

Identifikation von Geschäftsmodellen für den nachhaltigen Wald-Gesundheits- tourismus in zertifizierten Kur- und Heil- wäldern Bayerns

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Vorbemerkung: Methodische Anpassungen und Abweichungen vom Projektplan	V
Management-Summary	V
Implikationen	VI
Implikationen aus wissenschaftlich-analytischer Perspektive.....	VII
Implikationen aus anwendungsorientierter Perspektive	VII
1 Einführung	1
1.1 Wissenschaftliche Fundierung als Nutzenversprechen.....	1
1.2 Ökonomische Wertschöpfungsketten und zirkuläre Wirkungsmechanismen	2
1.3 Dimensionen nachhaltiger Geschäftsmodelle	2
1.4 Internationaler Kontext und Best Practices.....	3
2 Methodik	3
2.1 Desk Research: Vorgehensweise und Zielsetzung	6
2.2 Qualitative Analyse	6
2.3 Status-Quo-Erhebung.....	7
2.4 Praxisworkshop zur Produktentwicklung	8
3 Ergebnisse	8
3.1 Produkte und Marktfähigkeit.....	9
3.2 Zielgruppe: Spezifische Bedarfsorientierung statt Gießkannenprinzip.....	10
3.3 Recht und Ressource: Vertragssicherheit als Basis der Wertschöpfung.....	11
3.4 Organisation und Netzwerk: Der „Kümmerer“ als Erfolgsfaktor.....	12
3.5 Finanzen und Vertrieb: Mischmodelle zur Risikominimierung	12
4 Implikationen für Praxis und Forschung.....	13
4.1 Strategische Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	13
4.2 Implikationen für die Forschung.....	14
5 Fazit	15

6	Übersicht zu bisherigen und geplanten Projektoutputs.....	16
	Referenzen	17
7	Anhang.....	18
7.1	<i>Erfolgsfaktoren nachhaltige Geschäftsmodelle</i>	<i>19</i>
7.2	<i>Ergebnisse aus der Umfrage</i>	<i>21</i>
7.3	<i>Personas.....</i>	<i>22</i>
7.4	<i>Wald-Gesundheits-Canvas</i>	<i>31</i>
7.5	<i>Ausblick auf die Handreichung.....</i>	<i>32</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projekttablauf	3
Abbildung 2:	Stakeholder-Gruppen.....	4
Abbildung 3:	Forschungsdesign	5
Abbildung 4:	Forschungsteilnehmer im Überblick	5
Abbildung 5:	Ergebnisse aus der Umfrage - Rahmenbedingungen	21
Abbildung 6:	Ergebnisse aus der Umfrage - Stakeholder	21
Abbildung 7:	Ergebnisse aus der Umfrage - Angebot.....	22
Abbildung 8:	Der junge Mann mit Burnout-Erfahrung	23
Abbildung 9:	Die Kururlauberin mit chronischen Beschwerden.....	24
Abbildung 10:	Die gestresste Projektmanagerin	25
Abbildung 11:	Die kreative Sinnsucherin.....	26
Abbildung 12:	Der engagierte Umweltaktivist.....	27
Abbildung 13:	Die reflektierte Akademikerin	28
Abbildung 14:	Die naturaffine Familie	29
Abbildung 15:	Der aktive Ruheständler	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Erfolgsfaktoren nachhaltiger Geschäftsmodelle aus den Interviews.....	19
------------	---	----

Gender-Disclaimer

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Bericht auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter. Die gewählte Form impliziert keine Benachteiligung, sondern dient ausschließlich der wissenschaftlichen Prägnanz und dem Lesefluss.

Vorbemerkung: Methodische Anpassungen und Abweichungen vom Projektplan

Im Rahmen der Projektdurchführung ergaben sich wesentliche methodische Abweichungen vom ursprünglichen Forschungsdesign, insbesondere der Verzicht auf die geplante operative Pilotierung zugunsten einer vertieften konzeptionellen Validierung und detaillierter Vor-Ort-Begehungen. Diese Entscheidung resultierte aus der Erkenntnis, dass tiefgreifende strukturelle Barrieren – namentlich Defizite in der strategischen Vermarktung, der Zielgruppenansprache und den Governance-Strukturen – eine marktfähige Umsetzung derzeit verhindern, weshalb die Identifikation dieser Hindernisse Priorität vor der praktischen Anwendung erhielt. Parallel dazu wurde die Anzahl der Experteninterviews von ursprünglich maximal 20 auf 26 erhöht, um die Validität der Datenbasis hinsichtlich dieser komplexen sektorspezifischen Barrieren zu stärken. Diese Anpassungen trugen zudem den Bedarfen der regionalen Projektpartner Rechnung, die den unmittelbaren Handlungsbedarf primär in der Optimierung bestehender Vermarktungsstrukturen statt in der Konzeption neuer Produkte sahen.

Management-Summary

Das Projekt „Identifikation von Geschäftsmodellen für den nachhaltigen Wald-Gesundheitstourismus in zertifizierten Kur- und Heilwäldern Bayerns“ verfolgt das Ziel, die (Weiter-)Entwicklung von tragfähigen und praxisorientierten Geschäftsmodellen für eine gesundheitsorientierte Nutzung des Waldes zu unterstützen. Vor dem Hintergrund einer steigenden gesellschaftlichen Nachfrage nach naturbasierten Erholungs- und Präventionsangeboten braucht es Konzepte, die ökologisch verantwortungsvoll, wirtschaftlich tragfähig und sozial akzeptiert sind. Gleichzeitig müssen sie an die spezifischen Rahmenbedingungen bayerischer Kur- und Heilwälder angepasst sein, zur Stärkung ländlicher Regionen und zur Professionalisierung touristischer Strukturen beitragen sowie die langfristige Resilienz der Waldökosysteme mitberücksichtigen.

Methodisch folgt das Vorhaben einem iterativen Design. Entgegen der ursprünglichen Planung wurde die operative Pilotierung im Feld zugunsten einer konzeptionellen Validierung zurückgestellt, da die strategische Vorarbeit Vorrang vor der praktischen Umsetzung erhalten musste. Eine Desk-Research-Phase analysierte internationale und nationale Nutzungskonzepte, waldbezogene Gesundheitswirkungen, Ökosystemleistungen sowie bestehende Geschäftsmodellansätze. Ergänzend wurden 26 leitfadengestützte Experten- und Stakeholderinterviews mit Akteuren aus Tourismus, Forst, Gesundheit, Kommunen und Praxis durchgeführt. Eine explorative Befragung unter den Stakeholdern in bayerischen Kur- und Heilwäldern (n = 7) lieferte zusätzliche Informationen zu Angebotsstrukturen, Nutzungsvereinbarungen, Herausforderungen und Entwicklungsbedarfen. Ein praxisorientierter Workshop mit drei Modellregionen nutzte Design-Thinking-Methoden, um die Ergebnisse zu validieren.

Die Analyse zeigt, dass in den bayerischen Kur- und Heilwäldern bereits vielfältige waldbezogene Gesundheits- und Erlebnisangebote existieren, darunter Präventionskurse, Kompaktkuren, waldpädagogische Formate, Bildungsurlaube und Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung. Diese Angebote weisen durchweg eine hohe inhaltliche Qualität auf, haben allerdings deutliche Defizite in ihrer Marktfähigkeit. Die Entwicklungspotenziale liegen nicht primär in der Produktge-

staltung, sondern in der strukturellen, kommunikativen und organisatorischen Weiterentwicklung. Waldgesundheit kann in vielen Destinationen künftig klar institutionell verankert, strategisch priorisiert und einheitlich kommuniziert werden, wodurch sie besser auffindbar werden. Die (zu) geringe Sichtbarkeit, fehlende Zielgruppen-Orientierung und mangelnde Zielgruppen-Ansprache sowie die bisher unzureichende Vernetzung relevanter Akteure erschweren die Überführung der Angebote in wirtschaftlich tragfähige Geschäftsmodelle.

Einige Angebote erzielen noch keinen ausreichenden Umsatz und bringen deshalb zu wenig wirtschaftlichen Nutzen. Aktuell werden diese Angebote vor allem als Zusatzangebote für Gäste vor Ort vermarktet und basierend auf einer Mischfinanzierung. Um wirtschaftlich tragfähige Produkte zu etablieren, sind strukturelle Veränderungen notwendig, dazu zählen faire Vergütungsstrukturen, klar definierte Mindestteilnehmerzahlen, transparente Vereinbarungen mit Waldbesitzenden sowie Kooperationen mit Beherbergungsbetrieben, Kliniken und Unternehmen. Eine Säule, um langfristig Stabilität zu erreichen, können insbesondere krankenkassenfähige Präventionsangebote bilden. Diese setzen jedoch verbindliche Qualitätsstandards, Evidenzbasierung der Angebote, Professionalisierung und zielgruppenadäquate Kommunikation voraus.

Auf Governance- und Stakeholderebene wurden fehlende Koordinationsstrukturen als zentrale Stellschraube identifiziert. Erfolgreiche Entwicklungsprozesse erfordern professionelles Projektmanagement, das Abläufe steuert, Akteure vernetzt, Konflikte moderiert und Qualitätssicherung gewährleistet. "Es braucht eine zentrale Stelle für Weiterentwicklung und Kommunikation" (Interview 6), eine klare Rollenverteilung, "eine Steuergruppe mit Experten" (Interview 16), sowie die frühzeitige Einbindung von Kommunen, Forst, Waldbesitzenden, Gesundheitsakteuren und Tourismusorganisationen (z. B. Interview 4, 5, 7, 23) sind dabei essenziell. Ohne diese Strukturen bleiben Angebotsentwicklung, Vermarktung und Umsetzung fragmentiert und abhängig von Einzelpersonen.

Implikationen

Die Projektergebnisse weisen insgesamt darauf hin, dass der weitere Ausbau des Wald-Gesundheitstourismus einen strategisch integrierten Ansatz benötigt, der institutionelle Verankerung, Kommunikation, Marktfähigkeit und Kooperation gleichermaßen umfasst. Als primäre Handlungsempfehlung gilt die Entwicklung eines **präzise positionierten, marktfähigen Kernprodukts**. Dieses muss die derzeit fragmentierten Formate bündeln, klar definierte Zielgruppen adressieren und als Leitangebot fungieren. Die Auswertung der Best-Practice Recherchen und Experteninterviews definiert die Anforderungen an das Produkt. Dieses muss zwingend evidenzbasiert sein, eine hohe Erlebnisqualität aufweisen und modular aufgebaut sein, um eine Übertragbarkeit auf unterschiedliche regionale Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

Zudem bedarf es einer **stärkeren institutionellen Verankerung** des Themenfelds in den Destinationen. Waldgesundheit muss als strategischer Kernbestandteil touristischer Entwicklungs- und Marketingprozesse verstanden werden, gestützt durch lokalen Entscheider, mit klaren Verantwortlichkeiten und angemessene Ressourcen. Diese Verankerung ist die Voraussetzung, um Kooperationen zu festigen und bestehende Angebote systematisch weiterzuentwickeln.

Die **Kommunikation** stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Wesentliche Impulse können in der Präsentation und Vermarktung bestehender Angebote gesetzt werden. Eine konsistente, evidenzorientierte und zugleich verständliche Kommunikation ist notwendig, um das gesundheitliche und erlebnisbezogene Nutzenversprechen präzise herauszustellen. Dies umfasst ein professionelles Wording, die digitale Sichtbarkeit, eine klare Zielgruppenansprache und eine strikte Abgrenzung von unwissenschaftlichen Begriffen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass **Produktüberarbeitung erst nach der Etablierung funktionsfähiger Governance-Strukturen** sinnvoll wird. Vor der Modifikation von Angeboten müssen Rollen, Abläufe und Kooperationsmodelle verbindlich definiert sein. Ein fundiertes Projekt- und Netzwerkmanagement bildet hierfür die Grundlage, indem es Prozesse moderiert und die langfristige Qualitätssicherung gewährleistet.

Die Ergebnisse belegen, dass eine nachhaltige Entwicklung zielgruppenadäquate, evidenzbasierte Angebote erfordert, die auch emotionale Aspekte integrieren. In Kombination mit hybriden Finanzierungsmodellen, institutionalisierter Zusammenarbeit und professioneller Kommunikation bilden diese die Voraussetzung für wirtschaftlich tragfähige Geschäftsmodelle in bayerischen Kur- und Heilwäldern.

Implikationen aus wissenschaftlich-analytischer Perspektive

Bisherige wissenschaftliche Analysen in diesem Feld erfolgten primär aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive. Die positiven gesundheitlichen Wirkungen sind hinreichend dokumentiert und für die Produktentwicklung aufbereitet (Schuh & Immich, 2019).

