 wurden im Rahmen der Kampagne „Weil wir Hamburg sind“ besonders Einzelhandelsangebote in den Stadtteilen vermarktet. So wurden Einträge zu über 100 Einzelhandelsangeboten entlang bekannter Shoppingstraßen in Stadtteilen neu auf der Website angelegt. Zur weiteren Unterstützung der lokalen Händler und Gastronomie wird aktuell in Zusammenarbeit mit den Bezirksämtern und den Stadtteilinitiativen vor Ort eine Solidaritätskampagne „Support your local Dealer“ entworfen, die von den Initiativen vor Ort mit Werbemaßnahmen finanziert und verbreitet werden wird.

## 5 Ausblick

Die vorliegende Strategie beschreibt, wie eine nachhaltige Entwicklung im Städtetourismus Hamburg vorangebracht und sukzessive umgesetzt werden kann. Während in den Jahren 2018 bis Anfang 2020 die Maßnahmen sukzessive ausgebaut werden konnten, hat die Corona-Pandemie auch zu Einschränkungen in den Nachhaltigkeitsmaßnahmen geführt. Mit der Erholung des Tourismus in Hamburg sollen auch die Nachhaltigkeitsmaßnahmen wieder stärker in den Fokus rücken. So werden aktuell neue Partner für die Hamburg CARD Green akquiriert, um zum Zeitpunkt des Re-Starts des Tourismus mit einem größeren Angebot auftreten zu können. Ebenfalls werden die Inhalte auf der Website, Rubrik „Nachhaltigkeit“ ausgebaut.

Zusätzlich sollen auch die Angebote der Hamburg CARD allgemein nachhaltiger werden. Zum einen sollen bereits existierende nachhaltige Angebote (zum Beispiel Solarschiff der Alster-Touristik oder Weltcafé ElbFaire) als solche in den Kommunikationsmitteln erkennbar sein. Zum anderen soll bei der Auswahl zukünftiger Hamburg CARD-Partner stärker auf nachhaltige Angebote geachtet werden. So soll auch die allgemeine Hamburg CARD sukzessive nachhaltiger werden.

Zusätzlich steht die Sensibilisierung der touristischen Leistungsträger im Fokus. So befindet sich beispielsweise ein Partnerportal im Aufbau, auf dem touristischen Betrieben Checklisten und weitere Informationen für zur Verfügung gestellt werden, um diese für nachhaltige Inhalte zu sensibilisieren. Grundsätzlich gilt es weiterhin, die HHT als Koordinationsstelle für Nachhaltigkeit im Tourismus zu etablieren. Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden bereits ausgewählte Akteure in Expertengesprächen sowie in einem Akteursworkshop in die Diskussion eingezogen. Diese Beteiligung der Akteure gilt es fortzusetzen und zu erweitern.

Zusammengefasst kommt es aus Sicht der HHT weiterhin vor allem darauf an,

- die Koordination des Nachhaltigkeitsprozesses auf allen Ebenen sicherzustellen,
- eine engagierte Akteursnetzwerk aufzubauen und Möglichkeiten der Kooperation zu eruieren (z.B. Partnerprogramm)
- Leistungsträgern Anreize und Möglichkeiten zu einem sukzessiven Einstieg in den Nachhaltigkeitsprozess zu geben,
- Transparenz und Vertrauenswürdigkeit sicherzustellen,
- die Angebote an die Gäste stetig und auch im Zusammenhang mit „Mainstream-Produkten“ zu kommunizieren und

Die HHT ist der Überzeugung, dass mit der Strategie ein gutes Fundament gelegt ist, um eine nachhaltige Entwicklung des Städtetourismus Hamburg prozessorientiert, glaubwürdig und den Bedürfnissen verschiedener Interessensgruppen entsprechend in die Wege zu leiten.

