

1. EINFÜHRUNG

1.1 Steht der Tourismus in Europa am Scheideweg?

Nach fast einem halben Jahrhundert nachhaltigen Wachstums ist Europa auch weiterhin das Reiseziel Nummer eins. Allein in den vergangenen zwanzig Jahren hat sich die Nachfrage im Tourismus mehr als verdoppelt. Die wirtschaftlichen Auswirkungen sind genauso beeindruckend. Den Zahlen von 1998-2000 zufolge liegt der Anteil des Tourismus und der damit verbundenen Aktivitäten am europäischen Bruttoinlandsprodukt (BIP) bei 12 %, und es wurden in diesem Sektor über 20 Millionen Arbeitsplätze geschaffen, im Wesentlichen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Dieses nachhaltige Wachstum soll den Voraussagen zufolge auch in Zukunft anhalten. Nach den Prognosen der Welttourismusorganisation (WTO) wird davon ausgegangen, dass sich die Zahl der Touristen in Europa in den kommenden 25 Jahren verdoppeln wird. Im Jahre 2020 werden jährlich über 700 Millionen Touristen über die Grenzen nach Europa reisen. Wirtschaftlich gesehen entspricht dies einer jährlichen Wachstumsrate von 3 % sowie 100 000 neuen Arbeitsplätzen pro Jahr, ein Trend, der schon in den letzten Jahren zu beobachten war.

Für dieses Dauerwachstum lassen sich mehrere Faktoren ins Feld führen. Mit der Einführung des Euro, der Liberalisierung des Verkehrssektors (insbesondere der Fluglinien) und dem fortschreitenden Zusammenwachsen Europas wird Reisen in Europa so einfach wie nie zuvor. Dank der Entwicklung neuer IT-Technologien können zusätzliche Tourismuskörner erschlossen und die Urlaubsplanung vereinfacht werden, insbesondere für Menschen, die unabhängige, individuell gestaltete und maßgeschneiderte Ferien machen wollen. Und schließlich werden durch den Beitritt der mittel- und osteuropäischen Länder neue Märkte erschlossen.

Dies bedeutet jedoch keineswegs "business as usual". Was diese makroökonomischen Zahlen nicht preisgeben, ist die Tatsache, dass in den nächsten Jahren auf den Tourismusbereich selbst tief greifende Veränderungen zukommen könnten und sich der Markt damit an die sich verändernde Nachfrage, an neue Marktchancen und an ein verschärftes Wettbewerbsumfeld anpassen müsste. Die klassischen Reiseziele mit "Sand und Sonne" in Europa müssen bereits heute mehr und mehr kämpfen, um ihren Marktanteil zu behaupten, da neue, zunehmend erschwingliche Urlaubsziele in der ganzen Welt entstehen.

Auf der anderen Seite erleben 'alternative' Formen des Fremdenverkehrs einen regelrechten Boom. Den Zahlen des Jahres 1999 zufolge wachsen diese fast dreimal so schnell (8 %) wie der klassische Tourismusmarkt.

Marktuntersuchungen aus der letzten Zeit deuten darauf hin, dass immer mehr Menschen nicht nur Interesse



Nachhaltiger Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes

daran bekunden, neue Reiseziele zu entdecken, sondern auch, ganz anders zu reisen. Sie legen außerdem viel mehr Wert auf Qualitätsprodukte, auf umweltgerechtere Formen des Tourismus und auf kürzere, jedoch häufigere Reisen.

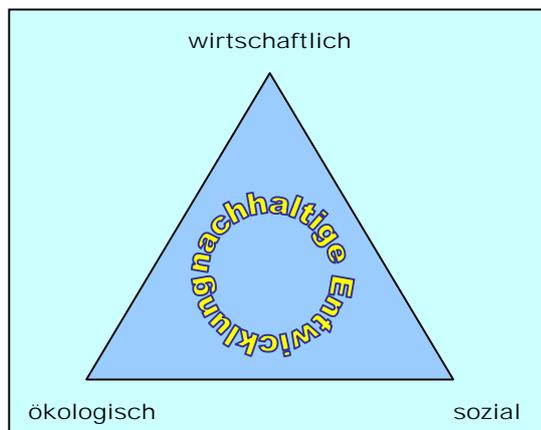
Eine Möglichkeit, diesen neuen Herausforderungen Rechnung zu tragen und die im Wandel begriffenen Marktpräferenzen in Europa zu kapitalisieren, besteht darin, die Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus auf der Grundlage eines reichen Natur- und Kulturerbes in Betracht zu ziehen. Europa bietet mit seiner reichen Fülle an unterschiedlichen Landschaften, Klimazonen, kulturellen Besonderheiten und Traditionen, Sprachen und Naturgegebenheiten eine ideale Plattform für diese besonderen Formen des Tourismus, die sich zunehmender Beliebtheit erfreuen.

Dieses Potenzial wurde von der hochrangigen Arbeitsgruppe "Tourismus und Beschäftigung" der Kommission 1998 hervorgehoben: *'... eine der Beschränkungen, die gegenwärtig europäische Tourismusunternehmen, insbesondere KMU, daran hindern, von den günstigen Marktbedingungen zu profitieren, ist die mangelnde Wertschätzung und Nutzung des Reichtums und der Vielfalt touristischer Attraktionen, die Europa bietet und die als unverwechselbare touristische Produkte und Ziele genutzt werden können.'*

1.2 Ziel dieser Veröffentlichung

Die vorliegende Veröffentlichung befasst sich mit den Chancen und Herausforderungen der Entwicklung eines auf dem Natur- und Kulturerbe beruhenden Tourismus an nicht traditionellen Reisezielen in Europa. Damit bezieht sie sich weniger auf Geschäftsreisen, sondern in erster Linie auf Freizeitreisen. Im Mittelpunkt stehen dabei ländliche Gebiete und weniger die Städte bzw. die Ferienorte an der Küste oder im Gebirge, die sich bereits großer Beliebtheit erfreuen.

Die Veröffentlichung ist in drei Teile unterteilt. In Kapitel 1 bis 5 werden Themen angesprochen, die bei der Tourismusentwicklung auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes in Betracht gezogen werden müssen. Kapitel 6 bis 9 enthalten grundlegende Leitlinien darüber, wie die Schaffung eines solchen Produkts nachhaltig angegangen werden kann. Der Anhang enthält fünf Beispiele für Fallstudien, die zeigen, wie dieses Ziel an verschiedenen Reisezielen quer durch Europa erreicht wird.



Da der Tourismus ein äußerst hart umkämpfter Markt ist, ist es von maßgeblicher Bedeutung, dass all diejenigen, die sich in diesem Sektor betätigen (wollen), genau wissen, wie er funktioniert (beispielsweise die Grundsätze von Angebot und Nachfrage), wie die Wechselwirkungen zwischen Tourismus und anderen Sektoren aussehen und wie er sich auf das Umfeld vor Ort auswirken könnte. Nur dann kann ein Produkt geschaffen werden, das dem Zahn der Zeit standhält und auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit (wirtschaftlich,

ökologisch und sozial) beruht.

Die Veröffentlichung wendet sich daher an alle, die sich für diese Form des Tourismus interessieren oder hier tätig sind, seien es KMU, besondere Interessengruppen,

Denkmalschutzbehörden, NROs, Kommunal- und Regionalbehörden oder Fachleute der Tourismusbranche. Die Analyse erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, denn es handelt sich hier schließlich um einen äußerst vielschichtigen und im ständigen Wandel befindlichen Bereich, doch wir hoffen, dass sie einen hilfreichen Überblick über die Besonderheiten der Tourismusentwicklung auf der Grundlage des Kultur- und Naturerbes bietet.

Auf einem vom Wettbewerb so hart umkämpften Markt zahlt sich eine gute Vorbereitung aus!

2. AKTUELLE MARKTTRENDS

2.1 Ein expandierendes Marktsegment

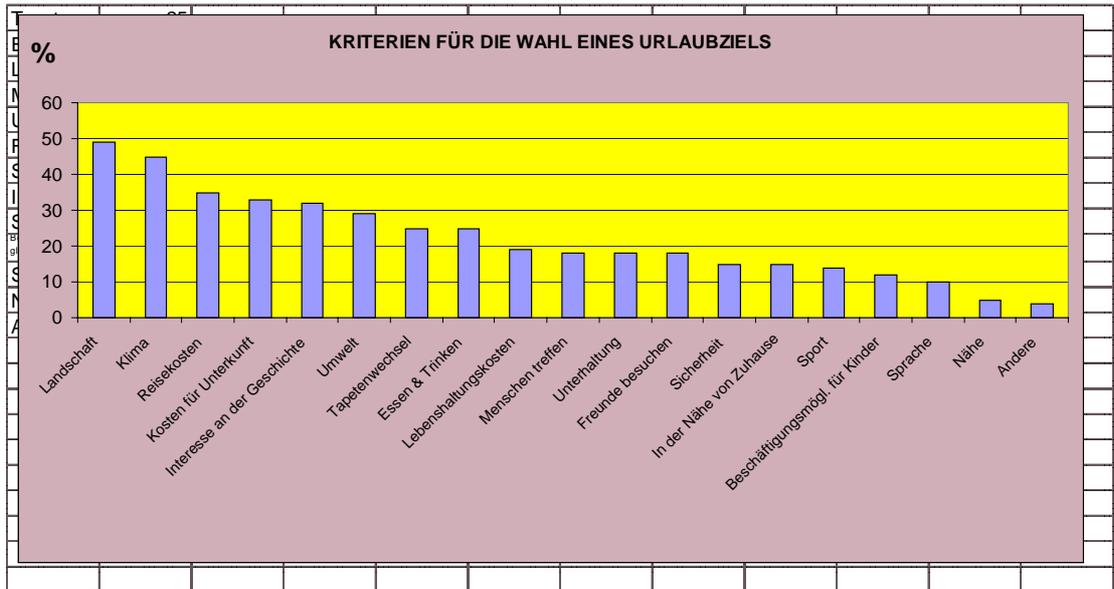
Den Voraussagen der Welttourismusorganisation zufolge ist der Anstieg der Einnahmen der Tourismusbranche in Europa in den kommenden zehn Jahren überwiegend alternativen Formen des Reisens ohne den klassischen "Sonne und Sand"-Tourismus zu verdanken. Der Anteil dieser Form des Reisens soll den Erwartungen zufolge in den nächsten zwanzig Jahren mehr als 20 % aller Reisen ausmachen und schneller wachsen als jedes andere Marktsegment. Ein Teil des Wachstums geht auf eine größere Zahl von Touristen zurück, im Wesentlichen jedoch auf eine Verschiebung der Touristenzahlen zwischen den einzelnen Segmenten.