Die Definition von Kriterien für die Auszeichnung von Kur- und Heilwäldern in Bayern (Immich et al., 2022) war dementsprechend ein notwendiger Schritt zur Etablierung therapeutischer Räume. Eine wirtschaftswissenschaftliche Analyse hinsichtlich ökonomisch nachhaltiger Produkte fehlt jedoch weitgehend. Das vorliegende Projekt identifiziert Defizite in bestehenden Ansätzen und definiert Maßnahmen zu deren Behebung. Zur Beurteilung der langfristigen ökonomischen Tragfähigkeit der Angebote im Wald-Gesundheitstourismus müssen indirekte Effekte in der Region, wie die Verlängerung der Aufenthaltsdauer und die Imagestärkung über längere Zeiträume analytisch erfasst werden. Auch in der Entwicklung der Produkte und der Umsetzung vor Ort scheint bisher wenig Fokus auf Aspekten der Wirtschaftlichkeit zu liegen. Dies birgt das Risiko, dass der Fortbestand von Produkten und Angeboten mittelfristig nicht gesichert und ihre wirtschaftliche Nachhaltigkeit damit nicht gegeben ist.

Implikationen aus anwendungsorientierter Perspektive

Die Entwicklung und Umsetzung von Angeboten im Bereich Wald-Gesundheitstourismus ist mit erheblichem Aufwand für die Destination verbunden, insbesondere in Bezug auf den notwendigen Kompetenzaufbau und die komplexen Zertifizierungsverfahren. Angesichts dieser Ressourcenintensität ist die Klärung strategischer Grundsatzfragen zwingend erforderlich, noch bevor physische oder finanzielle Investitionen getätigt werden. Als ein zentrales Ergebnis dieses Projekts wurden detaillierte Unterlagen zusammengestellt, die im Anhang als gesonderte Handreichungen aufgeführt sind. Diese dienen explizit dazu, die in diesem Projektbericht dargestellten strategischen Handlungsfelder strukturiert vorzubereiten.

1 Einführung

Der Wald hat sich als essentieller Gesundheits- und Erholungsraum etabliert, belegt durch die steigende Nachfrage nach naturbasierten Interventionen wie dem Waldbaden (Wagner et al., 2022). Ungeachtet dieser Markttendenz fehlen bislang ökonomisch tragfähige Geschäftsmodelle, die eine professionalisierte Nutzung in den bayerischen Kur- und Heilwäldern ermöglichen. Das Projekt analysiert daher existierende Projekte mit dem Ziel, Erfolgsfaktoren zu definieren, die eine ökologisch verantwortliche und ökonomisch tragfähige gesundheitstouristische Nutzung von Wäldern ermöglichen.

Die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen basiert auf einer Analyse bestehender Strukturen unter Berücksichtigung des Bayerischen Kriterienkatalogs für Kur- und Heilwälder (Immich et al., 2022). Ein zentraler Aspekt ist die Identifikation von Konfliktfeldern zwischen Gesundheitsnutzung, forstwirtschaftlicher Bewirtschaftung und des Naturschutzes, um Hemmnisse systematisch aufzuzeigen. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Untersuchung von Kooperationsdefiziten zwischen Kommunen, Tourismusorganisationen, Gesundheitsdienstleistern und forstlichen Akteuren, da eine abgestimmte Nutzung derzeit oft an strukturellen Hürden scheitert.

In Bayern bilden 16 zertifizierte Kur- und Heilwälder in 13 Kurorten (Immich et al., 2022) das Referenzsystem für diese Untersuchung. Diese Waldgebiete sind für ein breites Spektrum gesundheitstouristischer Anwendungen vorgesehen - von allgemeiner Prävention bis zu indikationsbezogener Therapie - und bieten somit eine differenzierte Grundlage für die Analyse sektorenübergreifender Wertschöpfungsketten.

Die Analyse und Bewertung bestehender Geschäftsmodelle bildete die Grundlage für den Austausch mit Praxispartnern. Der integrative Ansatz stellt sicher, dass regionale Anforderungen unmittelbar in die Erarbeitung der Handreichung einfließen.

Das finale Projektergebnis ist eine praxisorientierte Handreichung, die als strategisches Entscheidungsinstrument dient. Sie ermöglicht die Prüfung lokaler Voraussetzungen zur Angebotsentwicklung und bietet Werkzeuge zum Aufbau notwendiger Governance-Strukturen.

1.1 Wissenschaftliche Fundierung als Nutzenversprechen

Die nationale und internationale Forschung zu naturbasierten Gesundheitswirkungen belegt konsistent die physiologischen und psychischen Wirkungen von Waldaufenthalten und Naturtherapien (Schuh & Immich, 2019). Im gesundheitstouristischen Kontext stehen dabei insbesondere Wirkungsweisen der Stressreduktion, Stärkung kognitiver Funktionen, Stimmungsverbesserung, Stärkung des Immunsystems und ganz allgemein des gesteigerten Wohlbefindens im Vordergrund. Diese evidenzbasierten Effekte bilden das zentrale Nutzenversprechen für gesundheitstouristische Angebote im Wald. In der Post-Covid-19-Ära hat sich die touristische Nachfrage nach naturnahen Erholungsangeboten (Gubsch et al., 2023; Niccolini et al., 2024) sowie durch eine gesteigerte Gesundheitsorientierung und das Bedürfnis nach multisensorischen Naturreizen weiter intensiviert (Steckenbauer et al., 2023).

Die Zertifizierung von Kur- und Heilwäldern in Bayern fungiert hierbei als notwendiges Qualitätssicherungsinstrument, um die Erkenntnisse aus der Forschung in einen regulierten therapeutischen Rahmen zu überführen (Schuh & Immich, 2019). Damit geht die Notwendigkeit einher, den Wald als multifunktionales Ökosystem zu begreifen, dessen gesundheitstouristische Nutzung eine aktive Einbindung der Waldbesitzer sowie rechtlich abgesicherte Rahmenbedingungen bezüglich Haftung und Verkehrssicherung voraussetzt (Markov et. al. 2022).

1.2 Ökonomische Wertschöpfungsketten und zirkuläre Wirkungsmechanismen

Gesundheitsbezogene Wertschöpfungsketten basieren im Gesundheitssektor auf Kooperationen mit Kliniken, Therapeuten und Krankenkassen, die evidenzbasierte Natur- und Waldtherapieangebote in ihr Leistungsangebot integrieren (Immich et al., 2022). Diese werden durch die touristische Wertschöpfungskette ergänzt, die über Beherbergung, Gastronomie und lokale Dienstleister zusätzliche ökonomische Effekte generiert (Steckenbauer et al., 2023). Aus dieser Verknüpfung entsteht ein zirkuläres Wirkungsgefüge. Das theoretische „zirkuläre Wirkungsgefüge“ postuliert, dass Naturqualität eine Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen induziert, die wiederum Investitionen und Akzeptanz fördert.

Dieses Szenario ist als theoretisches Idealmodell für ein neues Angebotssegment im Wald-Gesundheitstourismus zu betrachten. Die Praxisanalyse verdeutlicht, dass erhebliche strukturelle Hürden die Realisierung dieses Kreislaufs derzeit verhindern.

1.3 Dimensionen nachhaltiger Geschäftsmodelle

Ein tragfähiges Geschäftsmodell in diesem Sektor erfordert die Synchronisation von ökonomischer Stabilität, ökologischer Verantwortung und sozialer Teilhabe. Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit wird hierbei primär durch strategische Besucherlenkung und den Einsatz ressourcenschonender Infrastruktur zum Schutz der Biodiversität definiert (Markov et al., 2024). Sozial ist die Einbindung lokaler Gemeinschaften und die Beschäftigung regionaler Fachkräfte sowie die Integration traditioneller Heilmethoden und die Zusammenarbeit mit lokalen Betrieben zur Stärkung der sozialen Strukturen maßgeblich, um die Authentizität des Angebots zu sichern (Ahrend, 2022). Die ökonomische Dimension verlangt langfristige Profitabilität und Skalierbarkeit, etwa durch Angebotsdiversifizierung (Kombination von Gesundheitsprogrammen mit Naturerlebnissen), sowie durch die Anpassung an Trends wie die wachsende Nachfrage nach stressreduzierenden Outdoor-Aktivitäten. Der Einsatz digitaler Innovationen (z.B. mobile Applikationen) wird in der Literatur als Potenzial zur Reichweitensteigerung diskutiert (Ahrend, 2022; Markov et al., 2024), ist jedoch in den bayerischen Kur- und Heilwäldern noch nicht operativ etabliert.

1.4 Internationaler Kontext und Best Practices

Das dänische Referenzmodell „Waldtherapiegarten Nacadia“ belegt, dass eine Institutionalisierung naturgestützter Therapien durch die Kooperation zwischen Gesundheitswesen, Wissenschaft und öffentlicher Hand erreicht werden kann. Die wissenschaftliche Begleitung sichert dabei die evidenzbasierte Weiterentwicklung der Angebote, während die Zusammenarbeit mit Versicherungen eine nachhaltige Finanzierung ermöglicht. Dadurch verbindet das Modell Nacadia gesundheitliche Wirksamkeit, wirtschaftliche Stabilität und den langfristigen Erhalt natürlicher Ressourcen (Lirsch, 2020). Solche Modelle fördern nicht nur die öffentliche Gesundheit, sondern rücken auch die Resilienz der Wälder gegenüber dem Klimawandel in das gesellschaftliche Bewusstsein und etablieren neue, krisenfeste Wertschöpfungsstrategien (Li & Wen, 2022). Langfristig tragen sie zur Erhaltung der Wälder bei, indem sie nachhaltige Bewirtschaftungsstrategien und neue Wertschöpfungsketten etablieren (Guerra & Gonçalves, 2023).

2 Methodik

Die methodische Umsetzung des Forschungsprojekts folgt einem iterativen und kooperativen Vorgehen, das die Identifikation und Validierung von Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle zum Ziel hat. Der Prozess war darauf ausgerichtet, die im Projektantrag definierten Ziele abzubilden, wobei die praktische Umsetzungsebene im Verlauf deutlich reduziert wurde (vgl. Abb. 1). In enger Abstimmung wurde gemeinsam mit den Partnern Bayerischer Heilbäder-Verband (BHV) und Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft (LWF) ein entsprechendes Forschungsdesign implementiert. Das Forschungsdesign untersucht die strukturellen Verknüpfungen innerhalb eines theoretisch postulierten zirkulären Wirkungsgefüges von ökologischer Qualität, gesundheitlicher Wirkung und ökonomischer Wertschöpfung.

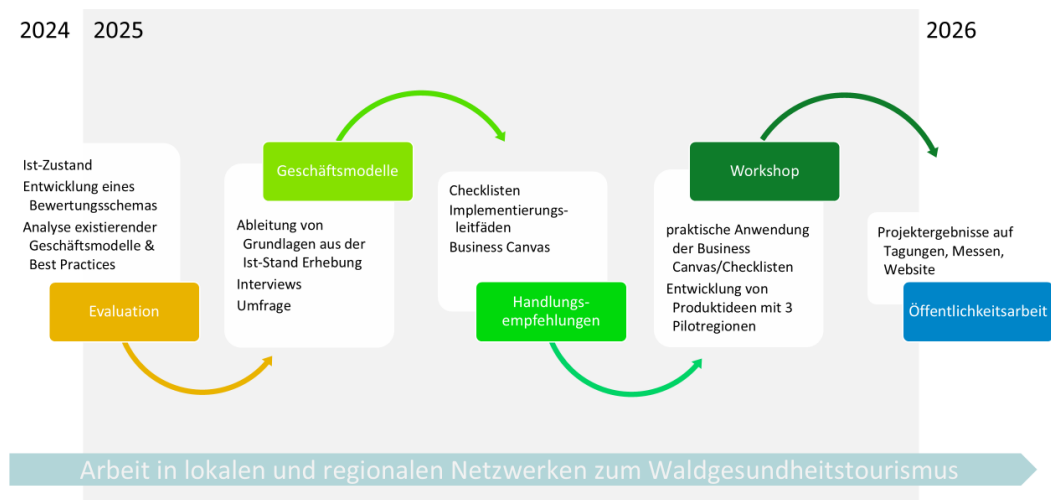


Abbildung 1: Projektablauf

Durch einen kontinuierlichen Austausch über Zwischenergebnisse in regelmäßigen Abstimmungstreffen wurde eine dynamische Anpassung des Forschungsprozesses an die praktischen Erfordernisse gewährleistet. KI-gestützte Werkzeuge wurden unter menschlicher Aufsicht zur Unterstützung der Codier-Logiken in MAXQDA, zur Generierung von Persona-Entwürfen oder die Vorstrukturierung von Datenbanken eingesetzt. Die Auswahl der Studienteilnehmer aus den relevanten Stakeholder-Gruppen (vgl. Abb. 2) erfolgte basierend auf deren Expertise und praktischen Erfahrung. Dies stellt die Möglichkeit zur Ableitung praxisorientierter Handlungsempfehlungen sicher. Es wurden keine personenbezogenen Daten erhoben, um die Anforderungen der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zu erfüllen.