## **Quellen**

### **Projektdokumente**

NIT & mascontour (2017): Nachhaltigkeitskonzeption StädteTourismus Hamburg

Die Nachhaltigkeitskonzeption baut weiterhin auf den folgenden, bereits vorliegenden Arbeitspapieren (Chart-Berichte) auf:

- Grundlagenanalyse
- Untersuchung deutscher Tourismusdestinationen zum Nachhaltigen Tourismus
- Ist-Stand-Analyse (inkl. Excel-Übersicht Angebote und Aktivitäten)
- Rolle der Verkehrsmittel
- Benchmarkanalyse Berlin
- Benchmarkanalyse Stuttgart
- Benchmarkanalyse Barcelona
- Benchmarkanalyse Kopenhagen
- Benchmarkanalyse Wien
- Benchmarkanalyse Vancouver
- Analyse der Kundenansprüche
- Zentrale Ergebnisse der Analysen (Präsentation)
- Bisherige Projektergebnisse und Konzeptionsentwurf (Präsentation)
- Studie Balancing Tourism (NIT | European Tourism Futures Institute (EFTI), 2016)

## Anlage 1: Maßnahmentabelle Status April 2021

### Nachhaltigkeit organisieren

- ✓ Einrichtung einer Informations- und Koordinationsstelle für nachhaltigen Städte tourismus in Hamburg, Verortung in neuer Abteilung DMM und neue MA Antje Forytta
- ✓ Netzwerkaufbau in der Stadt mit relevanten Akteuren z.B. Klimawoche Hamburg, Umweltpartnerschaft, Green Events, Behörde für Umwelt Klima, Energie und Agrarwirtschaft, FairTrade Stadt Hamburg
- ✓ Sensibilisierung der Multiplikatoren u.a. HK, TVH, DEHOGA
- ✓ Austausch mit anderen Destinationen u.a. Tourismuscluster Schleswig-Holstein und Visit Berlin, Tourismusmarketing Niedersachsen sowie mit internationalen Kontakten über die Vereinigung European City Marketing (ECM)
- ✓ Teilnahme an überregionalen und internationalen thematischen Gremien und Fachtagungen (DZT, DTV, Futouris) z.B. DZT Knowledge Days / Schwerpunkt Nachhaltigkeit am 24. - 25.09.18 in Frankfurt, DTV-Fachausschuss Nachhaltiger Tourismus 23. – 24.10.18 in Waldenburg, Green Tourism Camp 21. - 23.11.19, Knowledge Group „Sustainability“ des ECM (vierteljährig) seit 11.20
- ✓ Dialog- und Kooperationsräume öffnen: Hamburger Tourismustag 2018 unter dem Thema Nachhaltigkeit inkl. Workshops

### Nachhaltigkeit fördern

- ✓ Sensibilisierung für Nachhaltigkeit im Tourismus im Rahmen bestehender Formate und Veröffentlichungen
  - 15.10.2018, 19. Hamburger Tourismustag zum Schwerpunktthema „Wachstum. Nachhaltig. Gestalten.“
  - Print Schwerpunktthema: Plan B – Beteiligungsplan der Holding für 2019
  - Print Schwerpunktthema: Tourismusreport Gastliebe Ausgabe 10/2018 und 01/2020 (zum Thema Nachhaltigkeit) und eigene Rubrik zur Vorstellung von Highlights in Stadtteilen in jeder regulären Ausgabe
- ✓ Bei externen Informations- und Schulungsveranstaltungen
  - z.B. am 28.02.2018 bei der RENN Tagung in Lübeck. Nachhaltiger Tourismus Infostand zum Thema „Barrierefreier Tourismus“ und Koordination eines Workshops zum Thema „Nachhaltiges Tagen“. Zielgruppe: Touristiker, Hoteliers, Gastronomen und Anbieter anderer touristischer Leistungen, Regionalmanager, Kommunalpolitiker und Interessierte.
  - Diverse Vorträge z.B. 2018 Vortrag zum Thema „Overtourism“ durch Sascha Albertsen beim Deutschen Städte- und Kulturforum in Bayreuth, 2018, Vortrag beim DRV Sommercamp in Hamburg, 2019, 2020 Vorträge bei Hochschulen und Universitäten zu nachhaltigen Tourismus, 2019 ausländische Delegation aus Dänemark
  - 17. – 19.09.2018: Interreg Europe Projekt Land-Sea Vortrag zum Thema Nachhaltigkeit
  - 2018 und 2019 10. Klimawoche Hamburg
  - 2019 altonale Hamburg
- ✓ Teilnahme an 2 Interreg-Projekten der Senatskanzlei zum Thema Nachhaltigkeit
- ✓ „Deine Stadt. Deine Hotels.“ zur Sensibilisierung der Hamburger für die Branche
- ✓ Konzeption zur Zusammenarbeit mit den Bezirken zur perspektivischen Entzerrung
- ✓ 27.06.2018, Runder Tisch Tourismus in Harburg, Initiatoren: HHT, HK, DEHOGA, TVH, Citymanagement Harburg.
- ✓ Netzwerkaufbau in Bezirken, Austausch mit Bezirksamtern, Interessen- und Werbegemeinschaften, Leistungsträgern