Für diesen Trend zu Verschiebungen lassen sich mehrere Gründe anführen:

- Die Menschen werden reiseerfahrener und bei der Wahl ihres Reiseziels anspruchsvoller, mit der Folge, dass sie nach neuen Zielen und neuen Tourismusprodukten suchen;
- sie sind mobiler – dank der Deregulierung im Flugverkehr, des Baus neuer Straßen und der europäischen Integration ist das Reisen über die Landesgrenzen hinweg so einfach geworden wie nie zuvor;
- sie nehmen häufiger im Jahr Urlaub bei kürzeren Aufenthalten vor Ort;
- sie sind im Urlaub aktiver und suchen nach neuen Betätigungsfeldern;
- die europäische Bevölkerung wird zwar älter, bleibt aber länger aktiv;
- und schließlich werden die Menschen immer umweltbewusster.

Diese Trends spiegeln sich auch in den Ergebnissen der letzten Eurobarometer-Umfrage über die Europäer im Urlaub wider (1997-1998). Dieser Umfrage zufolge fuhr 1997 jeder zweite Europäer in den Urlaub weg von Zuhause, und ein hoher Anteil ging mehr als einmal im Jahr in Urlaub (33 % nahmen zweimal und 11 % dreimal Urlaub). In 63 % der Fälle betrug die durchschnittliche Aufenthaltsdauer maximal 7 Tage. Die überwiegende Zahl fuhr mit dem eigenen Auto (58 %) oder verreiste mit dem Flugzeug (31 %).

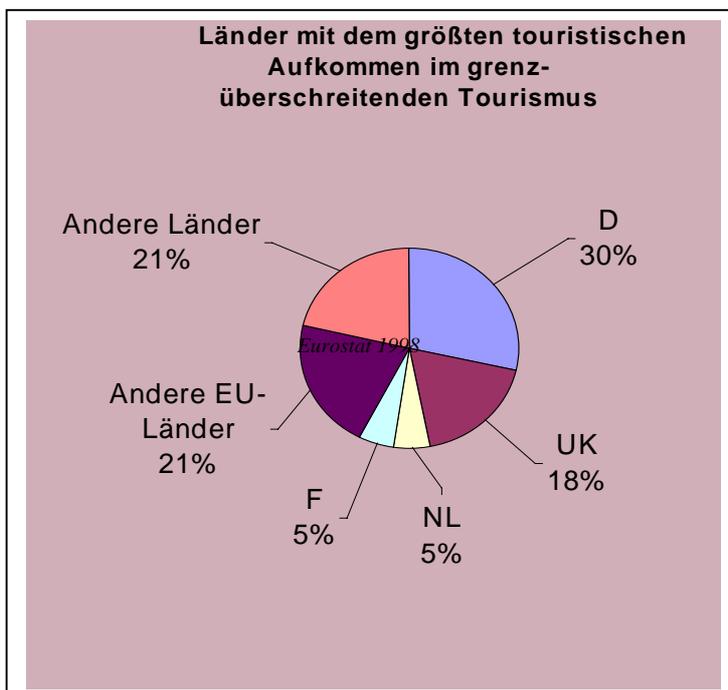
Rand: Trends im Wandel



Aus der Eurobarometer-Umfrage: Europeans on holiday 1997-1998

Bislang fällt die Wahl mit Abstand am häufigsten auf das Meer (63 %), doch viele Europäer (23 %) führen auch ländliche Gegenden (23 %) als bevorzugtes Reiseziel an. Was die Auswahlkriterien anbetrifft, überrascht es nicht, dass das Klima an erster Stelle rangiert (45 %), doch auch andere Faktoren wie die Landschaft oder das Interesse an der Geschichte und Umwelt sind Faktoren, die mindestens ebenso wichtig sind wie die Kosten für Unterkunft und Reise.

Rand: Die Wahl des Urlaubsortes wird vorrangig von natur- und landschaftlichen sowie kulturellen Aspekten bestimmt.

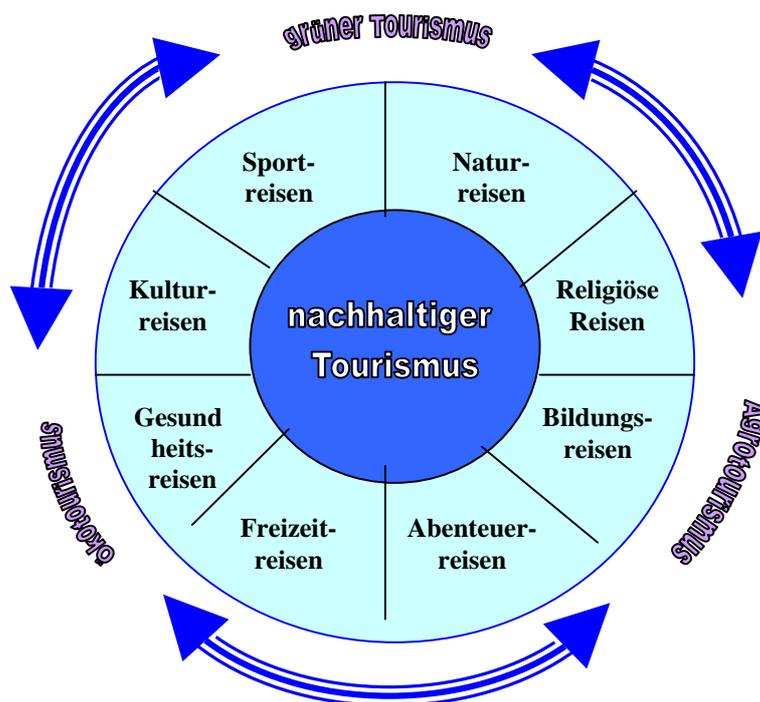


Was die Wahl der Länder betrifft, die als Urlaubsziel in Frage kommen, so bleiben die Europäer überwiegend im eigenen Land. Staatsangehörige aus Deutschland, dem Vereinigten Königreich, den Niederlanden und Frankreich gehören zu den Reisefreudigsten, die am Meisten in andere Länder reisen. Frankreich oder Spanien sind dabei die erste Wahl. Diese beiden Länder sind seit vielen Jahren mit einem Anteil von insgesamt mehr als 38 % am innereuropäischen Freizeittourismus als Reiseziele Spitzenreiter.

2.2 Definitionen in Hülle und Fülle

Aus der Eurobarometer-Umfrage und anderen Marktuntersuchungen allgemein ist deutlich abzulesen, dass sich alternative Formen des Tourismus in Europa zunehmender Beliebtheit erfreuen. Offenbar wurden jedoch über diese Marktsegmente keine ausführlichen Marktstudien durchgeführt, um zu verstehen, wie sie genau funktionieren. Um jedoch ein geeignetes und nachhaltiges Tourismusprodukt entwickeln zu können, ist es von maßgeblicher Bedeutung, wenn zumindest zuverlässige Daten über das Marktpotenzial sowie über die Profile und Erwartungen der Zielgruppen vorliegen. Ein Teil des Problems liegt zweifelsohne darin begründet, dass Begriffe wie 'Marktnischen' oder 'Ökotourismus', 'grüner' oder 'alternativer' Tourismus nicht präzise genug gefasst sind. Bei näherer Betrachtung besteht jeder einzelne dieser Begriffe aus einem recht bunten Mix aus verschiedenen Marktsegmenten, die aus unterschiedlichen Gründen unterschiedliche Personen ansprechen.

Rand: Es gibt keine speziellen Marktuntersuchungen



Insbesondere der Begriff Ökotourismus wird so häufig ge- und missbraucht, dass er schon viel Verwirrung gestiftet hat und nicht mehr das zum Ausdruck bringt, wofür er eigentlich steht (dies umfasst zwei Extreme, ein Lippenbekenntnis zu einer umweltbewussten Haltung und Urlaub für militante Umweltschützer). Diese eher allgemein gefassten Begriffe mögen für politische Entscheidungsträger nützlich sein, denn sie lenken ihre Debatten in eine bestimmte Richtung, doch werden sie heute von den Reiseanbietern kaum noch genutzt, um ihre Produkte an den Mann zu bringen. Diese wenden sich viel eher an Marktsegmente, die im engen Wortsinne definiert sind,

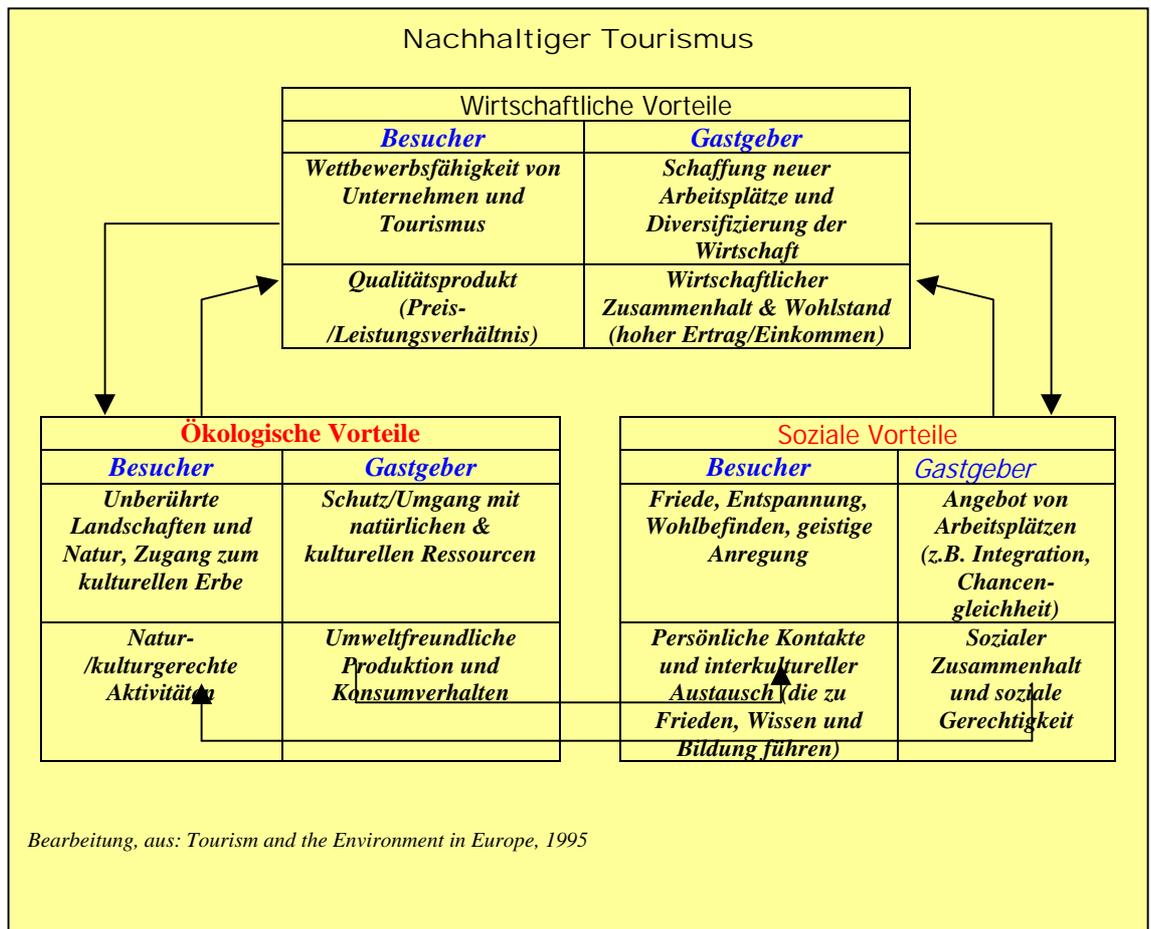
beispielsweise Naturreisen, Kulturreisen, religiöse Reisen, Gesundheitsreisen, Sportreisen, Abenteuerreisen....