Abbildung 2: Stakeholder-Gruppen

Der analytische Rahmen der Untersuchung basiert auf der Betrachtung des interdisziplinären Zusammenwirkens von Tourismus, Forstwirtschaft und Gesundheitswesen. Die methodische Umsetzung gliedert sich in vier zentrale Bausteine: eine initiale Desk-Research zur Identifikation von Best-Practice-Modellen, qualitative Experteninterviews zur Analyse sektorspezifischer Hemmnisse, eine quantitative Stuserhebung sowie eine abschließende konzeptionelle Validierung der Ergebnisse im Rahmen eines Praxisworkshops (vgl. Abb. 3). Dieser Aufbau dient dazu, theoretischen Grundlagen und praxisrelevanten Rahmenbedingungen in die Handlungsempfehlungen einfließen zu lassen.

Es wurde gezielt analysiert, wie die einzelnen Elemente des oben beschriebenen Wirkungsgefüges strukturell miteinander verbunden sind und welche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung, Wirkung und Sichtbarkeit waldgesundheitstouristischer Angebote bestehen. Die folgende Darstellung des Forschungsdesigns zeigt, den Ablauf der Datenerhebung und Analyse.



Abbildung 3: Forschungsdesign

Diese Untersuchung berücksichtigte explizit auch die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die für den Waldgesundheitstourismus in Bayern relevant sind. Zur Verifizierung der Ergebnisse der Desk-Research wurden gezielte Vor-Ort-Begehungen durchgeführt. Für die Untersuchung wurden 26 Interviews mit Akteuren der vier Stakeholdergruppen sowie eine Online-Umfrage unter den 13 zertifizierten Kur- und Heilwäldern Bayerns durchgeführt. In einem abschließenden Workshop wurden die Ergebnisse validiert (vgl. Abb. 4).



Abbildung 4: Forschungsteilnehmer im Überblick

Die Entwicklung eines universell gültigen Geschäftsmodells war aufgrund der regionalen Heterogenität nicht Ziel der Untersuchung. Der Fokus lag auf der Ableitung von Handlungsempfehlungen, die regionsspezifisch adaptiert werden müssen. Dies ist sinnvoll, da der Erfolg von lokalen Geschäftsmodellen maßgeblich von regionalen Rahmenbedingungen, bestehenden Strukturen sowie der organisatorischen und institutionellen Verankerung in der jeweiligen touristischen Des-

tionation abhängt. Es wurde damit ein praxisorientierter Ansatz gewählt, der zentrale Erfolgskriterien identifiziert. Ergänzend wurde geprüft, welche Module und Elemente aus den Best-Practice-Beispielen als Grundlage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in Bayern hilfreich sind. Die im ursprünglichen Antrag vorgesehenen Pilotprojekte zur praktischen Umsetzung wurden ersatzlos gestrichen und durch detaillierte Vor-Ort-Begehungen sowie eine konzeptionelle Validierung ersetzt. Die Analyse der Umsetzungsbedingungen und Angebotsstrukturen im Projektverlauf verdeutlichte, dass eine fundierte strategische Vorarbeit und die Identifikation von Barrieren Vorrang vor einer operativen Pilotierung im Feld haben mussten.

Diese wesentliche methodische Abweichung vom Projekt-Proposal, der Verzicht auf die Pilotierung, resultierte auf der Erkenntnis, dass die strukturellen Barrieren in den Regionen (Defizite in der strategischen Vermarktung, der Zielgruppenansprache und den Governance-Strukturen) eine marktfähige Umsetzung derzeit verhindern.

Nicht zuletzt mussten auch die Möglichkeiten und Vorstellungen der Projektpartner in den Regionen berücksichtigt werden, die primär Handlungsbedarf in der besseren Vermarktung bestehender und weniger der Konzeption neuer Produkte sahen.

2.1 Desk Research: Vorgehensweise und Zielsetzung

In der initialen Projektphase wurde eine systematische Desk-Research durchgeführt, die auf Erkenntnissen des abgeschlossenen Forschungsprojekts *Netzwerk Gesundheitstourismus Wald* aufbaute (Markov et al., 2022).

Die Recherche erfolgte über internationale wissenschaftliche Datenbanken (Web of Science, Scopus, PubMed) sowie Google Scholar. Ergänzend wurden Berichte internationaler Organisationen (u. a. WHO, UNWTO, European Forest Institute) und nationale Strategiepapiere herangezogen. Die Suchstrategie kombinierte deutsch- und englischsprachige Keywords aus den Bereichen naturbasierte Gesundheitsangebote, Tourismusentwicklung und Geschäftsmodellforschung. Als zentrale Suchbegriffe dienten (neben anderen) „forest therapy“, „Shinrin-yoku“, „nature-based health tourism“, „forest-based health tourism“, sowie „Waldgesundheit“, „Waldbaden“, „business models in health tourism“, „value creation in health tourism“. Berücksichtigt wurden Publikationen ab dem Jahr 2000 mit Fokus auf Peer-Review-Literatur und qualitätsgesicherten Praxisberichten. Ziel war die Identifikation bestehender Ansätze und inhaltlicher Grundlagen für die spätere Erarbeitung der Handreichung.

2.2 Qualitative Analyse

Die qualitative Erhebung stützte sich primär auf 26 leitfadengestützte Experteninterviews sowie Vor-Ort-Begehungen in Referenzregionen wie Göttweig, Almtal und Bad Füssing. Diese Begehungen dienten der detaillierten Analyse konkreter Umsetzungsbedingungen, Angebotsstrukturen,

betriebliche Abläufe, Kooperationsformen und Herausforderungen der Implementierung waldbasierter Gesundheitsangebote. Ein kontinuierlicher Austausch wurde zudem durch Netzwerktreffen mit regionalen und überregionalen Experten sichergestellt.

Befragt wurden zentrale Stakeholder des Wald-Gesundheitstourismus, darunter Tourismusmanager, Gesundheitsdienstleister (Trainer und Therapeuten), forstliche Akteure (z. B. Waldbesitzende) sowie Vertreter kommunaler Verwaltungen. Ziel der Befragungen war die Identifikation spezifischer Anforderungen und struktureller Hemmnisse bei der Implementierung innovativer Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung des bayerischen Rechtsrahmens. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz and Rädiker (2024) unter Verwendung der Software MAXQDA. Durch die Integration unterschiedlicher Stakeholder-Perspektiven wurde sichergestellt, dass die Handlungsempfehlungen und Implementierungsleitfäden die Anforderungen aller möglichen beteiligten Akteure berücksichtigen.

Um die Validität der Datenbasis hinsichtlich komplexer sektorspezifischer Barrieren zu erhöhen, wurde die Anzahl der Interviews gegenüber dem ursprünglichen Antrag von maximal 20 auf 26 erweitert.

2.3 Status-Quo-Erhebung

Auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse (Desk-Research, Leitfadeninterviews, Begehungen, Expertengespräche) wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, um den Ist-Stand der Angebote, Strukturen und Geschäftsmodelle im Waldgesundheitstourismus systematisch zu erfassen. Die explorative Datenerhebung richtete sich an die verantwortlichen Akteure in den 13 zertifizierten Kur- und Heilwäldern Bayerns. Der Fragebogen gliederte sich in fünf Themenbereiche:

- **Region und Organisation:** Informationen zum Waldgebiet, Eigentumsverhältnissen, Größe sowie bestehenden Gesundheitsangeboten und organisatorischen Zuständigkeiten.
- **Nutzung:** Erfassung vertraglicher, organisatorischer und finanzieller Rahmenbedingungen (z. B. Verkehrssicherung, Nutzungsvereinbarungen und Kostenstrukturen).
- **Stakeholder:** Untersuchung von Kommunikations- und Beteiligungsprozessen zwischen Forstverantwortlichen, Gesundheitsdienstleistern und Vertretern von Tourismusbetrieben und -organisationen.
- **Produktentwicklung:** Abfrage gewerblicher Nutzungen und zukünftiger wirtschaftlicher Planungen.
- **Erfahrungen und Empfehlungen:** Einschätzungen zu Herausforderungen und spezifischen Unterstützungsbedarfen.

An der explorativen Erhebung beteiligten sich sieben der 13 zertifizierten Regionen. Die Ergebnisse wurden anschließend in einem Fachforum präsentiert und diskutiert, für die Darstellung des Vergleichs von Geschäftsmodellen verwendet ([Anhang Ergebnisse aus der Umfrage](#)) und dienen auch als Grundlage für die Erarbeitung von Lösungsansätzen in den Handlungsleitfäden.

2.4 Praxisworkshop zur Produktentwicklung

Den Abschluss der methodischen Untersuchung bildete ein interdisziplinärer Praxisworkshop in Deggendorf. An dem Workshop nahmen Vertreter aus drei bayerischen Kur- und Heilwald-Regionen teil, darunter Mitarbeiter der Kurverwaltungen, Gesundheitsdienstleister und regionale Akteure. Dabei wurden Design-Thinking Methoden angewendet, um die erarbeiteten Handlungsempfehlungen sowie spezifische Geschäftsmodell-Elemente in einem kreativen, aber strukturierten Rahmen zu prüfen.

Zentrale Arbeitsmittel waren acht spezifisch entwickelte Personas ([Anhang Personas](#)) sowie ein Wald-Gesundheits-Canvas, die beide als Teil der dem Bericht beigefügten Handreichungen ein wesentliches Projektergebnis darstellen. Die Personas basieren auf einer Synthese bestehender Modelle des Netzwerks Gesundheitstourismus Wald sowie der Sinus-Milieus „Zukunftswald“ (Aurenhammer et al., 2017) sowie den im Projektverlauf gewonnenen Erkenntnissen aus den Interviews.

Unter Verwendung des Wald-Gesundheits-Canvas ([Anhang Canvas](#)), der in Anlehnung an ein Business Model Canvas konzipiert wurde, schärften die Arbeitsgruppen die Profile der Personas und entwickelten darauf basierend Vorschläge für Prozessinnovationen. Ergänzend kamen dabei Validierungs-Checklisten und Brainstorming Methoden zum Einsatz, um die Umsetzbarkeit und Marktfähigkeit der Konzepte kritisch zu prüfen.

3 Ergebnisse

Die empirische Untersuchung offenbart eine signifikante Diskrepanz im bayerischen Wald-Gesundheitstourismus. Während die naturräumlichen Ressourcen und die medizinische Evidenz eine hohe Angebotsqualität ermöglichen, verhindern spezifische strukturelle Barrieren deren ökonomische Inwertsetzung. Die nachfolgende Darstellung führt die Erkenntnisse aus der Desk Research (A), den Experteninterviews (B), der Status-Quo-Erhebung (C) sowie dem Praxisworkshop (D) zusammen.

Während die Datenerhebung noch der in Kapitel 2.3 beschriebenen Struktur des Fragebogens (Region/Organisation, Nutzung, Stakeholder, Produktentwicklung, Erfahrungen) folgte, werden die Ergebnisse in diesem Kapitel neu synthetisiert. Auszüge aus den Experteninterviews sind in [Abschnitt 8.1](#) wiedergegeben.

Um eine direkte Übertragbarkeit in die Praxis zu gewährleisten und die logische Brücke zu den im Projekt entwickelten Handreichungen zu schlagen, erfolgt die Gliederung der Ergebnisse anhand von fünf strategischen Handlungsfeldern. Diese Felder bündelt die Datenpunkte der Erhebung zu thematischen Clustern, die die zentralen Herausforderungen für die Marktfähigkeit abbilden:

- Produkte und Marktfähigkeit: Welchen konkreten Mehrwert bietet das Produkt?
- Zielgruppen: Wer wird spezifisch angesprochen?
- Recht und Ressourcen: Wie ist der Zugang zum Wald geregelt?
- Organisation und Netzwerk: Wer steuert den Prozess?
- Finanzierung und Vertrieb: Wie rechnet sich das Modell?

Diese Systematik bildet die Gliederungslogik der dem Bericht beigelegten Handreichungen, in denen die operativen Instrumente (Personas, Checklisten, Musterverträge) konsolidiert sind.

3.1 Produkte und Marktfähigkeit

Die Analyse der Angebotsebene verdeutlicht, dass die reine Verfügbarkeit der Ressource Wald noch kein marktfähiges Produkt konstituiert. Es besteht ein unmittelbarer Bedarf an einer gezielten Veredelung der Angebote durch Authentizität, wissenschaftliche Fundierung und modulare Kombinierbarkeit (A).