- ✓ Solidaritätskampagne mit Bezirksamtern und Stadtteilinitiativen im Rahmen der Kampagne „Weil wir Hamburg sind“ zur Stärkung des lokalen Handels und Gastronomie

#### Nachhaltigkeit – nach innen und außen – zeigen

- ✓ Hamburg CARD
  - Ausbau nachhaltiger Inhalte im bestehendem statischen Produkt
  - Launch der Hamburg CARD Green, Deutschlands erste nachhaltige City Card
  - Aufbau eines Kriteriensets für nachhaltige Angebote auf Basis internationaler Kriterien und Indikatoren wie SDGs, GSTC, ETIS und der Kriterien aus der Nachhaltigkeitskonzeption von NIT / mascontour im Auftrag der HHT
- ✓ Ausbau des Themas Nachhaltigkeit in die digitalen Kommunikationskanäle der HHT. Z.B. Einbindung von StadtRad in die App, Website Relaunch der HHT inkl. neue eigene Bereiche für Nachhaltigkeit und Abbildung der Stadtteile, stetiger Ausbau von Inhalten
- ✓ Print-Publikationen für Gäste.
  - „Auf nach Hamburg“ Veranstaltungskalender 03/2018 unter dem Schwerpunktthema „nachhaltig voraus“. Erscheinung 08/2018, Auflage 100.000 Stk., Verbreitung MRH und HH.
  - Kooperation zur Erstellung eines Beilegers mit dem Szene Hamburg Stadtmagazin zum Schwerpunktthema Nachhaltigkeit in Hamburg. Distribution u.a. über Szene Hamburg Verlag über ein Netzwerk deutschlandweiter Stadtmagazine (Berlin, FFM, etc.) Erscheinung: 10/2018.
  - Veröffentlichung grüner Hamburg Guide mit praktischen Tipps zu verschiedenen Kategorien wie Gastronomie, Hotellerie, Mobilität, Spar-Tipps (100 Seiten, 20.000 Auflage deut., Erstellung durch einen Klimaneutralen Verlag, Erscheinung: 11/2018).
  - Deutsch-englisches Booklet (40 Seiten, 20.000 Stk.) auf Basis des grünen Guides
- ✓ Kommunikationskonzept für die Vermarktung von nachhaltigen Tourismus in Hamburg
  - Style Guide für Fotos
  - Tonalität (Sprach Guide)
  - Thematische Schwerpunkte für die Vermarktung
- ✓ Kommunikationskampagne #nacHHaltigbegeistert auf Basis des Kommunikationskonzeptes
  - Plakatierung
  - Online-Anzeigen
  - Print-Anzeigen
  - Fotoshooting
- ✓ Re-zertifizierung Green Globe Zertifikat für HHT (2019, 2020, 2021 im Prozess)
- ✓ Nachhaltigkeitstipps nach innen zeigen: Tipps und Hinweise aus der Branche im Intranet als Denkanstoß für Mitarbeiter

#### Nachhaltigkeit sichern

- ✓ Regelmäßige Durchführung einer Befragung von HamburgerInnen zur Akzeptanz von Tourismus in Hamburg
- ✓ Durchführung verschiedener Marktforschungstests zur Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen der HHT
- ✓ Durchführung einer Nullmessung Nachhaltigkeit mit Zielgruppe Städtereiseaffine in Deutschland, BewohnerInnen der Metropolregion Hamburg und HamburgerInnen zur Wahrnehmung Hamburgs als nachhaltige Städtereisedestination



## **Anlage 2: Betriebliches Nachhaltigkeits-Management System**

# **BETRIEBLICHES NACHHALTIGKEITS-MANAGEMENTSYSTEM HAMBURG MARKETING UNTERNEHMENSGRUPPE**

**Hamburg Marketing GmbH | Hamburg Tourismus GmbH | HIW Hamburg Invest  
Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH | HIM Hamburg Invest Management  
GmbH und HIE Hamburg Invest Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG**