Zum Zweck dieser Untersuchung wird ausschließlich der Begriff nachhaltiger Tourismus im Sinne der WTO-Definition verwendet:

*“Mit der Entwicklung des **nachhaltigen Tourismus** werden die Anforderungen der Touristen von heute und der Gastregionen erfüllt und Möglichkeiten für die Zukunft geschützt und gestärkt. Er soll zu einem Umgang mit all diesen Ressourcen führen, und zwar dergestalt, dass wirtschaftliche, soziale und ästhetische Anforderungen erfüllt und die kulturelle Integrität, wesentliche ökologische Prozesse, die Artenvielfalt und lebensunterstützende Systeme erhalten werden.”*

Diese Definition sollte für alle touristischen Aktivitäten gelten, unabhängig davon, welche Marktsegmente angesteuert werden. Dies ist für den Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes besonders wichtig, denn hier ist das Risiko einer Gefährdung der Umwelt und des sozio-ökonomischen Gefüges eines Reiseziels potenziell größer.

Angesichts des Anstiegs der Touristenzahlen in den nächsten Jahrzehnten werden diese Ressourcen unausweichlich auch stärker strapaziert. Daher genügt es nicht, Schadensbegrenzung zu betreiben; es müssen für die betreffenden Gebiete auch konkrete Vorteile wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Art gewährleistet sein.



2.3 Aktuelle Trends im Tourismus in Verbindung mit dem Natur- und Kulturerbe

Aufgrund der Interessenvielfalt und des Mangels an gezielten Marktuntersuchungen allgemein ist es schwierig, ein Besucherprofil von Touristen zu erstellen, die sich für Natur- und Kulturreisen interessieren. Daher können hier nur allgemeine Kommentare anhand der Ergebnisse der praktischen Erfahrungen formuliert werden, welche an verschiedenen Reisezielen gesammelt wurden.

Typische touristische Aktivitäten

Offenbar sind Touristen auf der Suche nach dem Natur- und Kulturerbe an einer Fülle von Attraktionen und Aktivitäten interessiert, die unterschiedlichen Anforderungen genügen, sei es Bildung, Entspannung, Erholung, Abenteuer u. ä.. Einige dieser Aktivitäten sind saisongebunden, doch die meisten können das ganze Jahr über bzw. auch in der Nebensaison ausgeübt werden (wodurch die Reisesaison verlängert werden kann). Einigen kann man in wenigen Stunden nachgehen, für andere wiederum sind mehrere Tage notwendig, und wieder andere erfordern einen Aufenthalt von mindestens einer Woche. Nachstehend folgen einige Beispiele für Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Natur- und Kulturerbe ausgeübt werden können.

Naturreisen

- Spazieren gehen, Wandern, Radfahren;
- Besichtigungstouren, Outdoor-Aktivitäten, das Besichtigen und Bewundern von Landschaften, Picknicks, Schwimmen usw.;
- Besichtigung von frei lebenden Tieren und wild wachsenden Pflanzen: Beobachten von Vögeln, Walen usw.;
- Besuch von Naturschutzgebieten und Besucherzentren in Naturparks;
- Kanusport, Langlauf, Reiten, Segeln, Bootsfahrten;
- Jagen, Fischen, Ernten (Beerenpflücken);
- aktiver Naturschutz: Entfernen von Gestrüpp, Mähen von Wiesen usw.

Abenteuerreisen:

- Hundeschlittenfahren, Skifahren, Motorschlitten;
- Wildwasser-Rafting, Bodsurfing, Klettern, Mountainbike Fahren, Paragliding;
- Orientierungslauf, Erwerb von Führungsqualitäten;
- Incentive Tours (für Unternehmen).

Bildungsreisen:

- Kurse in Naturschutz, Bestimmung von Arten, Renaturierung;
- Koch-, Bastel- und Restaurierungskurse;
- Musik-, Mal-, Sprach- und Fotokurse;
- Bildungsprogramme über die örtliche Geschichte, Kunst und das Kulturerbe.

Kulturreisen:

- Festivals und Veranstaltungen, Bankette;
- Musik, Theater, Aufführungen;
- das Leben im Dorf und auf dem Lande (z. B. Bauernhöfe, Sonntagsmärkte usw.);
- Gastronomie, Besichtigung/Probe örtlicher Erzeugnisse;
- Besichtigungstouren allgemein, der Gebäude des Dorfes und der 'Atmosphäre';
- Besichtigung geschichtlicher und religiöser Denkmäler oder regionaler traditioneller Gebäude, Ruinen;
- berühmte Menschen der Region.

Rand: Beliebte Aktivitäten rund um das Natur- und Kulturerbe

Bei sorgfältiger Planung sind diese Aktivitäten normalerweise auch umweltfreundlich, da dabei nichts der Natur entnommen wird. Allerdings können gewisse Extremsportarten, insbesondere solche, die 'außerhalb der Piste' ausgeübt werden (Skilaufen, Mountainbike Fahren usw.), große Zerstörungen anrichten, selbst wenn sie von nur wenigen ausgeübt werden. Dies gilt auch für Aktivitäten, bei denen der Natur etwas entnommen wird, sofern damit nicht sachgerecht umgegangen oder sie nicht reglementiert sind (Beerenpflücken, Fischen usw.).

Bei all dem sollte nicht vergessen werden, dass die an Natur und Kultur interessierten Touristen auch stark von der Qualität und der Art der Unterbringung und des kulinarischen Angebots beeinflusst werden. Diese stellen an sich keine Attraktion dar, sind jedoch ein wesentlicher Teil nahezu jeden Urlaubs und können, falls sie entsprechend konzipiert sind, die Attraktivität des Zielorts insgesamt noch steigern.

Eine vor kurzem durchgeführte Untersuchung bei deutschen Touristen zum Thema Ökotourismus hat ergeben, dass Touristen, die einen natur- und kulturorientierten Urlaub verbringen wollen, hauptsächlich vier Erwartungen hegen:

- 50 % erwarten kleine Unterkünfte, die von Ortsansässigen betrieben werden;
- 45,6 % wollen auf eigene Faust loswandern und mit sachdienlichen Informationen versorgt werden;
- 41,2 % erwarten ortstypische Küche mit Zutaten aus der Region;
- 41,2 % erwarten viel Gastfreundschaft; sie wollen das Gefühl haben, dass sie willkommen sind.

Rand: Natur- und kulturinteressierte Touristen lassen sich von der Art des Hotels beeinflussen

Diese und andere Untersuchungen haben ergeben, dass sich natur- oder kulturinteressierte Touristen selten von großen Luxushotels anlocken lassen. Sie sind viel stärker an kleineren, hochwertigen Unterkünften interessiert, die einen auf die persönlichen Bedürfnisse zugeschnittenen Service und einen gewissen Komfort und Qualitätsstandard bieten; so ist in der Regel die Nachfrage nach Unterkünften mit zwei oder drei Sternen sehr groß. Darüber hinaus sucht eine kleine, jedoch wachsende Gruppe von Touristen nach landestypischen Unterkünften mit Charme. Hotels, die mit ortstypischem, hochwertigem Kunstgewerbe ausgestattet oder in regionalen traditionellen Gebäuden mit dem entsprechenden Lokalkolorit untergebracht sind, erfreuen sich wachsender Beliebtheit.

Zwei Untersuchungen über Touristen in den schottischen Highlands und auf den schottischen Inseln sowie auf der dänischen Insel Bornholm haben ergeben, dass Paare, die zum ersten Mal in eine bestimmte Gegend auf Besuch kommen, dort zunächst nur 4 bis 7 Nächte verbringen und sich eher für ein Hotel entscheiden. Auch bei Ausländern sind Hotels sehr beliebt. Ferienwohnungen und Campingplätze dagegen scheinen eher von größeren Gruppen bevorzugt zu werden, insbesondere von Familien, die möglicherweise nicht zum ersten Mal dorthin reisen und einen längeren Aufenthalt von 8 bis 10 Nächten planen. Die Kosten der Unterbringung spielen eine zunehmend wichtige Rolle, je länger die Aufenthaltsdauer ist und je größer die Gruppen sind.

Wie die Unterkunft ist auch das Essen für Touristen sehr wichtig, sobald sie an ihrem Urlaubsziel angekommen sind. Wer sich für Natur und Kultur interessiert, hat auch ein Interesse daran, örtliche Produkte und Rezepte auszuprobieren. In Schottland beispielsweise wird 25 % des gesamten Reisebudgets für Essen und Trinken ausgegeben. Bei der Wahl eines Restaurants sind zwar die Preise ausschlaggebend, doch nimmt die Herkunft des Essens (ortstypische Spezialitäten) und die Qualität

(eigene Herstellung statt Massenproduktion) einen zunehmend höheren Stellenwert ein.

Rand: Kulinarische Spezialitäten der Region erhöhen den Reiz eines Urlaubsziels

Gemeinsame Motivationsfaktoren

Wie bereits ausgeführt, fühlen sich die Menschen aus verschiedenen Gründen von unterschiedlichen Formen des Reisens angezogen. Wem der Sinn nach Natur und Kultur steht, wird häufig durch einen oder mehrere der folgenden Faktoren motiviert:

- körperliches Wohlbefinden und Gesundheit;
- Entdecken von Neuem, geistige Anregung und Bildung;
- Freude an der unberührten Natur und einer schönen Landschaft;
- Kontakt mit Menschen aus einem anderen Kulturkreis und mit einem anderen Hintergrund in einem persönlicheren und intimeren Rahmen, als dies im Massentourismus der Fall wäre;
- oder einfach nur Abenteuer und Spannung.