Die Experteninterviews (B) zeigen übereinstimmend, dass die Nachfrage im Gesundheitstourismus dabei nicht auf touristische Inszenierung, sondern ausschließlich auf immersive Naturerfahrungen und Stressreduktion abzielt. Ein zentrales Ergebnis ist die klare Ablehnung einer „Möblierung des Waldes“; jegliche infrastrukturelle Überfrachtung wird als kontraproduktiv für den therapeutischen Nutzen bewertet. Diese qualitative Einschätzung deckt sich mit den Ergebnissen der Desk-Research (A). So belegen Studien zur Attention Restoration Theory, dass die Erholungswirkung des Waldes gerade durch die Abwesenheit zivilisatorischer Reize entsteht (Kaplan, 1995). Auch neuere Untersuchungen im Kontext bayerischer Heilwälder bestätigen, dass „Wildnis“ und naturbelassene Strukturen entscheidende Faktoren für die psychische Regeneration sind (Wagner et al., 2022). Authentizität ist somit kein rein ästhetischer, sondern ein evidenzbasierter ökonomischer Produktionsfaktor. Ein kausaler Zusammenhang besteht darin, dass mit abnehmender Zahl künstlicher Elemente die Glaubwürdigkeit und die physiologische Wirksamkeit des Gesundheitsversprechens steigen.

Ein entscheidendes Defizit für die Akzeptanz bei Kostenträgern und potenziellen Kunden ist die unpräzise Terminologie rund um das Thema Waldgesundheit. Die Analyse der Interviews (B) belegt, dass diffuse Begriffe wie „Waldbaden“ bei medizinischen Partnern eine professionelle Zusammenarbeit erschweren oder verhindern. Die Desk-Research (A) untermauert dies zusätzlich. Eine Integration in das Gesundheitssystem setzt voraus, dass Angebote spezifische Indikationen adressieren und valide messbare Effekte – etwa auf das Immunsystem oder den Parasympathikus – kommunizieren (Schuh & Immich, 2019; Immich et al., 2022). Um Zugang zum ersten Gesundheitsmarkt oder zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zu erhalten, ist daher eine strikte, evidenzbasierte Nomenklatur (z. B. „Resilienz Training“ statt „Entspannung“) obligatorisch. Die Literatur verweist zudem darauf, dass Qualitätssicherung durch medizinische Beiräte und zertifizierte Therapeuten ein zwingender Vertrauensanker für Krankenkassen ist (Cervinka et al., 2014).

Ökonomische Sicherung durch Modularität und Integration

Die Status-Quo-Analyse (C) und die Interviews (B) weisen nach, dass isolierte Waldgesundheitsangebote unter den aktuellen Rahmenbedingungen keine wirtschaftliche Eigenständigkeit erreichen können. Die Transaktionskosten überschreiten regelmäßig die am Markt realisierbare Zahlungsbereitschaft, weshalb angepasste Produktstrukturen unabdingbar sind. Die Desk-Research (A) bestätigt diesen Befund aus ökonomischer Sicht. Wertschöpfung im Gesundheitstourismus

entsteht primär durch die Verlängerung der Wertschöpfungskette, etwa durch die Koppelung von Therapieeinheiten mit Gastronomie und Beherbergung (Steckenbauer et al., 2023). Erfolgreiche Geschäftsmodelle müssen Waldtherapie daher konsequent als integratives „Add-on“ in bestehende Pakete aus Gastronomie und Beherbergung überführen. Dies korrespondiert mit der Erkenntnis, dass Netzwerke, die Gesundheitsdienstleister und Hotellerie verbinden, eine signifikant höhere Marktdurchdringung erreichen als Einzelanbieter (Markov et al., 2022).

Strategische Anpassung statt Neuerfindung

Ein zentrales Ergebnis des Praxisworkshops (D) ist die Erkenntnis, dass die vorhandenen Produkte zwar inhaltlich hochwertig sind, jedoch aufgrund einer defizitären strategischen Positionierung am Markt scheitern. Die Herausforderung liegt demnach nicht primär in der Produktinnovation, sondern in der strategischen Transformation bestehender Konzepte. Dies deckt sich mit der Literatur zur Destinationsentwicklung, die betont, dass nachhaltige Innovationen oft auf der Neukombination vorhandener Ressourcen basieren (Ahrend, 2022). Die Ergebnisse legen nahe, dass eine „Veredelung“ existierender Angebote durch klare Indikationsbezüge und professionellen Vertrieb ökonomisch effizienter ist als die Entwicklung gänzlich neuer Produkte und Infrastrukturen.

Die empirischen Daten (A, B, C, D) verdichten sich zu der Schlussfolgerung, dass die Marktfähigkeit von Waldgesundheitsprodukten auf einem Hybridmodell beruht. Der Inhalt muss störungsfrei authentisch bleiben (Wagner et al., 2022), während die ökonomische Hülle hochgradig professionalisiert und evidenzbasiert sein muss. Die langfristige ökonomische Tragfähigkeit der Angebote wird dabei nicht durch das Einzelprodukt, sondern durch dessen intelligente Vernetzung in regionale Strukturen gesichert.

3.2 Zielgruppe: Spezifische Bedarfsorientierung statt Gießkannenprinzip

Die zweite zentrale Fragestellung widmet sich der Identifikation und Ansprache der Nutzer. Die Ergebnisse zeigen eine Diskrepanz zwischen dem breiten Angebotsspektrum und der Notwendigkeit einer gerichteten Zielgruppenansprache.

Segmentierung nach Bedürfnissen

Die Analyse der Experteninterviews (B) und der Status-Quo-Erhebung (C) belegt, dass die präzise Identifikation und Ansprache der Nutzer ein kritisches Defizit darstellen. Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen eine signifikante Diskrepanz zwischen dem aktuell undifferenzierten Angebotsspektrum und der ökonomischen Notwendigkeit einer gerichteten Zielgruppenansprache.

So belegt die Desk-Research (A) unter Rückgriff auf die Sinus-Milieus „Zukunftswald“, dass die Motive für einen Waldbesuch heterogen ausgeprägt sind. Während das Milieu der „Konservativen“ Erholung und Ruhe sucht, verlangen „Expeditive“ Abenteuer und neue Reize (Aurenhammer et al., 2017). Diese theoretische Differenzierung wurde im Praxisworkshop (D) durch die Entwicklung spezifischer Personas (siehe Handreichung) operationalisiert. Hierbei wurde evident, dass

Angebote für die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) völlig andere Parameter wie Abrechnungsfähigkeit, zeitliche Effizienz und klinisch belegbare Stressprävention erfordern als Produkte für touristische Selbstzahler, bei denen der Erlebniswert und Kulinarik im Fokus stehen.

Bedarf der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)

Hinsichtlich des Bedarfs bei der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) ist spezifisches Ergebnis der Interviews (B) mit Gesundheitsdienstleistern das hohe ökonomische Potenzial im B2B-Sektor. Unternehmen suchen zunehmend nach evidenzbasierten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und Stressreduktion. Die Desk-Research (A) bestätigt, dass naturbasierte Interventionen hier einen wachsenden Markt darstellen, sofern sie strikt professionellen Organisationsstandards entsprechen. Die Workshop-Ergebnisse (D) zeigen jedoch, dass dieses Potenzial oft ungenutzt bleibt, da die touristischen Akteure die spezifischen Anforderungen von Unternehmen – insbesondere hinsichtlich notwendiger Zertifizierungen, exakter Gruppengrößen sowie verbindlicher wetterunabhängiger Alternativen – nicht ausreichend kennen. Damit scheitert die Marktfähigkeit in diesem Segment derzeit primär an der unzureichenden Schnittstellenkompetenz der Anbieterseite.

3.3 Recht und Ressource: Vertragssicherheit als Basis der Wertschöpfung

Die dritte Fragestellung adressiert die Verfügbarkeit der Ressource Wald, die aufgrund von rechtlichen Unsicherheiten derzeit faktisch massiv eingeschränkt wird.

Übereinstimmend identifizieren die Interviews (B) die Haftungsfrage als das entscheidende Implementierungshemmnis. Die begründete Sorge vor Schadensersatzforderungen bei Unfällen (Verkehrssicherungspflicht) führt systematisch dazu, dass Gestattungsverträge von Waldbesitzenden oft verweigert werden. Dieser empirische Befund deckt sich mit der Analyse aus der Desk-Research (A). Markov et al. (2022) weisen darauf hin, dass die gewerbliche Nutzung des Waldes diesen vom bloßen Erholungsraum zu einem haftungskritischen Veranstaltungsort transformieren kann, was vertragliche Regelungen zwingend erforderlich macht. Es ist festzuhalten, dass ohne eine klare Haftungsfreistellung oder Übertragung der Verkehrssicherungspflicht auf den Veranstalter eine wirtschaftliche Nutzung für Waldeigentümer ein unkalkulierbares Risiko darstellt.

Monetarisierung der Ökosystemleistung

Ein weiteres erhebliches Defizit ist das Fehlen standardisierter Entgeltmodelle. Waldbesitzende sehen sich oft mit der unrealistischen Erwartung konfrontiert, ihre Flächen kostenlos zur Verfügung zu stellen. Die Desk-Research (A) und die Interviews (B) belegen jedoch, dass eine nachhaltige Partnerschaft nur dann funktionsfähig ist, wenn der Nutzen für die Forstpartner deren Kosten nachweislich überwiegt. Der Wald stellt einen essenziellen Produktionsfaktor für das Gesundheitsprodukt, der marktüblich vergütet werden muss (Markov et al., 2024). Aus diesem Befund leitet sich die zwingende Notwendigkeit ab, zukünftig standardisierte Musterverträge zu entwickeln. Diese müssen klare Regelungen zu Pacht- oder Nutzungsgebühren sowie Haftungsfreistellungen definieren, um die Akzeptanz aufseiten der Forstwirtschaft überhaupt erst zu ermöglichen

und die erforderliche Rechtssicherheit für alle Beteiligten zu schaffen, was auch von den Interviewpartnern nachdrücklich gefordert wird (B).

3.4 Organisation und Netzwerk: Der „Kümmerer“ als Erfolgsfaktor

Die vierte Fragestellung befasst sich mit den notwendigen Organisationsstrukturen, wobei die Analyse der Experteninterviews eine erhebliche Fragmentierung der Akteurslandschaft offenbart. Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung ist die Identifikation von ausgeprägtem „Silo-Denken“ zwischen den Sektoren Tourismus, Forstwirtschaft und Gesundheitswesen. Während Tourismusorganisationen primär einen kurzfristigen Vermarktungsfokus verfolgen, sind forstliche Akteure durch betriebliche Abläufe, Jagdbelange und Verkehrssicherungspflichten gebunden und empfinden dabei die touristische Nutzung des Waldes oft als Störung. Dies führt regelmäßig zu Abstimmungsdefiziten. Die Empirie zeigt, dass die bloße Zertifizierung eines Waldes als Kur- oder Heilwald keine automatische Kooperation induziert.

Es ist festzuhalten, dass funktionierende Netzwerke derzeit oft nur auf persönlichem Engagement einzelner Personen basieren, was die strukturelle Resilienz der Projekte massiv gefährdet. Die Desk-Research (A) zeigt, dass erfolgreiche Destinationen diese Gräben durch institutionalisierte Netzwerke überwinden (Gubsch et al., 2023). Im Workshop (D) wurde bestätigt, dass das Fehlen einer zentralen Koordinationsstelle, im Praxisdiskurs oft als „Kümmerer“ bezeichnet, das primäre strukturelle Hindernis für eine langfristige Marktentwicklung darstellt.

Die Status-Quo-Erhebung (C) zeigte, dass viele Aufgaben derzeit ehrenamtlich oder „nebenbei“ erledigt werden. Die Literatur (A) warnt hier vor einer Überforderung der Akteure. Ein zentrales Ergebnis der Studie ist daher, dass die Rolle des Netzwerkmanagers (z. B. angesiedelt bei der DMO oder dem Kur- und Heilwald-Träger) professionalisiert und finanziell ausgestattet werden muss, um die Schnittstellenkompetenz zwischen den widersprüchlichen Interessen der Gesundheitsnutzung und der forstwirtschaftlichen Realität dauerhaft zu moderieren. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Übergang von einem geförderten Projekt (Mischfinanzierung) zu einem stabilen Geschäftsbetrieb eine formalisierte Governance-Struktur erfordert, die über lose Kooperationsvereinbarungen hinausgeht und verbindliche Verantwortlichkeiten festschreibt.