## **Wir alle können einen Beitrag leisten!**



Jeder einzelne von uns kann im Büroalltag einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Welt leisten. Dabei sind es häufig nur Kleinigkeiten: Die Anreise zum Arbeitsplatz mit dem E-Auto, ÖPNV oder Fahrrad, das digitale Büro, der doppelseitige Druck von Dokumenten oder das Ausschalten des Computers am Abend. Als Hamburg Tourismus GmbH verstehen wir es als unsere Aufgabe, unsere Betriebsabläufe nachhaltig zu gestalten und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, ihren Büroalltag im Einklang mit ihrer Umwelt zu gestalten. Gemeinsam mit den weiteren Tochtergesellschaften der Hamburg Marketing GmbH haben wir uns zum Ziel gesetzt, den komplexen Nachhaltigkeitsgedanken mit seinen drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales in konkretes Handeln zu übertragen. Wir sind stolz auf die Zertifizierungen als Partner von ÖkoProfit, der Luftgütepartnerschaft und der Umweltpartnerschaft. Auch zukünftig möchten wir diesen Weg weitergehen und einen Beitrag zu einem nachhaltigeren Tourismusstandort leisten. Denn nur gemeinsam mit den Tourismusakteuren können wir dem Gast ein nachhaltiges Erlebnis in unserem schönen Hamburg bieten.

Das vorliegende betriebliche Nachhaltigkeits-Management-System bietet einen kurzen Überblick über die Maßnahmen bei der Hamburg Tourismus GmbH. Viel Vergnügen beim Lesen.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Michael Otremba".

**Ihr Michael Otremba**

Geschäftsführer Hamburg Marketing GmbH &  
Geschäftsführer Hamburg Tourismus GmbH

## **1. Einleitung**

Die langfristige, übergeordnete Zielsetzung dieses Papiers – und damit der Hamburg Tourismus GmbH (nachfolgend HHT) als Gesellschaft innerhalb der Hamburg Marketing Unternehmensgruppe, aber auch aller Mitarbeitenden - ist der sinnvolle und effektive Umgang mit den Ressourcen auf allen unternehmerischen Ebenen. Darüber hinaus erkennen wir es als unseren Auftrag an, uns für einen nachhaltigen Tourismusstandort einzusetzen. Hierzu informieren und sensibilisieren wir relevante Stakeholder und Gäste, sich an verschiedenen Maßnahmen zu beteiligen. Ein separates Dokument vertieft unser strategisches Vorgehen in diesem Segment.

Dieses betriebliche Nachhaltigkeits-Managementsystem beinhaltet die nachfolgend genannten unternehmensinternen Nachhaltigkeitsaspekte:

1. Umweltaspekte,
2. soziokulturelle Aspekte und
3. Sicherheits- und Gesundheitsaspekte.

Kommunikation spielt in unserem Unternehmen eine übergeordnete Rolle. Im Mittelpunkt unserer internen Kommunikation steht unser Social Intranet. Hier werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich auf den neuesten Stand gebracht und können auch umgekehrt jederzeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten Kontakt aufnehmen. Gleichzeitig werden an dieser Stelle auch Informationen und verbindliche Prozesse zentral vorgehalten und laufend aktualisiert, sodass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bei Bedarf auf diese zugreifen kann bzw. verpflichtet ist, diese Standards anzuwenden. Selbstverständlich werden auch die Nachhaltigkeitsaspekte im Social Intranet kommuniziert. Informationen werden zentral vorgehalten, Posts erinnern an bestimmte Aspekte.

## **2. Umweltaspekte**

### **2.1 Maßnahmen**

Engagierte Umweltpolitik hat in Hamburg eine lange Tradition. Dieses Engagement wurde belohnt, als Hamburg im Jahr 2011 Europäische Umwelthauptstadt wurde. Auch künftig will Hamburg in der Stadt sowie in der Metropolregion Hamburg die Energie-, Klima- und Umweltpolitik nach vorne bringen. Insbesondere der Klimaschutz für Hamburg hat in der Hamburg Marketing GmbH (nachfolgend HMG) und den Tochtergesellschaften HHT, Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (HIW) und der HIE Hamburg Invest Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG (HIE) eine hohe Priorität. Dadurch fühlen wir uns den Klimaschutzz Zielen des Hamburger Senats verpflichtet.