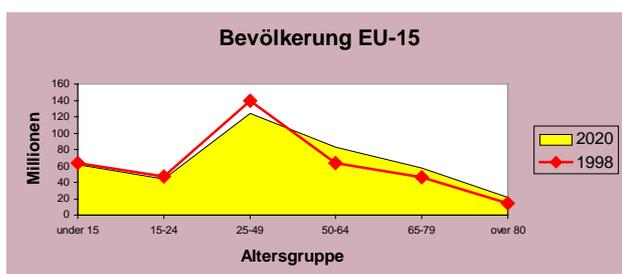
Doch unabhängig von der Motivation sucht fast jeder nach einer persönlichen Erfahrung. Denn schließlich ist die Erinnerung das Einzige, was von einem Urlaub bleibt, und wenn der Urlaub nicht zufriedenstellend verläuft, kann man ihn nicht einfach zurückgeben und eintauschen.

Rand: Reisen ist eine persönliche Erfahrung

Daher beruht die Wahl für eine bestimmte Urlaubsform nicht unerheblich auf nicht greifbaren Faktoren wie Gefühlen, Stimmungen, Modeerscheinungen, Trends usw.. Eine Reihe von Untersuchungen hat ergeben, dass Menschen ländliche Gegenden um so beruhigender finden, je stressiger ihr Arbeitsleben ist. Je weniger Menschen ein Ziel im Leben und ein Gefühl von Sicherheit haben, desto eher suchen sie andere Menschen, die in ihrem Umfeld fest verwurzelt sind, je stärker die Produkte 'industrialisiert' sind, desto eher suchen Menschen nach authentischen Waren.... Globale Trends dieser Art sind für die Beobachtung sehr hilfreich, da sie künftige Markttrends und -chancen zweifellos beeinflussen.

Typische Touristenprofile

Die Erstellung eines Besucherprofils eines typischen natur- oder kulturinteressierten Touristen ist genauso schwierig. Es hängt wesentlich vom jeweiligen Hintergrund und von dem ab, was die Gäste vor Ort suchen. Ganz allgemein ausgedrückt lässt sich jedoch sagen, dass diese Touristen eher der Altersgruppe der 39- bis 59-Jährigen angehören und in der Regel gebildeter sind, mehr Reiseerfahrung besitzen und qualitätsbewusster sowie aufgeschlossener für Umwelt- und soziale Fragen sind. Außerdem nehmen sie ihren Urlaub auch regelmäßig außerhalb der Hochsaison. Zusammen mit der Tatsache, dass die Bevölkerung in Europa immer älter wird, jedoch länger aktiv bleibt, bedeutet dies, dass die Saisonabhängigkeit als Chance und nicht als Bedrohung für diese Form des Tourismus verstanden werden sollte.



Legende: under 15: unter 15
over 80: über 80

Im Hinblick auf die Urlaubsbuchung reisen die meisten lieber unabhängig als mit Reiseveranstaltern oder Pauschalreisen (mit Ausnahme der Ökotouristen, die gerne organisierte Reiseangebote wahrnehmen, um das sehen zu können, was sie interessiert). Die Aufenthaltsdauer ist unterschiedlich, je nachdem, in welcher Zeit im Jahr sie verreisen, und beträgt im Allgemeinen maximal 7 Tage. Was die Ortswahl angeht, so ergeben sich keine klaren Präferenzen, obwohl das Mittelmeer noch immer äußerst beliebt ist (ebenso wie Gebiete in der Nähe der traditionellen Reiseziele, und zwar ganz eindeutig deshalb, weil sie besser erreichbar, vertraut und billiger sind). Eine Umfrage über Broschüren, die unlängst von Spezialreiseveranstaltern im Vereinigten Königreich durchgeführt wurde, hat ergeben, dass es fast genauso viele Reiseziele wie Reiseveranstalter gibt, was offenbar bestätigt, dass die Wahlmöglichkeiten enorm sind, es jedoch keine eindeutigen geografischen Präferenzen gibt.

Rand: Natur- und kulturinteressierte Touristen bleiben maximal 7 Tage

Aufgrund der unterschiedlichen Interessen ist es daher sicherlich sinnvoller, zwischen dem engagierten Touristen, dem interessierten Touristen und dem Gelegenheitstouristen zu unterscheiden.

- Der *engagierte Tourist* plant seinen Urlaub, so dass der aktive Teil einen Großteil seiner Urlaubszeit ausfüllt. Beobachten von Vögeln, Wandern, Arbeiten mit der Natur oder auch die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen fallen unter diese Kategorie. Insbesondere das Beobachten von Vögeln gilt als eines der weltweit am schnellsten wachsenden Hobbies, das unter freiem Himmel ausgeübt wird; die Beobachtung der Flora und Fauna in der freien Natur weist international Wachstumsraten von jährlich etwa 10 bis 12 % auf. Der Anteil dieser Art des Reisens an der gesamten Tourismusbranche ist zwar nur klein, jedoch dennoch interessant, weil er recht lukrativ sein kann und nicht unbedingt saisongebunden ist. Die Touristen, die dieser Kategorie angehören, besitzen ein ausgeprägtes Umwelt- und Sozialbewusstsein.
- Der *interessierte Tourist* plant seine Reise so, dass er in der Lage ist, sich eine Zeit lang einem bestimmten Interesse zu widmen, ohne sich ausschließlich damit zu befassen. Er sucht diese Art von Attraktion aktiv und wählt sein Urlaubsziel dementsprechend aus. Außerdem ist er in hohem Maße umweltbewusst, allerdings weniger 'puristisch' als der erste Typ. Wandern, Radfahren, die Besichtigung von Naturschutzgebieten, das Besuchen von Festivals und Veranstaltungen fallen im Allgemeinen unter diese Kategorie. Aktivitäten dieser Art besitzen eine hohe Anziehungskraft, was wichtig ist, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und Folgebesuche zu fördern. Der interessierte Tourist wird außerdem wahrscheinlich einen längeren Aufenthalt vorsehen, um andere Aktivitäten auszuprobieren, auch wenn diese eher saisongebunden sind.

Rand: Was zählt, ist die Vielfalt der Aktivitäten

So gehört beispielsweise Wandern heutzutage zu den Lieblingsbeschäftigungen der Europäer. In Schottland werden 18 % der gesamten Reiseausgaben für Wanderungen ausgegeben, und 1998 hat dieser Markt schätzungsweise ein Volumen von 1,1 Millionen Wanderungen generiert, bei denen mehr als 600 Mio. Euro ausgegeben wurden. Diese Aktivität hat eine außerordentlich rosige Zukunft, sofern sie entsprechend entwickelt und vermarktet wird.

Der *Gelegenheitstourist* schließlich wird seinen Urlaub wahrscheinlich nicht in Abhängigkeit von einer bestimmten Aktivität planen, er kann allerdings allein durch die Vielfalt der angebotenen Attraktionen und durch die einfache Erreichbarkeit erheblich beeinflusst werden. Menschen, die dieser Kategorie angehören, sind eher am Reiseziel als Ganzes interessiert – am sozialen und natürlichen Umfeld, der schönen Landschaft, attraktiven Dörfern, der Gastfreundschaft der Menschen und all dem, was es zu unternehmen und zu sehen gibt. Somit ist diese Form des Reisens für den inländischen und regionalen Markt sowie für Familien am attraktivsten.

2.4 Marktpotenzial

Rand: Es müssen mehr Marktuntersuchungen durchgeführt werden.

Während in diesem Kapitel einige recht allgemein formulierte Hinweise zum möglichen Profil und zu den Vorlieben von natur- und kulturinteressierten Touristen gemacht wurden, besteht an stärker koordinierten Marktuntersuchungen zu diesem Thema in großem Maßstab ein klarer Bedarf.

Mithilfe dieser Informationen könnten nicht nur Besucherprofile und –erwartungen besser beschrieben werden, sondern auch genauere Angaben zum Marktpotenzial für diese unterschiedlichen Marktsegmente erhoben werden. Zwar sagen die meisten Reiseveranstalter und politischen Entscheidungsträger im Tourismusbereich für diese Art des Reisens ein nachhaltiges und kontinuierliches Wachstum voraus, doch besteht derzeit keine Möglichkeit, genau in Erfahrung zu bringen, wie sich das Marktpotenzial im Einzelnen gestalten könnte und ob es bereits ausgeschöpft wurde. Um ein Produkt zu entwickeln, das für den 'richtigen' Touristen auch attraktiv ist, ist es von maßgeblicher Bedeutung, dass man weiß, ob dafür auch tatsächlich ein Markt vorhanden ist und wie wettbewerbsfähig dieser ist (z. B. über Benchmarking). Ansonsten neigt man dazu, wie dies nur allzu häufig der Fall ist, ein Angebot zu schaffen, das die Nachfrage bei weitem übersteigt.

Marktanalyse bei einer Stichprobe von Segmenten des Tourismusmarktes in Schottland (aus: www.scotexchange.net)

Art des Tourismus	Art der Aktivitäten	Art des Touristen	Motivation	Urlaubsprofil	Marktgröße und Potenzial
Naturreisen	Wandern	Große Gruppe von Menschen, insbesondere Paare ohne Kinder, davon über die Hälfte unter 44, höhere Einkommenschichten	Gesundheit und Wohlbefinden, Ruhe, Natur und Landschaft	Sehr saisonabhängig, April-September Durchschnittliche Aufenthaltsdauer 7 Nächte	1,1 Millionen Reisen 1988, Ausgaben von über 600 Mio. Euro Ausgezeichnete Zukunftsaussichten
	Beobachten von freilebenden Tieren und wildwachsenden Pflanzen	Relativ wohlhabend, sehr gebildet, reiferes Alter, umweltsensibel (z.B. 'leere Nester' – Kinder sind	Natur und Bildung.	Saisonabhängig, hängt vom richtigen Zeitpunkt ab, um bestimmte Arten zu	Umsatz 70 Mio. Euro, 2 000 Arbeitsplätze hängen davon ab – das Beobachten von Vögeln ist das

		erwachsen und zu Hause ausgezogen)		sehen – durchschnittliche Reisedauer 7 Tage	am schnellsten expandierende Hobby der Welt – daher gute Aussichten
Kulturreisen	Festivals, Veranstaltungen, Kulturstätten, Dörfer, Besichtigungstouren	Überdurchschnittliches Einkommen, Altersgruppe 45-64 Jahre, meist Paare, manchmal als 'graue Panther' bezeichnet	Entdecken, Lernerfahrung, Kontakt mit Menschen	Weniger saisonabhängig, in der Regel Kurzreisen, je nach Veranstaltung. Falls Kulturreisen Teil einer Besichtigungstour sind, finden sie meist im Sommer statt.	200 000 Menschen werden ausschließlich von der Kultur angezogen und geben 50 Mio. Euro aus. Jeder siebte britische Tourist, der seinen Urlaub in Schottland verbringt, nimmt auch an einer Kulturveranstaltung teil, während dieser Anteil in Europa 50 % beträgt. Sehr gute Zukunftsaussichten.
Bildungsreisen	Besichtigungstouren, Kurse, Vorlesungen	Ausländer (z. B. ehemalige amerikanische Studenten), ältere Menschen, in der Regel Rentner, die in Gruppen reisen	Bildung, Entdecken, Kontakt mit Menschen	Ganzjährig, vermeiden in der Regel die Hochsaison im Sommer und verreisen im Allgemeinen länger	Hohes Pro-Kopf-Einkommen – keine genauen Zahlen zum Marktanteil. Gute Zukunftsaussichten
Sport im Freien	Jagen Fischen	Älterer Markt, in erster Linie Männer, 35-55 Jahre, manchmal im Rahmen von Incentive-Urlaub	Herausforderung, Spannung	Saisonabhängig, im Allgemeinen Kurzreisen	210 000 Besucher pro Jahr, Einkünfte etwa 70 Mio. Euro. Gute Zukunftsaussichten