3.5 Finanzen und Vertrieb: Mischmodelle zur Risikominimierung

Die fünfte Fragestellung analysiert die ökonomische Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle, wobei die Status-Quo-Analyse verdeutlicht, dass rein teilnehmerfinanzierte Strukturen im B2C-Bereich unter den aktuellen Bedingungen in der Regel nicht kostendeckend operieren, insbesondere wenn Honorare für die Leistungserbringer ausbezahlt werden. Die Interviews (B) und die Desk-Research (A) weisen darauf hin, dass resiliente Modelle auf einer Mischfinanzierung basieren. Einerseits durch zertifizierte Präventionskurse nach § 20 SGB V, die eine Kostenerstattung durch Krankenkassen ermöglichen und so die Preissensibilität der Kunden senken (Steckenbauer et al., 2023). Andererseits durch B2B-Kooperationen (BGF) und kommunale Zuschüsse, die die Basisfinanzierung der Infrastruktur sichern (Steckenbauer et al., 2023).

Ein erhebliches Defizit zeigt sich zudem im Bereich des Vertriebs. Mangelnde Online-Buchbarkeit und das Fehlen digitaler Schnittstellen verhindert derzeit effektiv den Marktzugang überregionaler Gäste. Die Desk-Research (A) belegt, dass die „Customer Journey“ des modernen Gesundheits-touristen fast ausschließlich digital beginnt. Angebote, die nicht in gängige Buchungssysteme integriert sind, finden faktisch nicht statt. Die Untersuchung belegt also, dass Angebote nicht isoliert bestehen dürfen, sondern technisch nahtlos in die bestehenden Buchungssysteme der Destinationen integriert werden müssen. Die empirischen Daten verdeutlichen, dass die Professionalisierung des Vertriebs ebenso entscheidend für den Erfolg ist wie die Qualität des eigentlichen Wald-aufenthaltes. Erst wenn die buchungstechnischen Barrieren abgebaut sind, kann eine nennens-werte Marktdurchdringung und damit eine regionale Wertschöpfung erzielt werden.

4 Implikationen für Praxis und Forschung

4.1 Strategische Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass die Etablierung von Wald-Gesundheitstou-rismus in Bayern weniger eine Frage der infrastrukturellen Erschließung oder der Produktentwick-lung ist, sondern vielmehr eine der strukturellen Professionalisierung. Der Übergang von unkoor-dinierten Pilotprojekten ökonomisch belastbaren Strukturen erfordert einen strategischen Para-digmenwechsel auf vier zentralen Ebenen.

Die empirische Analyse belegt, dass ehrenamtliche Strukturen die Komplexität des Interaktions-feldes zwischen Forstwirtschaft, Gesundheitswesen und Tourismus dauerhaft nicht bewältigen können. Für die Praxis leitet sich daraus die Notwendigkeit ab, zentrale Koordinationsstellen („Kümmerer“) zu schaffen und finanziell auszustatten. Diese Instanzen müssen mandatierbar sein, um Nutzungsverträge auszuhandeln und das Qualitätsmanagement zu steuern. Den Akteu-ren wird empfohlen, die im Rahmen des Projekts entwickelten Checklisten zur Netzwerkbildung (siehe Handreichung) zu nutzen, um Zuständigkeiten und Ressourcenallokation vor Projektbeginn verbindlich zu klären.

Waldbesitzende sind als gleichberechtigte Partner in die Wertschöpfungskette zu integrieren. Die Praxis muss sich von der Erwartungshaltung lösen, den Wald als kostenfreies Gemeingut für ge-werbliche Zwecke zu nutzen. Es wird empfohlen, Nutzungsvereinbarungen zu treffen, die eine faire Vergütung der Ökosystemleistung (z. B. durch Pachtmodelle oder Umsatzbeteiligung) sowie klare Regelungen zur Verkehrssicherungspflicht enthalten. Dies ist die Grundvoraussetzung, um langfristige Planungssicherheit zu gewährleisten und das Risiko für Waldeigentümer kalkulierbar zu machen.

Um die Zahlungsbereitschaft zu erhöhen und Zugang zu den Gesundheitsmärkten (Krankenkas-sen, BGF) zu erhalten, ist eine Abkehr von diffusen Wohlfühlangeboten hin zu evidenzbasierten Produkten notwendig. Praktikern wird empfohlen, Angebote so zu konzipieren, dass sie den Kri-terien des Leitfadens Prävention (§ 20 SGB V) entsprechen. Die im Projekt konzipierten Personas ([Anhang Personas](#)) und der Wald-Gesundheits-Canvas ([Anhang Canvas](#)) dienen hierbei als strate-

gisches Werkzeug, um Produkte nicht am Markt vorbei zu entwickeln, sondern spezifische Indikationen (z. B. Stressprävention) und Bedürfnisse (z. B. Abrechnungsfähigkeit für Unternehmen) zu adressieren.

Die Marktfähigkeit korreliert eng mit der digitalen Sichtbarkeit und Buchbarkeit. Es wird dringend empfohlen, waldgesundheitstouristische Angebote technisch in die bestehenden Buchungssysteme der Destinationen (DMOs) zu integrieren. Eine isolierte Darstellung auf separaten Projekt-Websites ist ineffizient. Die Checklisten zur Digitalisierung unterstützen Anbieter dabei, die notwendigen Datenstandards zu erfüllen, um eine nahtlose Customer Journey vom Erstkontakt bis zur Buchung zu gewährleisten.

4.2 Implikationen für die Forschung

Die durchgeführte Untersuchung hat neben den praktischen Handlungsfeldern auch deutliche Lücken im wissenschaftlichen Erkenntnisstand offenbart. Um den Wald-Gesundheitstourismus als resilienten Wirtschaftszweig zu etablieren, bedarf es weiterführender Forschungsanstrengungen in drei zentralen Bereichen.

Ein zentrales zu bearbeitendes Feld besteht in der juristischen Aufarbeitung der Nutzungsrechte. Das Projekt konnte zwar die Verkehrssicherungspflicht als primäres Hemmnis identifizieren, die Entwicklung gültiger Standardverträge erfordert jedoch eine vertiefte rechtswissenschaftliche Analyse. Zukünftige Forschung muss klären, wie sich haftungsrechtliche Risiken zwischen öffentlichen, privaten und Körperschaftlichen Waldbesitzern sowie touristischen Betreibern rechtssicher standardisieren lassen. Ziel sollte die Erarbeitung eines juristisch geprüften Vertragswerks sein, das als „Best Practice“ in die Planungs- und Verwaltungspraxis der Länder einfließen kann.

Während die medizinische Evidenz der Waldtherapie durch zahlreiche Studien belegt ist (siehe Desk-Research), fehlt es bislang an belastbaren Daten zur langfristigen ökonomischen Wertschöpfung. Erschwerend kommt hinzu, dass eine isoliert betriebswirtschaftliche Betrachtung der Angebote nicht ausreichend sein wird. Bei isolierter Betrachtung wird für viele der Produkte am Markt kaum wirtschaftlicher Nutzen für die Region belegbar sein. Erst unter Berücksichtigung der Effekte, die sich aus der Einbindung von Gesundheitsprodukten im Wald in größere Angebotspakete (zum Beispiel im Bereich der betrieblichen Gesundheitsvorsorge) oder als Zusatzangebote für bestehende Gäste ergeben, wird ein positiver wirtschaftlicher Effekt darstellbar sein.

Es besteht daher Forschungsbedarf hinsichtlich der Frage, ob und in welchem Umfang zertifizierte Kur- und Heilwälder tatsächlich zu einer Steigerung der Übernachtungszahlen oder der touristischen Wertschöpfung in der Region führen. Empfohlen wird die Initiierung von Längsschnittstudien in den untersuchten Gebieten, um die ökonomischen Effekte valide zu quantifizieren und von Mitnahmeeffekten abzugrenzen.

Die im Projekt abgeleiteten Personas und Strategieansätze basieren auf qualitativen Einschätzungen der Akteure. Für eine präzise Produktgestaltung fehlt jedoch eine quantitative Analyse der Zahlungsbereitschaft auf Endkundenseite. Zukünftige Forschung sollte untersuchen, für welche spezifischen Gesundheitsleistungen (z. B. Stressprävention vs. Rehabilitation) Nutzer bereit sind, private Zuzahlungen zu leisten, und wo die Preisschwellen liegen. Dies ist essenziell, um die in

Kapitel 4 beschriebenen Mischfinanzierungsmodelle mathematisch zu fundieren und die Abhängigkeit von Fördergeldern zu reduzieren.

Abschließend stellt sich die Frage der Übertragbarkeit. Da die vorliegenden Ergebnisse stark durch die spezifischen bayerischen Rahmenbedingungen (Eigentumsstrukturen, Betretungsrecht) geprägt sind, sollten vergleichende Studien prüfen, wie sich unterschiedliche Governance-Modelle (z. B. dominiert durch Staatsforst vs. Privatwald) auf die Implementierungsgeschwindigkeit auswirken. Dies würde wertvolle Erkenntnisse für den nationalen und internationalen Transfer der bayerischen Ansätze liefern.

5 Fazit

Die Untersuchung liefert wesentliche Erkenntnisse zur Entwicklung des Wald-Gesundheitstourismus in Bayern. Es hat sich gezeigt, dass die Diskrepanz zwischen dem hohen naturräumlichen Potenzial und der bisher geringen ökonomischen Verwertung nicht auf einem Mangel an Produktideen beruht. Vielmehr sind es strukturelle Defizite in der Governance, rechtliche Unsicherheiten und eine fehlende marktwirtschaftliche Ausrichtung, die den Übergang von geförderten Einzelprojekten zu dauerhaft tragfähigen Geschäftsmodellen hemmen.

Die zentrale Schlussfolgerung lautet, dass eine erfolgreiche Etablierung am Gesundheitsmarkt eine Professionalisierung der Akteursstrukturen voraussetzt. Der Wald darf nicht länger als romantische Kulisse, sondern muss als bewirtschafteter Gesundheitsraum verstanden werden, der klare vertragliche Regelungen, evidenzbasierte Qualitätsstandards und professionelle Vertriebswege erfordert. Die Abkehr von der operativen Pilotierung hin zur konzeptionellen Schärfung im Projektverlauf resultierte unmittelbar aus der Identifikation dieser tiefgreifenden Barrieren.

Die Handreichungen – bestehend aus Personas, dem Wald-Gesundheits-Canvas sowie Checklisten zur Implementierung – bieten strategische Lösungsansätze für diese Defizite. Sie dienen den bayerischen Regionen als Orientierungshilfe, um die komplexen Abstimmungsprozesse zwischen Forst, Gesundheit und Tourismus zu strukturieren und Angebote am Markt zu platzieren. Damit liefert das Projekt über die Bestandsaufnahme hinaus Werkzeuge zur Unterstützung regionaler Wertschöpfungsprozesse.

6 Übersicht zu bisherigen und geplanten Projektoutputs

Die folgenden Termine zeigen die bisherigen zentralen Aktivitäten und Meilensteine im Projektverlauf und verdeutlichen den kontinuierlichen Austausch mit Experten, Regionen und Fachverbänden:

1. April 2025: IMC Krems: Tourism Goes Health Symposium

Projektvorstellung, Netzwerktreffen

Themen: Integration von Gesundheit, Tourismus und Nachhaltigkeit. Experten aus Wissenschaft, Politik und Praxis diskutierten innovative Konzepte zur Förderung des Gesundheitstourismus.

2. April 2025: Stift Göttweig, 1. zertifizierter Heilwald Österreichs

Netzwerktreffen, Experteninterview, Vor-Ort-Begehung, Führung

3. April 2025: Traunkirchen, Regional Policy Lab

Projektvorstellung, Netzwerktreffen

Das Policy Lab „Wald - Region - Gesellschaft“ diskutierte die Rolle des Waldes für Gesundheit und Wohlbefinden sowie die Chancen für Green Care und Bildung.

4. April 2025: Almtal, Wald.ness

Aktivitäten: Netzwerktreffen, Vor-Ort-Begehung, Führung

Themen: heilsame Wirkung des Waldes durch Aktivitäten wie Wald-Massage, Wald-Wyda (Yoga der Kelten) und Waldkochen.

7. April 2025: Bad Kötzting, BHV-Frühjahrstagung

Moderation, Netzwerk, Projektvorstellung

Die Frühjahrstagung des Bayerischen Heilbäder-Verbandes bietet Einblicke in neue Produktentwicklungen und Studienergebnisse zum Gesundheitsurlaub.

13. - 14. Mai 2025: Garmisch, BZT-Jahrestagung

Vorstellung der Zwischenergebnisse

Die Jahrestagung des Bayerischen Zentrums für Tourismus thematisiert die Bedeutung von Qualität im Tourismus und diskutierte Strategien zur Umsetzung eines qualitätsorientierten Ansatzes.

16. September 2025: Bayerischer Heilbäderverband

Online-Präsentation der Zwischenergebnisse vor Vertretern des Bayerischen Heilbäderverbandes.