Umweltbewusstes Handeln soll für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstverständlich werden. Mit unserer Teilnahme am Umweltmanagementsystem ÖKOPROFIT gehen wir einen wichtigen Schritt, diese Richtlinien auch in die Praxis zu übertragen und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Themen Ökologie, Umweltschutz und Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. ÖKOPROFIT dient dazu, ökologische Schwachstellen eines Betriebes zu identifizieren und mithilfe der Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen die Umwelt zu entlasten und gleichzeitig die Betriebskosten zu senken. Hierbei geht es beispielweise um das Sichtbarmachen von „Energiefressern“ in unserem Büroalltag.

Wir schätzen die Beiträge unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und regen diese dazu an, sich am Erfolg des Projektes zu beteiligen und ggf. eigene Ideen zu entwickeln und zu kommunizieren. Wir nutzen hierfür die Strategie der kleinen Schritte bei der Umsetzung und Unterstützung durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### **2.1.1 Bürobetrieb**

Vermeiden, Reduzieren, Wiederverwenden - das sind die Schlagworte, die einen umweltfreundlichen Bürobetrieb am besten umschreiben. Aus einer ökologischen Perspektive heraus ist es das Ziel, Ressourcen (wie z.B. Energie, Holz/Papier) zu sparen und damit der Umweltzerstörung entgegenzuwirken und einen positiven Beitrag zum Klimaschutz zu leisten.

#### Unsere Aktivitäten:

- Ein möglichst papierloser Büroalltag ist unser Ziel. Unterlagen und Dokumente werden elektronisch auf dem Server gespeichert und digitalisiert.
- Wir achten darauf, nur wenn notwendig und möglichst doppelseitig zu drucken.
- Wir nutzen alte Druckmaterialien als Schmierpapier oder Testdruckpapier.
- Realistisches Planen an Mengen z. B. von Handouts und sonstigen Info- oder Werbematerialien, übriggebliebene Materialien werden i. d. R. wieder eingesammelt und weitergenutzt.
- Alle Drucker sind im Standard Schwarz-Weiß-Modus eingestellt, Farbdrucke sollten nur in Einzelfällen gemacht werden.
- Multifunktionsgeräte auf den Etagen drucken erst bei persönlicher Authentifizierung am Gerät. Nicht abgeholt Ausdrucke werden automatisch nach fünf Stunden aus der Warteschlange gelöscht. Somit entstehen weniger Papierabfall und geringere Druck- und Papierkosten.
- Unsere Computer gehen automatisch in den Ruhemodus. Wir achten darauf, beim längeren Verlassen des Arbeitsplatzes den PC, Monitor und teilweise auch Drucker abzuschalten und nicht nur auf Standby zu lassen.

### **2.1.2 Beschaffung von umweltfreundlichen Produkten und Materialien**

Unser Ziel ist einen möglichst großen Anteil an ökologisch nachhaltigen Produkten im Büroalltag und bei unseren Marketingaktivitäten zu verwenden. Hierdurch können u. a. positive Einflüsse auf die Entwicklung von Märkten für ökologische Produkte ausgeübt werden. Bei allen Einkäufen gilt es, Umweltbelange, häufig dargestellt durch Öko-Labels und Zertifikate, zu beachten. Auch der Transportweg oder die Verpackung geben Auskunft über die Umweltqualität von Produkten. Nachfolgend sind einige beispielhafte Maßnahmen genannt:

- Papier wird entweder stets als Recyclingpapier oder aus nachhaltiger Forstwirtschaft bezogen. Hierbei berücksichtigen wir Druckerpapier, Papier für Druckaufträge (Broschüren etc.), Briefumschläge, Toiletttenpapier und Papierhandtücher.
- Verwendung biologisch abbaubarer Reinigungsmaterialien für die WC-Reinigung, die Flächenreinigung
- Installation und Nutzung von nachfüllbaren Seifenspendern
- Installation und Nutzung von nachfüllbaren Desinfektionsspendern