3. DIE NATUR- UND KULTURSCHÄTZE EUROPAS

3.1 Einleitung

Wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat, besteht an einem ländlichen, auf dem Naturerbe basierenden Tourismus ein klarer Bedarf. In diesem Kapitel wird näher darauf eingegangen, was Europa an Natur- und Kulturerbe zu bieten hat, und es wird versucht, Bereiche in der EU aufzuzeigen, die touristisch noch immer kaum erschlossen sind.

Es handelt sich hierbei keineswegs um eine umfassende Analyse. Trotz einer erstaunlich hohen kulturellen und natürlichen Vielfalt kann man sich dennoch des Eindrucks nicht erwehren, dass bislang nur ein relativ kleiner Teil der überwältigenden Vielfalt des europäischen Natur- und Kulturerbes systematisch erfasst wurde. Einige Mitgliedstaaten sind diesbezüglich weiter als andere, und derzeit sind eine Reihe von europäischen Initiativen im Gange, um Bereiche von europäischer Bedeutung aufzuzeigen, doch geben diese gewöhnlich nur einen kleinen Ausschnitt des gesamten Bildes wieder.

Nichtsdestotrotz kann die vorliegende Übersicht einige nützliche Hinweise liefern, und sei es auch nur, um eine Vorstellung von der unglaublichen Fülle des Natur- und Kulturerbes in der Europäischen Union zu vermitteln.

3.2 Definition von Natur- und Kulturerbe

Zum Zweck dieser Veröffentlichung gelten folgende Definitionen:

- Erbe umfasst zwei Faktoren:
 - Ein Gefühl der *Zugehörigkeit*, d. h. eine Form des Erbes, die untrennbar mit dem betreffenden Gebiet verbunden ist und damit eindeutig im Zusammenhang steht, etwa eine ortstypische Sitte oder ein Fest, das typisch für die Gegend ist.
 - Es ist auch mit einem *Gefühl von Zeit* verbunden, d. h. einem Gefühl, das auf der Geschichte oder Geografie des Ortes beruht und seit mindestens einer Generation überliefert wird. Eine wichtige Folge davon ist, dass die zeitgenössische Kultur ausgeschlossen wird. Damit soll jedoch die Bedeutung des aktuellen kreativen kulturellen Prozesses keinesfalls unterschätzt werden, denn dieser ist Teil des Erbes von morgen, wird hier jedoch nicht näher betrachtet.
- Naturerbe wird im weitesten Sinn des Wortes verstanden; der Begriff erstreckt sich nicht nur auf die Tier- und Pflanzenwelt und auf die Lebensräume einer bestimmten Gegend, unabhängig davon, ob diese unter Schutz stehen oder nicht,

sondern auch auf die geologischen Merkmale und die Landschaft. Die Landschaften bieten vielen Touristen während ihrer Urlaubstage einen reizvollen Hintergrund. Geologische Charakteristika bieten Gelegenheit für naturverbundene Aktivitäten (Seen und Flüsse für Wassersport, tiefe Täler für Langlauf, Wandern oder Radfahren, Klippen zum Klettern usw.), während Nationalparks und Schutzgebiete denjenigen, die neugierig auf ungewöhnliche oder charakteristische Lebensräume und Arten sind, die Chance bieten, diese zu sehen und etwas über sie zu lernen oder relativ 'unberührte' Naturgebiete zu erleben.

Rand: Europa bietet Natur- und Kulturerbe in Hülle und Fülle

- Kulturerbe umfasst jeden aus der Vergangenheit übermittelten Ausdruck von Kultur, den die gegenwärtige Gesellschaft geerbt hat. Das Kulturerbe kann eine materielle Form annehmen, wie eine Konstruktion oder ein Gebäude, oder – was häufiger der Fall ist – eine immaterielle Form, etwa eine Tradition, Know-how, Lebensart, Sitten und Gebräuche usw.

Natürliche und kulturelle Sehenswürdigkeiten befinden sich im Wesentlichen in ländlichen Gegenden Europas weit entfernt von Großstädten und Ballungszentren, insbesondere, wenn sie in einer Gesamtschau betrachtet werden.

3.3 Landschaften in Europa

Der Reichtum und die Vielfalt der Landschaften in ländlichen Gebieten Europas ist ein unverwechselbares Merkmal dieses Kontinents. Es gibt vermutlich nur wenige Orte auf dieser Welt, an denen die Zeichen für die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Natur so reichhaltig, kontrastreich und örtlich begrenzt sind.

Diese Landschaften wurden von unzähligen natürlichen und menschlichen Kräften geformt. Was die Naturgewalten anbetrifft, weist Europa eine komplexe und fragmentierte Geologie und Geografie auf. Weite Ebenen sind mit Gebirgszügen durchsetzt und fast vollständig von einer ausgedehnten und kontrastreichen Küste mit unzähligen Inseln und Halbinseln umgeben. Ferner zeichnet sich Europa auch durch völlig unterschiedliche meteorologische und klimatische Bedingungen aus, vom warmen Mittelmeer im Süden über gemäßigte Zonen im Westen und Osten bis zur borealen Zone im Norden.

Rand: Unterschiedliche Landschaften, von Menschenhand geprägt

Diese Naturgewalten haben sich wiederum auf die jeweilige Vegetation ausgewirkt. Es wurden innerhalb der EU sechs verschiedene biogeografische Regionen unterschieden, von denen jede eine Fülle von typischen und einzigartigen Habitaten und Ökosystemen umfasst, etwa Wälder, Weideland, Wüsten, Tundren, Sümpfe, Flüsse, Seen, Küsten- und Meeresökosysteme uvm.

Nur wenige Gebiete in Europa haben ihren natürlichen Zustand bewahrt, und fast überall sind die Spuren des menschlichen Eingriffs sichtbar, die von jahrhundertelangen Wanderungsbewegungen, Siedlungen und der Rückgewinnung von Land zeugen. Was die Bodenbewirtschaftung anbetrifft, so ist es die Landwirtschaft, die bei weitem den stärksten Einfluss auf die Landschaften, Lebensräume und Arten in Europa ausgeübt hat, je nachdem, welche Naturgewalten (Klima, Boden, Vegetation, Zugang) und welche menschlichen Kräfte (Demografie, Bewirtschaftungsintensität usw.) dort gewirkt haben.

Offenbar wurde bislang nur selten der Versuch unternommen, diese unterschiedlichen Landschaften zu inventarisieren. Einige Mitgliedstaaten sind dabei schon weiter vorangeschritten als andere. So wurde beispielsweise in Deutschland 1998 ein umfassender Überblick über die historischen Kulturlandschaften und Landschaftselemente erstellt. Hierzu war ein gehöriges Maß an Feld- und Literaturforschung über die aktuellen und vergangenen Formen der Bodenbewirtschaftung und die historischen Einflüsse überall in Deutschland (z. B. Römer, Germanen, Slawen usw.) einschließlich einer gründlichen Auswertung alter Karten erforderlich. Schließlich wurden 76 verschiedene Kulturlandschaften erfasst, beschrieben und kartiert.

Auch auf europäischer Ebene sind Informationen eher Mangelware, und es gibt nur wenige koordinierte politische Maßnahmen zur Erkennung und zum Schutz von Landschaften, obwohl in letzter Zeit die Entwicklung einer gesamteuropäischen Strategie für die biologische und landschaftliche Vielfalt unter der Schirmherrschaft des Europarates diskutiert wurde. Außerdem wurde vor kurzem eine kleine, jedoch signifikante Zahl von Landschaften zum Weltkulturerbe der UNESCO erklärt (z. B. die Agrarlandschaft von Süd-Öland in Schweden, die Kulturlandschaft Sintra in Portugal oder die von Fertő/Neusiedlersee an der ungarisch-österreichischen Grenze).

Rand: Landschaften von europäischer Bedeutung

Auch die Europäische Umweltagentur (EUA) ist in den letzten Jahren in diese Fragestellungen mit einbezogen. Sie hat im Rahmen des Dobris-Berichts über den Zustand der Umwelt in Europa 1996 30 spezielle Landschaftstypen von europäischem Belang aufgezeigt. Diese reichen von offenen Landschaften wie Wüsten oder der arktischen Tundra bis zu völlig eingefriedeten (Wald-) Landschaften wie Bocages (Hecken), Taiga und Waldtundra. Die EUA ist ferner am Prozess zur Entwicklung eines GIS-Informationssystems namens NATLAN beteiligt, bei dem die in den letzten 20 Jahren mithilfe der Programme CORINE Biotope und Land Cover (Bodenbedeckung) erfassten Informationen zusammengeführt werden. Eines der wichtigsten Ergebnisse von NATLAN sind Karten, die auf einer Auswertung der Natur- und Bodenbedeckungsdaten beruhen, sowie weitere Verbesserungen von Landschaften. Damit könnte ausgezeichnet aufgezeigt werden, ob ein Reiseziel eine besonders charakteristische Landschaft besitzt oder im europäischen Kontext für die Natur von Belang ist.