26. November 2025: Workshop mit drei Pilotregionen

Workshop mit regionalen Stakeholdern aus drei Pilotregionen; Vertiefung der Projektergebnisse, Austausch zu lokalen Bedarfen und Umsetzungsperspektiven.

Ausblick

Die geplante Öffentlichkeitsarbeit umfasst gezielte Maßnahmen, um das Projekt sichtbar zu machen und dessen Ergebnisse wirkungsvoll zu kommunizieren.

- Frühjahr 2026: Printprodukte (Handreichung)
- Veröffentlichung auf der Projekt-Website, als zentrale Sammelstelle für alle Inhalte
- Vorstellung auf der ITB, 03. – 05. März 2026.
- Vorstellung auf der Frühjahrstagung des Bayerischen Heilbäderverbandes.

Referenzen

- Ahrend, K.-M. (2022). Nachhaltige Geschäftsmodelle. In K.-M. Ahrend (Ed.), *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit* (pp. 51–131). Springer Spektrum, Berlin, Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-65751-5_2
- Aurenhammer, P. K., Glormann, M., Strüber, P., & Krott, M. (2017). *Zukunftswald durch Sinus-Milieus® entwickeln – Kommunikations- und Beteiligungsstrategien für den Kleinprivatwald und Waldinteressierte: Ein Handbuch für die Praxis*. Georg-August-Universität Göttingen.
- Cervinka, R., Höltge, J., Pirgie, L., Schwab, M., Sudkamp, J., Haluza, D., Arnberger, A., Eder, R., & Ebenberger, M. (2014). Zur Gesundheitswirkung von Waldlandschaften: Green public health – Benefits of woodlands on human health and well-being (BFW-Berichte 147/2014). Bundesforschungszentrum für Wald, Wien.
- Gubsch, M., Eggenberger, T., & Bernasconi, Andreas, Föhn, Martina. (2023). *Gesundheitswälder - Wertschöpfung für die Waldbranche, den Tourismus und das Gesundheitswesen in der Schweiz*. Pan Bern AG; zhaw, IUNR Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen, Bern.
- Guerra, R. J. da C., & Gonçalves, E. (2023). Co-Creation of Sustainable Tourism and Hospitality Experiences: Education and Organizations in Search of New Business Models. *MDPI. Sustainability*, 16(1), 321. Maia, Portugal. <https://dx.doi.org/10.3390/su16010321>
- Immich, G., Robl, E., & Schuh, A. (2022). *Handbuch zur Entwicklung von zertifizierten Kur- und Heilwäldern in Bayern*. Lehrstuhl für Public Health und Versorgungsforschung (IBE) der Ludwig-Maximilians- Universität München. <https://doi.org/10.5282/UBM/EPUB.103629>
- Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15(3), 169–182. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90001-2)
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6., überarbeitete und erweiterte Auflage). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
- Lirsch, S. (2020). *(Co-)Therapeut Wald: Zur Stärkung psychischer und mentaler Gesundheit, in Rehabilitation, Beratung und (Sucht-)Therapie*. Bundesforschungszentrum für Wald, Wien. <https://www.stefanlirsch.at/sites/default/files/field/file/angebote/Handbuch%20Co-Therapeut%20Wald%20-%20Stefan%20Lirsch.pdf>
- Li, Y., & Wen, T. (2022). Impact of Cognition and Social Trust on Forest-Based Health Tourism Intention during COVID-19. *MDPI. Sustainability*, 15(1), 714. Basel, Schweiz. <https://dx.doi.org/10.3390/su15010714>
- Markov, S., Frank, V., & Bischof, M. (2022). *Wissen schafft Wege: Netzwerk Gesundheitstourismus Wald: Praktischer Leitfaden für eine gesundheitstouristische Nutzung von Wäldern in Österreich und Bayern*.
- Markov, S., Pippirs, C., Steckenbauer, G. C., & Bischof, M. (2024). Forests, Health and Tourism. In F. Niccolini, J. R. Barborak, I. Azara, E. Michopoulou, & A. Cavicchi (Eds.), *Nature-based Tourism and Wellbeing* (pp. 33–42). CABI. <https://doi.org/10.1079/9781800621411.0003>

- Niccolini, F., Barborak, J. R., Azara, I., Michopoulou, E., & Cavicchi, A. (Eds.). (2024). *Nature-based Tourism and Wellbeing*. CABI. <https://doi.org/10.1079/9781800621411.0000>
- Schuh, A., & Immich, G. (2019). *Waldtherapie - das Potential des Waldes Für Ihre Gesundheit*. Springer Spektrum, Berlin, Heidelberg. <https://livivo.idm.oclc.org/login?url=https://e-bookcentral.proquest.com/lib/zbmed-ebooks/detail.action?docID=5896955>
- Steckenbauer, G. C., Markov, S., & Pippirs, C. (2023). FOREST, HEALTH AND TOURISM: DEVELOPING SUSTAINABLE HEALTH TOURISM OFFERS IN LOCAL FORESTS. In L. Bašan, D. Lončarić, & D. Soldić Frleta (Eds.), *Tourism in Southern and Eastern Europe, 7th International Scientific Conference ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe: Engagement & Empowerment: A Path Toward Sustainable Tourism* (pp. 385–396). University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management. <https://doi.org/10.20867/tosee.07.25>
- Wagner, L., Gaggermeier, A., Suda, M., & Koller, N. (2022). *Wald und Gesundheit: Leitfaden*. TUM, München. https://www.ep.mgt.tum.de/fileadmin/w00cgd/wup/_my_direct_uploads/Leitfaden_Wald_und_Gesundheit.pdf

7 Anhang

Anhang 1: Erfolgsfaktoren nachhaltiger Geschäftsmodelle

Anhang 2: Ergebnisse aus der Umfrage

Anhang 3: Personas

Anhang 4: Wald-Gesundheits-Canvas

Anhang 5: Ausblick

7.1 Erfolgsfaktoren nachhaltige Geschäftsmodelle

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren nachhaltiger Geschäftsmodelle aus den Interviews

Kriterium	Beispiele aus den Interviews	Nennungen
Kooperation, Netzwerk & Stakeholder-Einbindung	„Die Touristinformation fungiert als zentrales Bindeglied“ (Transkript 1, Z. 107–112, 137). „Runde Tische ... mit allen Beteiligten“ (Transkript 10, Z. 53, 175, 178). „Ein breites Netzwerk ... Tourismus, Gesundheit, Kommunen, Forst“ (Transkript 16, Z. 9, 41–43, 148).	18
Rechtliche Absicherung, Nutzungsverträge & Haftung	„Juristische Veränderung ... Betretungsrecht“ (Transkript 1, Z. 33–34). „Verträge ... Teilnahme auf eigene Gefahr“ (Transkript 2, Z. 226–227, 233) „Klare Nutzungsverträge ... keine Grauzonen“ (Transkript 10, Z. 56–58, 62, 65, 74–79, 85)	12
Finanzierung & Preisgestaltung	„Feste Vergütung ... ‚Sponsoring vonseiten der Stadt‘“ (Transkript 1, Z. 72–73, 80, 86–87) „Schaufenster-Angebot“ (Transkript 2, Z. 90). „Draufzahler Geschäft ... Wunsch: Kassen finanzieren“ (Transkript 3, Z. 57, 27). „Bezuschussung ... § 20 SGB V“ (Transkript 7, Z. 59, 62–63, 217, 220).	19
Marketing, Kommunikation & Wording	„‚Waldbaden‘ zieht nicht ... ‚Kraftort Natur‘“ (Transkript 1, Z. 16, 22–23, 103–104). „Hoher Informationsbedarf ... intensive Pressearbeit“ (Transkript 2, Z. 47, 192). „Image des Waldbadens aufpolieren“ (Transkript 10, Z. 114–115, 246, 250, 253).	18
Angebotsgestaltung, Zielgruppenfokus & Anpassungsfähigkeit	„Angebot bedarfsgerecht ... Anzahl reduzieren“ (Transkript 1, Z. 94–96). „Exklusives vs. Massen-Angebot“ (Transkript 8, Z. 16, 31–32, 137). „Max. acht Personen“ (Transkript 7, Z. 35–36).	19
Qualifikation & Professionalität der Anbieter	„Nicht ‚Wochenendkurse‘ ... wissenschaftlich fundierte Ausbildungen“ (Transkript 3, Z. 133–134, 140). „Zertifizierungen/Qualifikationen ... Wald-Therapeuten“ (Transkript 10, Z. 56, 111). „Trainer sollten über Zertifikate ... Erste Hilfe“ (Transkript 24, Z. 71, 82).	8
Infrastruktur, Standort, Erreichbarkeit & Logistik	„Geeignete, ruhige Waldstücke“ (Transkript 1, Z. 29). „Shuttle löst Parkplatzprobleme ... Toiletten wichtig“ (Transkript 2, Z. 241, 253, 96). „Notfallmanagement, Rettungspunkte“ (Transkript 4, Z. 252).	12
Ökologische Nachhaltigkeit, Besucherlenkung & Schutz	„Schutz von Flora und Fauna ... unberührter Wald“ (Transkript 2, Z. 182, 190–191). „Besucherlenkung ... Gruppengrößen“ (Transkript 4, Z. 228–229). „Behutsamer Umgang... nicht groß verändern“ (Transkript 7, Z. 24, 38, 199).	18
Politische/strategische Verankerung & Rückhalt	„Aktives Kommittent ... Gemeinderat“ (Transkript 1, Z. 43, 46). „Strategisch verankert ... ‚politisches GO‘“ (Transkript 18, Z. 20–22, 35–36, 184–185). „Rückhalt aus der Politik“ (Transkript 14, Z. 91).	5

Waldbesitzer-Perspektive & faire Beteiligung/Wertschöpfung	„Lösung von Waldrechtsproblemen ... Widerstände“ (Transkript 1, Z. 29–32). „Gebühren an Staatsforsten einkalkulieren“ (Transkript 2, Z. 89, 134, 159). „Bereitstellung von Flächen muss abgegolten werden“ (Transkript 15, Z. 158, 164).	9
Zertifizierung & Anerkennung (Heilwald, § 20 SGB V, ZPP)	„Heilwald-Zertifizierung ... Grundlage für Abrechnung“ (Transkript 4, Z. 9–10, 16). „Präventionszuschüsse § 20 SGB V“ (Transkript 7, Z. 59, 62–63, 220). „ZPP-Zertifizierung für Kassenabrechnung“ (Transkript 24, Z. 23–24).	6
Zentrale Koordination/„Kümmerer“/Steuerung	„Kümmerer‘ ... Austausch pflegen“ (Transkript 4, Z. 197–198, 202). „Zentrale Stelle für Weiterentwicklung & Marketing“ (Transkript 6, Z. 34–35, 38). „Steuergruppe mit Experten“ (Transkript 16, Z. 156–157).	6
Indirekte regionale Wertschöpfung/Imagegewinn	„Synergieeffekte ... Übernachtung, Gastro, Therme“ (Transkript 1, Z. 182, 185, 194) „Imagegewinn für die Kommune“ (Transkript 11, Z. 96). „Wirtschaftlich vernünftiger Tourismus“ (Transkript 19, Z. 44).	9
Abgrenzung von Esoterik; evidenzbasierte Kommunikation	„Kein ‚esoterischer Touch‘ ... wissenschaftlich fundiert“ (Transkript 3, Z. 133–134, 140). „Nicht ‚Disney World Verkauf‘“ (Transkript 7, Z. 34). „Seriöse Darstellung, Evidenz kommunizieren“ (Transkript 11, Z. 48–50, 86–87)	6
Flexibilität & iterative Weiterentwicklung	„Angebotsumfang angepasst“ (Transkript 1, Z. 94–96). „Kapieren statt kopieren“ (Transkript 14, Z. 42–43). „Individuelle Standortanalyse ... Programm umstellen“ (Transkript 16, Z. 56–59, 151–152).	10
Kleine Gruppengrößen für Qualität/Wirksamkeit	„Maximal acht Personen“ (Transkript 7, Z. 35–36). „Ideal 8–12 Personen“ (Transkript 6, Z. 209–210). „Kleine Gruppen ... ‚gewisse Intimsphäre‘“ (Transkript 11, Z. 88–89).	3
Mindestteilnehmerzahl & Kostendeckung	„Mindestteilnehmerzahl ... Kostendeckung“ (Transkript 10, Z. 145–146, 153). „Mind. fünf Personen pro Kurs“ (Transkript 20, Z. 112–113).	5
Mobilität & nachhaltige Erreichbarkeit	„Shuttle statt Privat-PKW“ (Transkript 16, Z. 58–59). „ÖPNV bis Startpunkte ... entlastet Verkehr“ (Transkript 21, Z. 4, 157–158). „CO ₂ -freie Mobilität/Mikro-ÖV“ (Transkript 19, Z. 129, 133–135).	6