- Bündelung von Lieferverkehren durch Sammelbestellungen

### **2.1.3 Energieeffizienz**

- Ausstattung der Gemeinschaftsräume und Teeküchen mit energiesparenden Geräten wie Kühlschränken, Mikrowellen und Geschirrspülern
- Wir achten darauf, bei der Wahl der Leuchtmittel für Raum- und Tischbeleuchtung eine höchstmögliche Energieeffizienz zu berücksichtigen (LED Leuchten, teilweise dimmbar, Berücksichtigung von Leuchtstärke und Brenndauer).
- Beschaffung von Bürotechnik, gemäß den Merkmalen energieeffizient, strahlungs- und schadstoffarm. Das gilt für die Anschaffung von Rechnern, Bildschirmen, Druckern, Kopierern, Routern und Telefonen.

### **2.1.4 Abfallentsorgung**

- Wir sind bedacht so wenig Abfall wie möglich zu produzieren.
- Restabfall und Altpapier werden getrennt und separat voneinander entsorgt.
- Für leere Batterien, Akkus, leere Druckerpatronen sowie defekte Energiesparlampen stehen entsprechende Recycling-Behälter bereit.

### **2.1.5 Mobilität**

- Die nachhaltige Planung unserer Dienstreisen mit effizienter Organisation unserer Termine, um weniger Fahrten zu benötigen und somit die Umwelt zu schonen.
- Die An-/Abreise soll primär mit der Bahn erfolgen.
- Angemessene Auswahl von Angeboten unter Berücksichtigung von Preis und Effizienz des jeweiligen Angebotes
- Reisekostenabrechnungen beinhalten eine Kompensation der CO2-Emissionen
- Mitarbeitende können ein dienstliches Car-Sharing Angebot nutzen.
- Mit dem HVV-Profi Ticket Angebot können unsere Mitarbeitenden die öffentlichen Verkehrsmittel zu vergünstigten Konditionen nutzen. An Wochenenden und Feiertagen kann eine erwachsene Person und bis zu drei Kindern (bis 14 J.) kostenfrei auf dem Ticket im HVV Gesamtbereich mitgenommen werden.
- In unmittelbarer Nähe unseres Standortes befinden sich mehrere öffentliche StadtRAD-Stationen (Leihfahrräder/Bike Sharing), die Mitarbeitende für Dienstgänge nutzen können.

- Es besteht die Möglichkeit, ein Teil des Gehaltes in ein Leasing-Fahrrad umzuwandeln.
- Für private Fahrräder werden in der direkten Büroumgebung zahlreiche Fahrradstellplätze sowie eine gesicherte Fahrradbox zur Verfügung gestellt. Eine jederzeit zugängliche Luftpump- und Reparaturstation für private Fahrräder befindet sich in unmittelbarer Nähe.
- Beschaffung schadstoffärmer Fahrzeuge: Reduzierung der Poolfahrzeuge für Dienstfahrten von neun Fahrzeuge auf vier Fahrzeuge seit 2017. Aktuell werden als Dienstfahrzeuge ausschließlich Hybridfahrzeuge und Elektrofahrzeuge eingesetzt.
- Installation einer Schnellladestation (50 KW) in der Tiefgarage sowie vor dem Bürogebäude zur Aufladung der Elektro-Fahrzeuge.
- Eine Rampe am Haupteingang ermöglicht den barrierefreien Zugang zum Gebäudekomplex. Alle Stockwerke können über Fahrstühle erreicht werden.

### **2.1.6 Gebäudemanagement**

- Der Einbau und Austausch neuer Fenster im gesamten Gebäude konnte eine deutliche Verringerung des Wärmeverlusts gewährleisten.
- Der Einbau von Bewegungsmeldern in den Fluren fördert die Einsparung von Strom, wenn keine Beleuchtung notwendig ist.

### **2.2 Weiterentwicklung und Überwachung**

- Partnerschaften (Ökoprofit, Umweltpartnerschaft, Luftgütepartnerschaft)
- Zertifizierungen (Green Globe)
- Holdingweites GreenTeam für Nachhaltigkeit – damit wird sichergestellt, dass es konkrete Ansprechpartner gibt, Fragen fachgerecht beantwortet werden können und ein Vorhaben nicht auf Grund von fehlenden Informationen/Kenntnissen/Erfahrungen scheitert.