Aus: Bericht über den Zustand der Umwelt, EUA, 1996

Einige Beispiele für wichtige Landschaften in Europa:

- Die **dehesas** in Spanien und die **montados** in Portugal sind traditionelle, von der Land-, Forst- und Weidewirtschaft geprägte Landschaften, die sich durch eine willkürliche Verteilung von Eichen auszeichnen. Sie sind erstaunlich ergiebig, denn sie liefern abwechselnd Schweinefutter, Zuflucht für Wanderschafe und regelmäßig Kork. Man findet dort außerdem eine besonders reiche Vielfalt an Fauna und Flora.
- Die **bocage/Heckenwiesen** entlang der Atlantikküste werden seit Generationen unterschiedlich bewirtschaftet (Rinderzucht und Landwirtschaft Seite an Seite). Daher sind die Parzellen eher klein und häufig von Hecken und niedrigen Mäuerchen umgeben. Dank der komplexen Verteilung der Grundeigentümer (100 Eigentümer/ha!!) wurden nur wenige dieser Landschaften in intensiv landwirtschaftlich genutztes Land verwandelt.

- Die **Kampen** in Belgien/Norddeutschland und Frankreich sind im Allgemeinen eingefriedet und umfassen einen bunten Teppich aus Wäldern, Heideland, Sümpfen, verschiedenen Feldfrüchten und verstreuten Gehöften, die kreuz und quer von Wasserläufen und Straßen durchzogen werden. Dieser großen Vielfalt verdankt die Kampen-Landschaft ein hohes Maß an Flexibilität für den Anbau von Feldfrüchten. Leider sind daher nur wenige solcher Gebiete übrig geblieben, die meisten werden auf intensive Landwirtschaft umgestellt.
- In der offenen **Tundra** im hohen Norden von Fennoskandia gibt es kaum Vegetation. Aufgrund des Permafrostbodens und der Wasserknappheit ist die Vegetationszeit äußerst kurz und intensiv. Dieser Landschaftstyp kommt aufgrund seiner Abgeschiedenheit und geringen Ergiebigkeit den natürlichen Bedingungen am nächsten.

3.4 Naturschutzgebiete

In Europa gibt es schätzungsweise rund 40 000 Naturschutzgebiete. Die meisten davon dienen dem Schutz von Lebensräumen oder von vom Aussterben bedrohten Arten. Der Schutzgrad reicht von strengen Naturschutzreservaten, die in erster Linie aus wissenschaftlichen Gründen oder als Wildnisgebiet geschützt werden, bis hin zu flexibleren, weniger strengen Gebieten mit Naturschätzen oder Pufferzonen, bei denen die nachhaltige Nutzung im Mittelpunkt steht. Die meisten Schutzgebiete sind mit 1 000 ha oder weniger relativ klein. Zusammen bilden sie einen bunten Teppich, der ganz Europa überzieht.

Da diese Gebiete gesetzlich geschützt sind, verfügt jeder Mitgliedstaat auf nationaler oder regionaler Ebene über ein Bestandsverzeichnis aller Gebiete und ihren Merkmalen, welches eingesehen werden kann.

Auf europäischer Ebene wurden Rechtsvorschriften erlassen, um die seltensten Arten und Lebensräume in Europa zu schützen – alles in allem fallen 181 Vogelarten, 200 andere Tierarten, 500 Pflanzenarten und rund 200 natürliche und naturnahe Habitats unter die Schutzvorschriften. Für jedes dieser Schutzgebiete sollen repräsentative Stätten ausgewiesen werden, um einen langfristigen Schutz aller darin lebenden Arten in der EU zu gewährleisten. Gemeinsam gehören diese Gebiete zu einem europäischen Netz von Schutzgebieten namens Natura 2000. Bislang wurden rund 15 000 Gebiete mit einer Fläche von nahezu 600 000 km² für die Aufnahme in Natura 2000 vorgeschlagen. Dies entspricht der Fläche von Deutschland und Italien zusammen (weitere Informationen hierzu unter <http://europa.eu.int/comm/environment/nature/home.htm>).

Rand: Natura 2000-Gebiete sind die Kronjuwelen des europäischen Naturerbes

Diese Gebiete sind gewissermaßen die 'Kronjuwelen' des europäischen Naturerbes. Nicht alle sind für die touristische Erschließung geeignet, weil sie entweder nichts Offenkundiges zu bieten haben, was Touristen anziehen könnte, oder einfach zu stark gefährdet sind. Doch diejenigen, die in Frage kommen, sind Paradebeispiele für das reiche Naturerbe Europas.

In den Schutzgebieten quer durch Europa sind die Besucherzahlen in den letzten zwanzig Jahren bereits dramatisch gestiegen (der Hohe Tauern Nationalpark in Österreich beispielsweise verzeichnet jährlich fast 4 Mio. Besucher), was häufig leider

auf Kosten des Gebietes geht. Zuweilen reicht die Tatsache an sich, dass es ein Naturschutzgebiet oder einen Nationalpark in einer bestimmten Region gibt, schon aus, um die Touristen anzulocken (auch wenn sie ihm gar keinen Besuch abstatten).

Karte der Corine-Biotope, 1995. Europäische Umweltagentur. Für Schweden und Norwegen liegen keine Daten vor.

Corine-Biotope ist ein Verzeichnis der wichtigsten Naturschutzgebiete, das 1995 von der Europäischen Kommission erstellt wurde. Seither wird es von der Europäischen Umweltagentur regelmäßig aktualisiert. Weitere Informationen sind zu finden unter: <http://www.eea.eu.int/>

IUCN-Managementkategorien für geschützte Gebiete:

- **Kategorie I – Strenges Naturreservat/Wildnisgebiet:** Management insbesondere aus wissenschaftlichen Gründen bzw. zum Schutz von Wildnisgebieten
- **Kategorie II - Nationalpark:** Management insbesondere zum Schutz von Ökosystemen und zu Erholungszwecken
- **Kategorie III – Naturmonument:** Management insbesondere zur Erhaltung besonderer Naturmerkmale
- **Kategorie IV – Biotop-/Artenschutzgebiet:** Management insbesondere zum Schutz durch Managementeingriffe
- **Kategorie V – Geschützte Landschaft/geschütztes marines Gebiet:** Management insbesondere zum Schutz einer Landschaft/eines geschützten marinen Gebiets und zu Erholungszwecken
- **Kategorie VI – Ressourcenschutzgebiet mit Management:** Management insbesondere für die nachhaltige Nutzung natürlicher Ökosysteme.

3.5 Das europäische Kulturerbe

Das Kulturerbe Europas ist nicht minder beeindruckend. Das Vermächtnis von Tausenden von Jahren Geschichte hat nicht nur materielle Spuren wie historische Gebäude oder unverkennbare architektonische Merkmale (Bruchsteinwände, Kapellen, Brunnen, regionale traditionelle Gebäude) hinterlassen, sondern auch immaterielle Kultur in Hülle und Fülle, z. B. Sitten und Gebräuche, Folklore, Know-how, Handwerk, kulinarische Spezialitäten, Musik, Tanz usw.. Die Liste ist nahezu endlos, und fast jedes Dorf oder jeder Weiler hat sein eigenes unverkennbares Erbe, mit dem es sich nicht nur ausweisen kann, sondern auch von den Nachbardörfern unterscheidet. Und genau das macht Europa so verführerisch und verlockend!

Rand: Über 200 Weltkulturdenkmäler in Europa

Die meisten Länder der EU haben alles darangesetzt, um ihren Baubestand zu inventarisieren und zu schützen. Allein in Frankreich wurden über 14 000 Gebäude als historische Denkmäler ausgewiesen, und weitere 24 000 sind in einem zusätzlichen Verzeichnis erfasst. Darüber hinaus gibt es mehr als 4 000 Museen der einen oder

anderen Form sowie rund 2 000 Feste, die das ganze Jahr hindurch gefeiert werden. Auf internationaler Ebene werden einzigartige und herausragende Beispiele durch ihre Ernennung zum Weltkulturerbe unter der Schirmherrschaft der UNESCO anerkannt. Allein in Europa sind inzwischen über 200 solcher Kulturdenkmäler aufgelistet, und es besteht kein Zweifel daran, dass diese Auszeichnung mehr als geeignet ist, Touristen nicht nur zum Kulturdenkmal an sich, sondern auch generell in die entsprechende Gegend zu locken.

Wenn es allerdings um kleinere bzw. immaterielle 'Erbstücke' geht, gestaltet sich das Bild sehr viel weniger klar, und die Konturen verschwimmen. Zu dieser Form des kulturellen Erbes gehören so komplexe, verschiedenartige und so weit verstreute Beispiele, dass sich eine systematische Erfassung und Inventarisierung als extrem schwierig erweist. Einige Länder haben dies versucht; so hat beispielsweise das französische Landwirtschaftsministerium einen 'guide d'observation du patrimoine rural' herausgegeben, in dem materielle und immaterielle Kulturgüter in ländlichen Gebieten in Frankreich beschrieben und erfasst sind. Frankreich hat darüber hinaus ein Netz von 'écomusées' aufgebaut, das verschiedene Formen ländlicher Kulturschätze 'in situ' und 'im Kontext' auf dem Lande schützen und bewahren soll, doch diese können immer nur einen sehr kleinen Teil des gesamten Kulturerbes darstellen.

Zuweilen sind detaillierte Informationen über das kulturelle Erbe einer bestimmten Gegend nur vor Ort vorhanden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich Privatleute oder besondere Interessengruppen mit den Kulturschätzen des Ortes beschäftigt und sich für deren Schutz eingesetzt haben. Allzu häufig bleibt dies jedoch leider eher die Ausnahme als die Regel, und nur selten sehen die Menschen in ihrem eigenen Erbe etwas Besonderes oder Einzigartiges, da es einfach zu ihrem Alltag gehört.

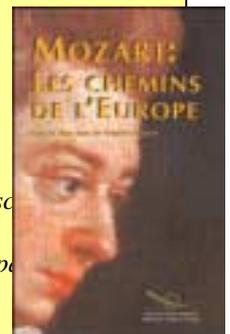
Und schließlich wird auch eine ganze Reihe von spezielleren Verzeichnissen oder Kulturstraßen erstellt, im Wesentlichen über Netzwerke oder rund um spezielle Themen. Auf europäischer Ebene hat der Europarat in den letzten fünfzehn Jahren an der Entwicklung eines Netzes europäischer Kulturstraßen kreuz und quer durch die europäische Landschaft mitgewirkt. Bislang wurden mehr als 20 Straßen entworfen, die vom hohen Norden Europas (die Polarlichtstraße) bis zum tiefen Süden (das Vermächtnis von Al Andalus) reichen. Zu den berühmtesten gehören die Pilgerstraßen von Santiago de Compostella ("Jakobstraße"), auf denen auch weniger populäre Touristenregionen entlang der Straße ihre eigenen Kulturstätten präsentieren und zur Geltung bringen können.