7.2 Ergebnisse aus der Umfrage

Region	Wie ist der Zugang zum Wald geregelt?			Wie rechnet sich das Modell?		Wer steuert den Prozess?		
	Eigentumsverhältnis	Ist die Verkehrssicherung und die Nutzungsdauer geklärt?	Haben Sie Interesse an einem Musterentwurf für eine Nutzungsvereinbarung?	Entstehen Kosten für Pflege und Unterhalt des Waldgebietes?	Gibt es konkrete wirtschaftliche Planungen (z.B. Businessplan)?	Wer ist hauptverantwortlich für die Zertifizierung, Organisation und Umsetzung der Wald-Gesundheitsangebote?	In welchen Bereichen wünschen Sie sich mehr Unterstützung vor Ort?	Besteht Interesse an weiteren Zertifizierungen?
1	Staatswald	Ja, schriftlich	Nein	Nein	Nein	Kurverwaltung / Touristinformation	Marketing	Ja
2	Privatwald, ein Eigentümer	Ja, schriftlich	Ja	Nein	Nein	Kurverwaltung / Touristinformation	Produktweiterentwicklung	Ja
3	Privatwald, ein Eigentümer	Ja, schriftlicher Vertrag	Ja	Nein	Nein	Kurverwaltung / Touristinformation	Marketing, Kommunikation	Ja
4	Staatswald	Ja, schriftlicher Vertrag	Ja	Ja	Nein	Kurverwaltung / Touristinformation	Marketing, Netzwerk	Ja
5	Privatwald, mehrere Eigentümer	Ja, mündlich	Ja	Ja	Nein	Kurverwaltung / Touristinformation, Gemeindeverwaltung	Gesundheitsbereich, Krankenkasse, Qualifizierung	Ja
6	Gemeindewald / Stadtwald	Nein	Ja	Ja	Nein	Kurverwaltung / Touristinformation	Marketing, Kommunikation	Ja
7	Staatswald	Ja, schriftlich	Nein	Ja	Nein	Kurverwaltung / Touristinformation	Marketing, Kommunikation	Ja

Abbildung 5: Ergebnisse aus der Umfrage - Rahmenbedingungen

Region	Wie wurden relevante Stakeholder in die Entwicklung des Wald-Gesundheitsangebots einbezogen?				Wie werden die Stakeholder kontaktiert und über den Prozess informiert?						
	Tourismus*	Gesundheit*	Forst*	Rahmengebende Institution*	Gibt es Unterlagen in denen die Stakeholder aufgeführt sind?	Persönlich	Telefonisch	Mail	Online Meeting	Arbeitsgruppe	Infobabend
1	1,5	1,8	1,8	1,8	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein
2	3,7	3,5	3,7	1,3	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
3	4,0	4,9	3,0	2,8	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
4	2,3	3,3	2,5	3,0	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein
5	3,0	2,8	2,8	2,3	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
6	3,0	4,3	3,8	2,5	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
7	0,5	1,5	0,5	0,5	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein

Abbildung 6: Ergebnisse aus der Umfrage - Stakeholder

*Für jeden Stakeholder der Gruppe wurden Beteiligung und Relevanz auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet. Anschließend aus diesen Einzelbewertungen der Durchschnitt für die gesamte Gruppe berechnet. Beteiligung: Aktive Mitarbeit = 5, Im Austausch = 4, Informiert = 3, Interessiert = 2, Unterstützend = 1. Relevanz: sehr wichtig = 5, wichtig = 4, neutral = 3, eher nicht relevant = 2, nicht relevant = 1, keine Angabe = 0.

Wie gestaltet sich das Produktangebot mitsamt Zielgruppen und Innovationsgrad?		Produktentwicklung				
Region	Welche Zielgruppe wird angesprochen?	Innovationsgrad	Was sind die nächsten Schritte in Richtung Produktentwicklung?	Gab es bei der Entwicklung Ihres Angebots ein konkretes Vorbild, an dem Sie sich orientiert haben?	Was waren / sind die größten Probleme und Herausforderungen im Entwicklungsprozess?	Gibt es Anmerkungen im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Kur- und Heilwälder in Bayern die Sie uns mitgeben möchten?
				Nein		
1	breite Ansprache	klassisch	Keine geplant	Nein	Mangelnde Akzeptanz (Touristen und Gemeinde)	
2	breite Ansprache, sowie identifizierte und klar definierte Zielgruppen	neu ausgerichtet	in Planung	Pilotprojekt Wald und Gesundheit	Mangelnde Akzeptanz (Touristen und Gemeinde)	
3	breite Ansprache, sowie identifizierte und klar definierte Zielgruppen	neu ausgerichtet	Produktentwicklung ist abgeschlossen, Anpassung nach Bedarf	Nein	Mangelnde Akzeptanz und Information (Touristen und Gemeinde)	Erreichen einer höheren Akzeptanz bei der Bevölkerung
4	breite Ansprache, sowie segmentierte Zielgruppen	erweitert	in Planung	Nein	Mangelnde Akzeptanz und Information (Touristen und Gemeinde)	Zielgruppenansprache differenziert ausbauen
5	breite Ansprache, sowie segmentierte Zielgruppen	erweitert	in Planung	Nein	Koordinations- und Umsetzungshemmnisse	Gemeinsames Waldnutzungskonzept etablieren
6	breite Ansprache, sowie segmentierte Zielgruppen	erweitert	in Planung	Nein	Mangelnde Akzeptanz und Information (Touristen und Gemeinde)	
7	breite Ansprache	erweitert	Nicht bekannt	Nein	Finanzierung	

Abbildung 7: Ergebnisse aus der Umfrage - Angebot

7.3 Personas

Zur Verwendung der Personas

Im Rahmen des Projekts wurden acht Personas entwickelt, die als Grundlage für die Produktentwicklung sowie für eine mögliche strategische Neuausrichtung der eigenen Region dienen können. Die Personas basieren auf Daten aus den Sinus-Milieus, den Ergebnissen des abgeschlossenen Projekts Gesundheitsnetzwerk Wald sowie auf zentralen Erkenntnissen aus durchgeführten Interviews.

Diese Profile können für eigene Workshops genutzt werden. Dabei sollten das Profil der Personas zunächst weiter geschärft, beispielsweise mithilfe der Empathy Map, und anschließend in ihrer präzisierten Form als Grundlage für die weitere Arbeit im Canvas-Prozess verwendet.

Jonas, 29: Der junge Mann mit Burnout-Erfahrung



Jonas, 29
Der junge Mann mit Burnout-Erfahrung

reflektiert,
 alternativ, achtsam

Zentrale Bedürfnisse
 Authentizität & Sinnorientierung.
 Psychische Stabilisierung &
 Selbstfürsorge.
 Individuelle, nicht-kommerzielle
 Naturangebote.

Braucht echte, authentische Angebote – keine kommerziellen Produkte

Will psychische Stabilität zurückgewinnen und neue Perspektiven finden

Sieht Natur als Rückzugsort, nicht als Ort für Konsum

denkt

„Ich will nicht konsumieren – ich will wieder spüren, was wirklich wichtig ist. Der Wald hilft mir dabei.“

„Ich dachte, ich müsste immer funktionieren – bis ich im Wald gelernt habe, einfach mal zu sein.“

sagt

Erschöpfung und Sehnsucht nach Ruhe.

Bedürfnis nach Sinn, Selbstfürsorge und innerer Balance.

Skepsis gegenüber oberflächlichen oder konsumorientierten Angeboten.

fühlt

Sucht nach meditativen, achtsamkeitsbasierten Naturerlebnissen.

Meidet Angebote mit Marketing-Flair oder Leistungsdruck.

Nutzt partizipative Formate wie Naturtagebuch oder Coaching im Grünen.

tut

Abbildung 8: Der junge Mann mit Burnout-Erfahrung

Werte: Work-Life-Balance, Effizienz, Selbstoptimierung

Gesundheitsbedürfnis: Stressprävention, mentale Entlastung

Bevorzugte Aktivitäten: Waldbaden, Atemübungen, kurze Retreats mit Coaching

Kommunikation: zeitgemäß, locker, offen für Trends – aber nicht übertrieben sachlich, klar, lösungsorientiert, mit Spaßfaktor

Motivation: Sucht nach einem effektiven Ausgleich zum hektischen Berufsalltag

Barrieren: Zeitmangel, Unsicherheit über Wirksamkeit

Vermeiden: hochgestochene, konservativ-bürgerliche, ideologisch oder moralisch wertende Formulierungen.

Gudrun, 59: Die Kururlauberin mit chronischen Beschwerden



Gudrun, 59
Die Kururlauberin mit chronischen Beschwerden

vorsichtig, gesundheitsorientiert, sicherheitsbedacht

Zentrale Bedürfnisse
 Sanfte, barrierefreie Gesundheitsangebote.
 Medizinisch fundierte, ruhige Naturerlebnisse.
 Sicherheit & Verlässlichkeit.

Beschwerden lindern, aber nicht überfordern Barrierefreiheit ist entscheidend Angebote sollen medizinisch fundiert und sicher sein	Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität. Sehnsucht nach Ruhe und Entlastung. Unsicherheit bei Mobilität und Zugang zu Angeboten.
denkt	fühlt
„Im Wald kann ich endlich wieder tief durchatmen – das ist für mich echte Therapie.“ "Ich brauche Angebote, die mir helfen, gesund zu bleiben – aber ohne Druck und mit viel Ruhe."	Nutzt Kurangebote und sucht ergänzende Waldtherapien. Bevorzugt persönliche Beratung und einfache Zugänge. Meidet dynamische, leistungsorientierte Aktivitäten.
sagt	tut

Abbildung 9: Die Kururlauberin mit chronischen Beschwerden

Werte: Stabilität, Gesundheit, Verlässlichkeit

Gesundheitsbedürfnis: Linderung von Rücken- und Atemproblemen

Bevorzugte Aktivitäten: Atemtherapie im Wald, Ruheinseln, Waldliegen, medizinisch fundierte Angebote, kombiniert mit Kurmaßnahmen

Kommunikation: seriöse, verlässliche Informationen, leicht zugänglich

Motivation: Ergänzende Therapie zur Reha, sanfte Bewegung

Barrieren: Mobilitätseinschränkungen, fehlende barrierefreie Wege

Vermeiden: unrealistische Versprechen, komplizierte Angebote

Sabine, 42: Die gestresste Projektmanagerin


 <p>Sabine, 42 Die gestresste Projektmanagerin</p> <p>urban, pragmatisch, multitaskingfähig, gesundheitsbewusst</p> <p>Zentrale Bedürfnisse Stressabbau & mentale Entlastung. Effiziente, flexible Angebote (kurze Retreats, Coaching). Klare, praxisorientierte Kommunikation ohne Fachjargon.</p>	<p>Möchte Stressprävention und mentale Entlastung.</p> <p>Offen für Trends, aber nicht übertrieben.</p>	<p>Gestresst durch hohen Termindruck und Multitasking.</p> <p>Sehnsucht nach Ruhe, Natur und Einfachheit.</p> <p>Unsicherheit über die Effektivität von Gesundheitsangeboten.</p>
	<p>denkt</p> <p>„Ich muss meine Work-Life-Balance verbessern, um effizient zu bleiben.“</p> <p>„Sind diese Angebote wirklich wirksam?“</p> <p><i>„Ich brauche einen Ort, an dem ich einfach mal abschalten kann – ohne Handy, ohne Termine, nur ich und der Wald.“</i></p> <p>sagt</p>	<p>fühlt</p> <p>Sucht nach kurzen, effektiven Auszeiten (z. B. Waldbaden, Atemübungen).</p> <p>Prüft Angebote auf Seriosität und Nutzen.</p> <p>Meidet moralisch wertende oder konservative Kommunikation.</p> <p>tut</p>

Abbildung 10: Die gestresste Projektmanagerin

Werte: Work-Life-Balance, Effizienz, Selbstoptimierung

Gesundheitsbedürfnis: Stressprävention, mentale Entlastung

Bevorzugte Aktivitäten: Waldbaden, Atemübungen, kurze Retreats mit Coaching


Kommunikation: zeitgemäß, locker, offen für Trends – aber nicht übertrieben, sachlich, klar, lösungsorientiert, mit Spaßfaktor

Motivation: Sucht nach einem effektiven Ausgleich zum hektischen Berufsalltag

Barrieren: Zeitmangel, Unsicherheit über Wirksamkeit

Vermeiden: hochgestochene, konservativ-bürgerliche, ideologisch oder moralisch wertende Formulierungen.