### **3. Soziokulturelle Aspekte**

#### **3.1 Maßnahmen**

- Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen und fördern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Mit einem Eltern-Kind-Büro unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Bedarf im Falle von Betreuungsproblemen ihrer Kinder in Kita oder Schule.
- Die Feedback-Kultur in unserem Unternehmen sorgt dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im konsequenten Dialog mit ihrem Team und den Vorgesetzten stehen. Unter anderem werden in jährlichen Mitarbeitergesprächen arbeitsspezifische Ziele und Vorstellungen für die Zukunft besprochen.
- Regelmäßiger Austausch in Abteilungs-, Bereichs- und unternehmensweiten Gesprächsrunden
- Unser Unternehmen ist Mitglied der Arbeitsrechtlichen Vereinigung Hamburg (AVH), daher richtet sich unsere Vergütung nach dem Tarifvertrag, dem TV-AVH. Dazu gehört auch eine betriebliche Altersvorsorge für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die HMG, HHT, HIW und HIE haben einen Betriebsrat, der sich für die Belange unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzt. Zudem sind weitere Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten vertreten.
- Wir haben zwei Gleichstellungsbeauftragte, die unter anderem auf die Gleichstellung von Frauen und Männern, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit und den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz achten.
- Die Richtlinien zur Korruptionsprävention sind Bestandteil des Intranets. Es finden regelmäßig verpflichtende Workshops zur Korruptionsprävention für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt.
- Der Arbeitgeber stellt kostenfrei Getränke für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Ein Trinkwasserautomat wurde hierfür eingerichtet, sodass die Verwendung von Pfandflaschen deutlich reduziert werden konnte. Der Kaffee trägt ein fair trade Siegel.
- Individuelle Weiterbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen sorgen dafür, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten zu erweitern und neue Aufgaben zu übernehmen.
- Das Unternehmen fördert den persönlichen Austausch der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter durch verschiedene Veranstaltungsformate, z.B. „Auf einen Kaffee mit dem Geschäftsführer“. Im Haus steht das „Bistro“ als Gemeinschaftsraum für die Unternehmensgruppe zur Verfügung.

- Eigeninitiativen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Gemeinschaftsaktionen werden unterstützt. So haben sich z.B. monatliche After-Work Treffen, ein Lauftreff, eine Sportgruppe und Einladungen zum HMG-Lunchroulette etabliert.

### **3.2 Weiterentwicklung und Überwachung**

Seit Herbst 2016 befasst sich der Kompass-Prozess mit der Weiterentwicklung der Hamburg Marketing Gruppe. Eine bedeutende Grundidee dieses Prozesses ist es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale und sehr aktive Rolle in der Ausgestaltung und Umsetzung in diesem Prozess einnehmen. Den Fixpunkt bildet daher ein Kompass-Team bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern sowie der Geschäftsführung. Über interne Abfragen, viele Gespräche und durch große Mitarbeiterveranstaltungen haben sich konkrete Aufgabenstellungen und Handlungsfelder herausgestellt, die in folgenden Arbeitsgruppen bearbeitet wurden:

1. Vision, Rolle, Ziele der Unternehmensgruppe,
2. Analyse der Prozesse und Strukturen,
3. Kultur, Kommunikation und Selbstverständnis.