Rand: Kulturstraßen des Europarats

Der Europarat hat außerdem ein Netz europäischer Kulturstätten "European-Heritage.net" (Projekt HEREIN) eingerichtet. Das 1999 aufgebaute Netz soll die Papierdatenbank des Europarats des europäischen Kulturerbes in den Bereichen Archäologie und Architektur in ein schnell und leicht über das Internet erreichbares Informationssystem umwandeln. HEREIN enthält auch Links zu politischen Maßnahmen im Bereich des nationalen Erbes und bietet ein Portal für ein breites Spektrum von Aktivitäten rund

Kulturstraßen des Europarats:

- *Pilgerstraße Santiago de Compostella*
- *Via Francigena*
- *Ländliche Lebensräume*
- *Seidenstraßen*
- *Barockstraße*
- *Straßen des klösterlichen Einflusses*
- *Keltenstraßen*
- *Mozartstraße*
- *Schickhardt-Wege*
- *Wikingerstraßen*
- *Hanse-Straßen*
- *Park- und Gartenstraße*
- *"Über die Grenzen hinweg so Pont de L'Europe*
- *Straße zur Entdeckung europäischer Kulturerbe*
- *Phönizierstraße*
- *Humanismusstraßen*
- *Straße des Vermächtnisses von Al-Andalus*
- *Polarlichtstraße*
- *Beliebte Feste & Rituale in Europa*
- *Zigeunerstraße*



um das kulturelle Erbe in der EU (<http://www.coe.int/>)

Im Bereich der Netze von Nichtregierungsorganisationen wurden zur Förderung eines bestimmten Themas oder Themenkreises in Verbindung mit dem Kulturerbe in ländlichen Regionen eine Reihe von europäischen oder multinationalen Verbänden gegründet. 'Europe of Traditions' zum Beispiel gehören private Hausbesitzer und Verbände aus England, Frankreich, Irland, den Niederlanden und Portugal an, die sich für den Schutz von lokalen traditionellen Gebäuden interessieren, die sie mit viel Einfühlungsvermögen in hochwertige Unterkünfte umwandeln, welche Zeugnis für die Geschichte, Gastfreundschaft und das Erbe der entsprechenden Region ablegen.

Die Qualität dieser Arbeit wurde mit einer Reihe von Tourismus- und Umweltpreisen ausgezeichnet, und inzwischen wird auch versucht, das Aufgabenspektrum über einen neuen Verband namens 'villages of tradition' auch auf kleine Dörfer auf dem Lande auszuweiten. Ein weiteres Beispiel für einen europäischen Verband, der sich für den Schutz des Kulturerbes einsetzt, ist EuroArt; dieser Verband wurde 1994 gegründet mit dem Ziel, ein europäisches Netz von Künstlerkolonien und Künstlerdörfern aufzubauen sowie die Bildung des Kulturbewusstseins und die Anerkennung dieser Gebiete zu fördern.

Pilgerstraßen von Santiago de Compostella des Europarats

3.6 Nicht traditionelle Reiseziele

Obwohl der Tourismus in den letzten 50 Jahren beeindruckende Wachstumsraten erzielen konnte, ist Europa noch immer in weiten Teilen touristisch kaum erschlossen (diese Gebiete werden als nicht traditionelle Reiseziele bezeichnet). Bei einer vor kurzem erfolgten Auswertung der Tourismusstatistik von Eurostat, bei der die Zahl der Touristen je Fläche in 1 154 Regionen in Europa untersucht wurde, fand man heraus, dass die Touristendichte sehr breit gefächert ist (siehe Karte).

- Wie man sicher erwartet, weisen die Randgebiete im Norden von Fennoskandia sehr geringe Besucherzahlen auf, was zum Teil die extrem geringe Bevölkerungsdichte in diesen Gebieten widerspiegelt.
- Am anderen Ende dieser Skala stehen das Vereinigte Königreich, Irland, Benelux, Deutschland, Österreich und Italien, die beliebte oder sogar äußerst beliebte Reiseziele sind. Dies geht zum Teil auf die relativ hohe Bevölkerungsdichte in diesen Ländern zurück, die mehr Geschäftsreisen, Familienbesuchen und Reisen in Naherholungsgebiete mit sich bringt. Eine bemerkenswerte Ausnahme hiervon sind einige der neuen Bundesländer.
- In Frankreich gibt es auf der anderen Seite trotz der Spitzenreiterrolle, die das Land in Europa als Reiseziel noch immer einnimmt, große Regionen mit nur wenigen Besucherzahlen. Dies gilt insbesondere für den zentralen Gürtel, der von der belgischen Grenze durch das Herz Frankreichs bis zum Massif Central verläuft.
- Wenn wir weiter südwärts schauen, so stellen wir fest, dass Spanien, Portugal und Griechenland ausgedehnte Gebiete im Landesinnern mit einer geringen Besucherichte besitzen, die bis zu einem Drittel oder sogar drei Viertel der Landesfläche ausmachen.
- Es überrascht kaum, dass die Küstengebiete dieser Länder und sogar nahezu die gesamte europäische Küste zu den beliebten Reisezielen gehören.

Wenn man Karten von Natur- und Kulturdenkmälern über die Karte der nicht traditionellen Gebiete legen könnte, sollte es im Idealfall möglich sein, die 'Highlights' für eine potenzielle Tourismusentwicklung zu ermitteln.

Doch selbst bei diesen 'Highlights' gibt es keine Gewähr dafür, dass Tourismus tatsächlich entwickelt werden kann oder für die örtliche Wirtschaft überhaupt geeignet ist. Im folgenden Kapitel werden die Vorteile und Grenzen der Tourismusentwicklung in nicht traditionellen Gebieten auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes näher beleuchtet.

Rand: Mehrere Gebiete in der EU sind touristisch noch immer kaum erschlossen

4. AUSSICHTEN UND GRENZEN DER TOURISMUSENTWICKLUNG

4.1 Die Vorteile des Tourismus

Die Agrarwirtschaft in Europa hat in den letzten fünfzig Jahren einen tiefgreifenden Wandel erlebt. Die Bauern, die das Rückgrat der ländlichen Bevölkerung und der Agrarwirtschaft sind, sahen sich einem anhaltenden Druck ausgesetzt, ihre Bewirtschaftungsmethoden zu modernisieren und zu industrialisieren, insbesondere in den letzten fünfzig Jahren. In manchen Gebieten hat dies zu einer allmählichen, jedoch ununterbrochenen Landflucht geführt. Die Folge war, dass viele kleine Dörfer in ganz Europa heute trotz der massiven Bemühungen der Kommunal-, Regional- und Landesregierungen, dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten, um ihr Überleben kämpfen müssen. Wenn die Dörfer verschwinden, dann ist es auch um das Kulturerbe dieser Regionen und damit um das vom Menschen beeinflusste Naturerbe schlecht bestellt.

Vor diesem Hintergrund bietet der Tourismus mit seinen spektakulären Wachstumsraten ein Bild des Wohlstandes. Zusammen mit dem wachsenden Interesse am Natur- und Kulturerbe könnte er für viele ländlichen und abgelegenen Gebiete in Europa zu einem echten Rettungsring werden. Einige der Gründe hierfür werden nachstehend genannt:

- Neue Beschäftigungschancen: Tourismus lässt sich kaum automatisieren, da er service-orientiert ist, und bleibt daher eine äußerst personalintensive Branche, die erhebliche Beschäftigungschancen und neue Qualifikationen in Aussicht stellt, insbesondere für junge Leute. Nach Aussagen der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) können im Tourismus pro 150 00 Euro Umsatzerlöse 5 bis 6 neue Arbeitsplätze geschaffen werden, in erster Linie in Gaststätten und Hotels.
- Vielfalt und Stabilität in der lokalen Wirtschaft: Tourismus ist ein hochgradig komplexes System aus Aktivitäten und Dienstleistungen, das sich über eine Vielzahl von Wirtschaftszweigen erstreckt. Daher kommen die Ausgaben im Tourismus nicht nur unmittelbar den damit verbundenen Wirtschaftszweigen wie Hotels, Besucherattraktionen, Gaststätten usw. zugute, sondern indirekt auch anderen Sektoren wie Landwirtschaft, Baugewerbe und verarbeitendes Gewerbe. Er kann beispielsweise die Nachfrage nach örtlichen Nahrungsmitteln und das Angebot von Möbeln für die Hotels vor Ort ankurbeln, neue Märkte für Kunsthandwerk schaffen usw.. Studien in Norwegen und Frankreich haben gezeigt, dass die Ausgaben der Touristen für ihre Ferienunterkunft auch andere Käufe nach sich ziehen, die das Zwei- bis Dreifache an Geld einbringen können.

Rand: Der Tourismus kommt vielen Wirtschaftszweigen zugute

- Zusätzliche Einkommensquelle: Der Tourismus kann auch eine zusätzliche Einkommensquelle für die bereits bestehenden Sektoren und für Kleinunternehmen darstellen. In Frankreich können Bauern, die Zimmer für Touristen bereitstellen, pro Jahr zusätzlich 2 860 Euro verdienen, und wenn sie darüber hinaus auch noch Mahlzeiten anbieten, können sich diese Mehreinnahmen auf bis zu 3 150 Euro belaufen. Wenn sie

außerdem noch einen Reitstall eröffnen, können ihre Umsatzerlöse auf bis zu 11 000 Euro steigen (Leader I).

- Verbesserung des Lebensstandards vor Ort: Mit höheren Einkommen und Steuern dank der neuen Arbeitsplätze und Unternehmen kann die Infrastruktur und das Dienstleistungsangebot vor Ort unterhalten oder verbessert werden. Die Umweltqualität und die Erreichbarkeit einer Region allgemein können damit ebenfalls verbessert werden, da Touristen lieber attraktive, saubere und unverschmutzte Orte besichtigen und sich eine gute Infrastruktur für einen leichten Zugang wünschen. Darüber hinaus kann der Tourismus, sofern sachgerecht damit umgegangen wird, zu Gemeinschaftssinn und Zusammenarbeit führen und dazu beitragen, einem Dorf oder einer Gemeinschaft 'sein' bzw. 'ihr Herz zurückzugeben'.
- Schutz des lokalen Natur- und Kulturerbes: Der Tourismus kann dazu beitragen, dass sich Stolz und ein Bewusstsein für die natürlichen und kulturellen Sehenswürdigkeiten einer Gegend herausbilden. Dies kann wiederum zu mehr Verständnis und Sympathie für deren Restaurierung und Schutz führen und auf diese Weise dazu beitragen, dass mehr Gelder in diese Richtung fließen.