Nina, 27: Die kreative Sinnsucherin



Nina, 27
Die kreative Sinnsucherin

mobil, digital,
experimentierfreudig

Zentrale Bedürfnisse
Kreative Regeneration & mentale Balance.
Inspirierende, flexible Naturangebote.
Ästhetik & Individualität statt Standardisierung.

<p>Angebote sollen flexibel und kreativ sein – keine Standardlösungen</p> <p>Natur gibt neue Impulse und stärkt mentale Balance</p> <p>Visuelle und ästhetische Qualität ist wichtig</p> <p>denkt</p>	<p>Sehnsucht nach kreativer Entfaltung und innerer Ruhe.</p> <p>Bedürfnis nach Freiheit und Selbstbestimmung.</p> <p>Ablehnung gegenüber starren Strukturen und kommerziellen Wellness-Angeboten.</p> <p>fühlt</p>
<p>„Der Wald ist mein Studio – hier entstehen Ideen, die sonst keinen Raum finden.“</p> <p>„Ich brauche Freiheit und Inspiration, nicht starre Wellness-Formate.“</p> <p>sagt</p>	<p>Sucht nach kreativen Retreats, Naturtagebuch und Fotografie-Möglichkeiten.</p> <p>Meidet klassische Wellness-Formate ohne Individualität.</p> <p>Nutzt digitale Tools zur Inspiration, aber nicht als Hauptbestandteil.</p> <p>tut</p>

Abbildung 11: Die kreative Sinnsucherin

Werte: Selbstaussdruck, Freiheit, Erlebnis

Gesundheitsbedürfnis: Kreative Regeneration, mentale Balance

Bevorzugte Aktivitäten: Aufenthalt im Wald, Naturtagebuch, kreative Retreats

Kommunikation: Waldgesundheitsprodukte sollten inspirierend, visuell ansprechend und flexibel sein und neue Impulse geben

Motivation: Sucht nach neuen Impulsen und Rückzugsmöglichkeiten

Barrieren: Ablehnung von starren Strukturen und klassischen Wellness-Formaten

Tobias, 39: Der engagierte Umweltaktivist

 <p>Tobias, 39 Der engagierte Umweltaktivist</p> <p>nachhaltig, gemeinschaftsorientiert, ökologisch</p> <p>Zentrale Bedürfnisse Ökologische Verantwortung & Transparenz. Stressabbau durch aktive Naturerlebnisse. Partizipation & Gemeinschaft.</p>	<p>Angebote müssen ökologisch verantwortungsvoll und transparent sein</p> <p>Möchte aktiv mitgestalten, nicht nur konsumieren</p> <p>Kommerzialisierte Formate passen nicht zu den Werten</p> <p>denkt</p>	<p>Starkes Verantwortungsbewusstsein für Natur und Umwelt.</p> <p>Bedürfnis nach Gemeinschaft und sinnvoller Aktivität.</p> <p>Misstrauen gegenüber oberflächlichen oder nicht nachhaltigen Angeboten.</p> <p>fühlt</p>
	<p>„Ich will nicht nur entspannen – ich will etwas zurückgeben, während ich Kraft tanke.“</p> <p>„Nachhaltigkeit ist für mich nicht verhandelbar.“</p> <p>sagt</p>	<p>Nimmt an Waldpflegeaktionen, Workshops und Gruppenangeboten teil.</p> <p>Meidet Angebote ohne ökologische Standards.</p> <p>Sucht nach partizipativen Formaten mit echtem Beitrag zur Nachhaltigkeit.</p> <p>tut</p>

Abbildung 12: Der engagierte Umweltaktivist

Werte: Verantwortung, Naturverbundenheit, Gerechtigkeit

Gesundheitsbedürfnis: Stressabbau, emotionale Stabilität

Bevorzugte Aktivitäten: Permakultur-Workshops, Achtsamkeit in der Natur, Gruppenangebote ökologische, partizipative und transparente Produkte

Kommunikation: Angebote klar als nachhaltig, ressourcenschonend und umweltgerecht darstellen, Verantwortungsethik

Motivation: Möchte Natur erleben und gleichzeitig schützen

Vermeiden: Misstrauen gegenüber kommerziellen Angeboten, fordert ökologische, partizipative und transparente Produkte, die seine Werte respektieren.

Miriam, 51: Die reflektierte Akademikerin


 <p>Miriam, 51 Die reflektierte Akademikerin</p> <p>kulturell interessiert, reflektiert, bildungsnah</p> <p>Zentrale Bedürfnisse Mentale Regeneration & intellektuelle Anregung. Authentische, kulturell eingebettete Naturangebote. Tiefe & Selbstbestimmung statt Kommerzialisierung.</p>	<p>Angebote mit intellektueller Tiefe und kulturellem Anspruch</p> <p>Kommerzialisierte Wellness- Angebote passen nicht zu den Werten</p> <p>Natur als Raum für Reflexion und Erkenntnis</p> <p>denkt</p>	<p>Sehnsucht nach geistiger Entlastung und Inspiration.</p> <p>Bedürfnis nach Selbstbestimmung und kultureller Einbettung.</p> <p>Skepsis gegenüber oberflächlichen oder konsumorientierten Formaten.</p> <p>fühlt</p>
	<p>„Der Wald ist für mich ein Denkraum – ein Ort, an dem Gedanken atmen können.“</p> <p>„Ich suche Ruhe und Inspiration, nicht oberflächliche Wellness.“</p> <p>sagt</p>	<p>Sucht nach meditativen Waldgängen, Lesungen und philosophischen Gesprächen.</p> <p>Meidet standardisierte Wellness- Angebote ohne kulturellen Bezug.</p> <p>Nutzt Angebote, die Raum für Reflexion und Austausch bieten.</p> <p>tut</p>

Abbildung 13: Die reflektierte Akademikerin

Werte: Selbstbestimmung, Erkenntnis, Tiefe

Gesundheitsbedürfnis: Mentale Regeneration, intellektuelle Entlastung

Bevorzugte Aktivitäten: Meditative Waldgänge, Lesungen im Grünen, philosophische Gespräche

Kommunikation: Waldgesundheitsprodukte sollen intellektuell anregend, kulturell eingebettet und tiefgründig sein

Motivation: Sucht nach einem Ort der Ruhe und Inspiration

Barrieren: fehlende Tiefe der Angebote

Vermeiden: Skepsis gegenüber kommerziellen Wellness-Angeboten

Lisa und Tom, 35, 38: Die naturaffine Familie


 <p>Lisa & Tom, 35 & 38 Die naturaffine Familie</p> <p> kreativ, nachhaltig, digital-affin</p> <p>Zentrale Bedürfnisse Familienzeit & Naturerfahrung. Kindgerechte, interaktive und nachhaltige Angebote. Entschleunigung & Stressreduktion.</p>	<p>Angebote sollen für Kinder spannend und für Eltern erholsam sein</p> <p>Naturerlebnisse sollen nachhaltig und sinnvoll sein</p> <p>Digitale Elemente sind nur als Ergänzung akzeptabel</p> <p>denkt</p>	<p>Freude an gemeinsamer Familienzeit. Sehnsucht nach Entschleunigung und Naturverbundenheit.</p> <p>Frustration über fehlende kindgerechte und interaktive Angebote.</p> <p>fühlt</p>
	<p>„Unsere Kinder sollen den Wald nicht nur sehen – sie sollen ihn spüren, riechen und erleben.“</p> <p>„Wir wollen gemeinsam etwas erleben, das uns gut tut – und das unsere Kinder begeistert, ohne dass wir ständig auf Bildschirme schauen.“</p> <p>sagt</p>	<p>Sucht nach familienfreundlichen, spielerischen und lehrreichen Aktivitäten.</p> <p>Meidet Angebote, die zu theoretisch oder techniklastig sind.</p> <p>Nutzt digitale Tools nur, wenn sie das Naturerlebnis unterstützen.</p> <p>tut</p>

Abbildung 14: Die naturaffine Familie

Werte: Erlebnis, Umweltbewusstsein, Familienzeit

Gesundheitsbedürfnis: Entschleunigung, Naturerfahrung, Stressreduktion

Bevorzugte Aktivitäten: Barfußpfade, Waldspielplätze, Familien-Waldbaden, Waldgesundheitsprodukt, das spielerisch, lehrreich und gemeinschaftlich ist, multisensorische, familienfreundliche Angebote im Wald, die Bildung und Gesundheit verbinden

Kommunikation: erlebnisorientiert, kindgerecht, authentisch

Motivation: Familienurlaub mit gesundem Mehrwert

Barrieren: fehlende kindgerechte Angebote, zu wenig interaktive Elemente

Keine Technikdominanz: Naturerlebnis im Vordergrund


 <p>Günther, 68 Der aktive Ruheständler</p> <p>bodenständig, heimatverbunden, aktiv</p> <p>Zentrale Bedürfnisse Bewegung & Sicherheit. Einfach zugängliche, persönliche und naturverbundene Angebote.</p>	<p>Möchte fit bleiben, aber die Gelenke nicht überlasten.</p> <p>Bewegt sich gern in der Natur, am liebsten in der Gruppe.</p> <p>Digitale Buchungssysteme sind zu kompliziert.</p> <p>denkt</p>	<p>Verbundenheit zur Natur und heimatlichen Umgebung.</p> <p>Wertschätzung für Schutz und Unterstützung.</p> <p>Unsicherheit bei technischen Anforderungen.</p> <p>fühlt</p>
	<p>„Ich will mich bewegen, aber nicht überfordern – der Wald ist mein Fitnessstudio mit Vogelgezwitscher.“</p> <p>„Ich bin gern draußen unterwegs – aber ich brauche Angebote, die zu meinem Tempo passen und bei denen ich mich sicher fühle.“</p> <p>sagt</p>	<p>Nimmt an geführten Wanderungen und leichten Gymnastikkursen teil.</p> <p>Sucht Angebote mit persönlicher Ansprache.</p> <p>Meidet Hektik, Überforderung und Risiken.</p> <p>tut</p>

Abbildung 15: Der aktive Ruheständler

Werte: Gesundheit, Natur, Gemeinschaft

Gesundheitsbedürfnis: Bewegung, Gelenkpflege, Herz-Kreislauf-Stärkung

Bevorzugte Aktivitäten: Geführte Wanderungen, Kneipp-Anwendungen, leichte Gymnastik

Kommunikation: Ruhe, Verlässlichkeit, Sicherheit vermitteln; menschliche Wärme zeigen, freizeitbezogen, mit klarer Benefit-Argumentation, regionale Note (Mundart) für Authentizität

Motivation: Möchte fit bleiben und Natur genießen

Barrieren: Digitale Buchungssysteme, fehlende persönliche Ansprache

Vermeiden: moralische Wertungen, hochgestochene Formulierungen

7.5 Ausblick auf die Handreichung

Die Handreichung wird im Frühjahr 2026 fertiggestellt und beinhaltet Empfehlungen, die Entscheidungsträgern, Anbietern sowie weiteren Akteuren im Waldgesundheitsbereich eine konkrete Orientierung geben. Die aufgeführten Hinweise unterstützen sowohl die Entwicklung neuer Angebote als auch die Überprüfung bestehender Leistungen sowie die Optimierung einzelner Prozesse, sei es im Rahmen der Produktentwicklung oder einer strategischen Neuausrichtung.

Die dargestellte Reihenfolge versteht sich als Vorschlag. Je nach Bedarf können die Empfehlungen einzeln, modular oder als umfassender strategischer Leitfaden genutzt werden. Ziel ist es, allen Beteiligten eine anwendbare Grundlage für Entwicklungen im Waldgesundheitssektor an die Hand zu geben.

A. Projektstart & Kontextanalyse

- Checkliste Projektumfeld / Rahmenbedingungen vor Ort
- Stakeholderanalyse
- Projektmanagement

B. Konzeptionsphase

- Zielgruppenspezifische Angebotsentwicklung
- Personas
- Wald-Gesundheits-Canvas
- Angebotsbündelung
- Erlösmodelle für Stakeholder

C. Umsetzung & Zusammenarbeit

- Stakeholderbeteiligung in den Projektphasen
- Netzwerkarbeit extern
- Marketing & Kommunikation

Umsetzung



Technische Hochschule Deggendorf

European Campus Rottal-Inn

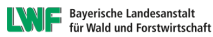
Projektleitung: Prof. Dr. Georg Christian Steckenbauer, Prof. Dr. Erik Lindner

Projektmitarbeit: Anna-Katharina Feih, Anna Marquardt

In Kooperation mit



Bayerischer Heilbäder-Verband e.V.



Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft (LWF)

Gefördert durch



Bayerisches Zentrum für Tourismus e.V. Wiesstraße 13a, 87435 Kempten

Pfarrkirchen, im Januar 2026