## **4. Sicherheits- und Gesundheitsaspekte**

### **4.1 Maßnahmen**

- Zu einem guten Arbeitsklima gehört die Gesundheitsförderung. Unsere Arbeitsplätze sind daher nach betriebsärztlichen Richtlinien gestaltet.
- Bei Bedarf finden regelmäßige betriebsärztliche Untersuchungen und Begehung des Arbeitsplatzes statt. Die Betriebsärztin übernimmt die ergonomische Beratung vor Ort, bietet Augentests an und attestierte ggf. bei Bildschirmarbeitsplatzbrillen.
- Die Arbeitsplätze werden bedarfsweise ergonomisch ausgestattet (z. B. höhenverstellbarer Schreibtisch).
- Angebote wie die jährliche Grippeschutzimpfung durch die Betriebsärztin sollen zusätzlich die Gesundheit der Mitarbeiter erhalten.
- Im Gebäude steht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Bewegungsraum zur Verfügung, der über verschiedene Angebote verfügt.
- Wir führen unternehmensintern die COPSOQ-Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Belastungen bei der Arbeit regelmäßig durch und anhand der Ergebnisse leiten wir Maßnahmen ab. Die nächste Befragung wird im Juni 2021 stattfinden.
- Unterweisung der Mitarbeiter gem. §12 ArbSchG: Der Gesetzgeber schreibt vor, dass Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jährlich in bestimmten Fragen des Arbeitsschutzes und des vorbeugenden Brandschutzes unterweisen müssen. Damit diese Unterweisung möglichst zeitschonend und doch sehr klar und eingängig in ihr Bewusstsein gelangt, haben wir die zu vermittelnden Themen in einer PowerPoint-Präsentation umgesetzt. Die Präsentation wird stetig angepasst, sofern es neue Erkenntnisse bzw. gesetzliche Änderungen gibt. Das Durcharbeiten der PowerPoint-Unterweisung ist für alle Mitarbeiter verpflichtend.
- Wir haben im Rahmen der Corona-Pandemie ein Gesundheitskonzept unter Pandemiebedingungen entwickelt. Neben konkreten Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde eine Infektionsnotfallgruppe aus Mitgliedern des Ausschusses für Arbeitsschutz (inkl. Betriebsräte der Holding) ins Leben gerufen, der die Holding auch für zukünftige Ausnahmesituationen wie Pandemien unterstützen soll.
- Zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es Ersthelfer, Evakuierungs- und Katastrophenpläne sowie Sicherheitsbeauftragte aus dem Stamm der Mitarbeitenden,

- die die Tätigkeit freiwillig ausüben
- Es gibt eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit und ein Zeiterfassungssystem überwacht die Einhaltung von Höchstzeiten sowie Pausenzeiten.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Anrecht auf jährlich bezahlten Urlaub auf Grundlage des Bundesurlaubsgesetzes und des Tarifvertrages, der über den gesetzlichen Rahmen hinausgeht.

## **4.2 Weiterentwicklung und Überwachung**

- Regelmäßige Schulungen und Übungen helfen uns, unsere Arbeitsabläufe und unsere Kompetenzen stetig zu verbessern sowie unsere Motivation zu halten und zu steigern.
- Ausschuss für Arbeitssicherheit: Um alle arbeitsschutzrechtlichen Belange des Unternehmens sicherzustellen, wurde ein „Ausschuss für Arbeitssicherheit“ installiert. Teilnehmer sind der von der Unternehmensleitung für Arbeits- und Gesundheitsschutz Beauftragte als Leiter dieses Ausschusses, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Fachabteilungen, Vertreterinnen und Vertreter der Betriebsräte, die Betriebsärztin, die Sicherheitsbeauftragten und die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Der Ausschuss tagt quartalsweise. Jährlich findet zudem eine Gefährdungsbeurteilung durch das Gremium statt.
- Monatlich stimmen sich Geschäftsführung und Betriebsräte über aktuelle Themen ab, so dass eine kontinuierliche Behandlung der Themen sichergestellt ist.

**Ihre Ansprechpartnerin für das Thema Nachhaltigkeit**

**Antje Ocampo**

Projektmanagerin Destination Management

**Hamburg Tourismus GmbH**

Wexstraße 7

20355 Hamburg

Telefon: 040 / 300 51 496

Mail: [ocampo@hamburg-tourismus.de](mailto:ocampo@hamburg-tourismus.de)

[www.hamburg-tourismus.de](http://www.hamburg-tourismus.de)

**Green Team Hamburg Tourismus GmbH:**

Stephan von Boltenstern, Leitung Organisation und Compliance Officer Hamburg Marketing GmbH

Anna Ossolinska, Referentin Organisation, Hamburg Marketing GmbH

Antje Ocampo, Projektmanagerin Destination Management, Hamburg Tourismus GmbH

Claudia Wihlfahrt, Projektmanagerin Destination Management, Hamburg Tourismus GmbH

Sabrina Klein, HR Business Partner, Hamburg Marketing GmbH

**Hamburg Tourismus GmbH**

Wexstraße 7

Telefon: 040 / 300 51 701

20355 Hamburg

Mail: [info@hamburg-tourismus.de](mailto:info@hamburg-tourismus.de)

Stand: April 2021