4.2 Einschränkungen

Die Liste der möglichen Vorteile ist beeindruckend, doch es ist wichtig zu erkennen, dass Tourismus nicht *die* Lösung schlechthin für eine ums Überleben kämpfende Agrarwirtschaft ist. Eine erzwungene Förderung im Rahmen allgemeiner Maßnahmen und Gelder der Regierung ohne Berücksichtigung der Einschränkungen und Fallstricke kann verheerend sein. Tourismus ist eine äußerst hart umkämpfte und dynamische Branche, die auf den Grundsätzen der freien Marktwirtschaft beruht und in der Informations- und Werbetechniken vorherrschen. Daher ist das Risiko bei relativ niedrigen wirtschaftlichen Erträgen hoch, vor allem auf dem Spezialreisemarkt.

Rand: Kleinstunternehmen sind das Rückgrat des Agrotourismus

Zur Entwicklung des Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes in ländlichen Gegenden ist es notwendig, dass folgende Einschränkungen überwunden werden:

- Wenige KMU bzw. mangelndes Interesse am Tourismus: Dies kann entweder auf mangelnden Unternehmergeist oder auf fehlendes Kapital für Unternehmensgründungen zurückgehen. In vielen ländlichen Gebieten leben überdurchschnittlich viele ältere Menschen, wodurch sich das Potenzial zur Gründung neuer Unternehmen verringert.
- Fehlen einer organisierten Struktur in der Tourismusbranche: Für die Entwicklung eines touristischen Produkts ist ein hohes Maß an Koordination und Zusammenarbeit entlang der gesamten Tourismuskette erforderlich (die Bereitstellung von Zimmern ist nur eine Komponente des Gesamtangebots). Da in der Tourismusbranche überwiegend KMU tätig sind (über 94 % aller Firmen beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter), ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese KMU in ländlichen Gebieten noch stärker zersplittert und unterorganisiert sind, sehr hoch.
- Mangelnde Qualifikation und Ausbildung: Für die Leitung eines Unternehmens, für Marketing und Kundenpflege u. a. sind bestimmte Qualifikationen erforderlich. In ländlichen Gebieten jedoch verfügen viele Menschen in der Regel über eine unzureichende Ausbildung; sie genügen daher weder den Anforderungen, die in der Tourismusbranche

gestellt werden, noch können sie qualifizierte Stellen antreten. Hinzu kommt, dass zu selten Reisefachleute eingestellt werden.

- Mangelnde Unterstützung durch andere Sektoren: Die Unterstützung durch den öffentlichen Sektor ist besonders wichtig, um die erforderliche Infrastruktur, die zur Bewältigung des Besucherandrangs erforderlich ist (Ausschilderung, Straßen usw.), sowie eine positive Atmosphäre zur Förderung von Kleinunternehmen zu schaffen. Aufgrund mangelnder Mittel und des nicht vorhandenen politischen Willens seitens der Kommunalbehörden ist es sehr schwierig, die Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus einzuleiten. Die Tourismusbranche ist weitgehend auf die Zusammenarbeit mit und die Mitwirkung von anderen Sektoren angewiesen, beispielsweise in Form von Dienstleistungen und Grundstoffen sowie des Zugangs zum Natur- und Kulturerbe auf Privatgrundstücken.

Rand: Unterstützung durch den öffentlichen Sektor

- Mangel an ausreichenden potenziellen Touristenattraktionen: Um Touristen in ausreichender Zahl anlocken zu können und damit den Tourismus wirtschaftlich tragbar zu machen, bedarf es einer kritischen Masse an tatsächlichen und potenziellen Produkten. Diese müssen ebenfalls attraktiv und charakteristisch genug sein, damit der entsprechende Wettbewerbsvorteil gegeben ist. Andernfalls wird der Tourismus wahrscheinlich nur von kurzer Dauer und unrentabel sein.
- Saisonabhängigkeit: Der Tourismus in Europa ist gewöhnlich in hohem Maße saisonabhängig, was mit schlechten Arbeitsbedingungen mit negativen Folgen für die Qualität der Dienstleistungen und für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbunden ist. Der Fédération Nationale des Gîtes Ruraux in Frankreich zufolge sind die 'gîtes' lediglich 15 Wochen pro Jahr belegt, was einem jährlichen Belegungsgrad von knapp 20 % entspricht. Daher würde es eine Zeit lang dauern, bis sich die anfänglichen Investitionen amortisiert haben und das Unternehmen beginnt, Gewinne zu erwirtschaften. Es bedeutet ferner, dass die neu geschaffenen Arbeitsplätze, die zu besetzen sind, aufgrund ihrer Saisonabhängigkeit und manchmal auch der langen Arbeitszeiten nicht ausreichen, um genügend oder qualifiziertes Personal anzulocken, insbesondere unter der jüngeren Generation.
- Mangelnde Kontrolle über Einflüsse von außen: Der Tourismus ist eine stark imagegeprägte Branche, die damit erheblich auf die makroökologischen und sozialen Bedingungen und Kräfte reagiert, die sich der unmittelbaren Kontrolle durch die örtlichen Tourismusunternehmen entziehen. Damit wird die Tourismusbranche durch die sich verändernden Modeerscheinungen und Trends und durch negative Auswirkungen beeinflussbar.
- Potenzielle soziale Konflikte: Ein großer Ansturm von Touristen kann Überfüllung und Verkehrsstaus verursachen, das empfindliche soziale Gefüge eines Gebiets stören und das Aufeinanderprallen von Kulturen bewirken. Er kann auch zu inflationären Grundstücks-, Immobilien- und Warenpreisen führen.

Rand: Schutzbedürftiges Kultur- und Naturerbe

- Schäden am Natur- und Kulturerbe: Naturgebiete sind meist anfällig und können leicht beschädigt werden. Damit sind der Zahl der Besucher, die die Sehenswürdigkeit besichtigen können, von vornherein Grenzen gesetzt. Ist ihre Zahl zu hoch, wird genau das zerstört, was die Besucher angelockt hat. Ausgetretene Wege erodieren, Lebensräume tragen Schäden davon. Verantwortungsloses Verhalten kann auch zu Bränden führen, das Leben in freier Natur stören usw.. Schlecht konzipierte Infrastrukturen rund um das Natur-/Kulturdenkmal können weitere Schäden verursachen und zu ernststen Umweltproblemen führen, wenn Fragen wie Abfallentsorgung usw. nicht genügend Rechnung getragen wird. Auch das Kulturerbe kann in Mitleidenschaft gezogen werden, insbesondere dann, wenn es immaterieller Art ist. Es besteht die ernste Gefahr, dass Traditionen und Lebensweisen

trivialisieren und zu stark kommerzialisiert werden und dadurch ihre Authentizität und ihren Wert verlieren.

4.3 Spezielle Belange des Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes

Die vorstehend aufgeführten klassischen Chancen und Risiken gehen mit jeder Form der Tourismusentwicklung in ländlichen Gebieten einher. Im Zusammenhang mit dem Natur- und Kulturerbe sollten jedoch noch eine Reihe weiterer Faktoren berücksichtigt werden:

- Kultur- und Umweltgüter können nicht erzeugt werden: Es gibt sie aufgrund der Geschichte und Geografie, und sie können nicht kurzfristig einfach geschaffen werden. Dies bedeutet, dass die Reiseziele mit dem Vorhandensein zusammenhängen müssen, was vorhanden ist. Wenn der ihnen innewohnende Reiz gering oder nur mäßig ist, wird es für das Gebiet sehr schwierig werden, sich durch einen Wettbewerbsvorteil von anderen Urlaubszielen abzuheben.
- Kultur- und Naturattraktionen sind meist in öffentlicher Hand: Touristen müssen nur selten dafür bezahlen, die Natur und einen Großteil der Kultur zu besichtigen, z. B. Naturschutzgebiete, Landschaften, Dorfarchitektur usw.. Daher sind es meist Privatunternehmen, die aus diesem öffentlichen Gut ein Produkt entwickeln und damit Einkünfte erzielen. Damit ist jedoch nicht automatisch sichergestellt, dass ein Teil dieser Einkünfte auch wieder der Erhaltung und Verbesserung des Kultur- und Naturerbes zugute kommen. Dies trifft auch auf die Kommunalbehörden zu. Die zusätzlichen Steuereinnahmen, die ein erfolgreicher Tourismus erwirtschaftet, fließen normalerweise nicht vorrangig dem Schutz der Kultur- oder Naturdenkmäler zu.

Rand: Einkünfte aus dem Tourismus und Schutz des Natur- und Kulturerbes

- Schäden an Natur- und Kulturdenkmälern sind äußerst schwer messbar: Der Tourismus hat zwangsläufig Auswirkungen auf die Natur- und Kulturdenkmäler eines bestimmten Reiseziels, doch diese Wechselwirkungen sind äußerst vielschichtig und lassen sich nur schwer beziffern. Es gibt keine allgemein gültige Formel, um die Tragkapazität von Kulturstätten zu bestimmen (d. h. die Zahl der Menschen, die es besichtigen können, ohne es wesentlich zu beschädigen), da nahezu alles von den besonderen Gegebenheiten vor Ort abhängt. Eine Reihe von Institutionen, z. B. die Welttourismusorganisation, die Europäische Umweltagentur und andere, haben mit der Entwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren begonnen, doch stecken diese noch in den Kinderschuhen. Auch wenn es eine Möglichkeit gäbe, die Kosten für den Schutz und den Unterhalt von Kulturstätten mit einzubeziehen, ist die Entscheidung darüber, wie viel Geld hierfür vorgesehen werden sollte, äußerst schwierig. Es ist schon schwer, den Schaden zu beurteilen, und es ist um so diffiziler, die Höhe dieses Schadens zu bestimmen oder potenziellen Schäden bereits in der Entstehungsphase entgegenzuwirken.
- Und schließlich ist das Preisgefüge des auf dem Natur- und Kulturerbe beruhenden Tourismus nicht so klar wie bei anderen Dienstleistungen oder anderen Formen des Tourismus. Ohne Benchmarking gibt es in diesem Bereich nur wenige Anhaltspunkte. Auch wenn es vergleichbare Attraktionen in anderen Regionen gibt, sind Vergleiche schwierig, da das wirtschaftliche Umfeld stets anders ist. Daher besteht die Gefahr, dass sich Unternehmen durch zu hohe Preise selbst vom Markt ausschließen oder, was wahrscheinlicher ist, ihre Produkte oder Dienstleistungen zu einem zu niedrigen Preis anbieten.

5. DIE WICHTIGSTEN ERFOLGSFAKTOREN

5.1 Konzeption eines touristischen Angebots

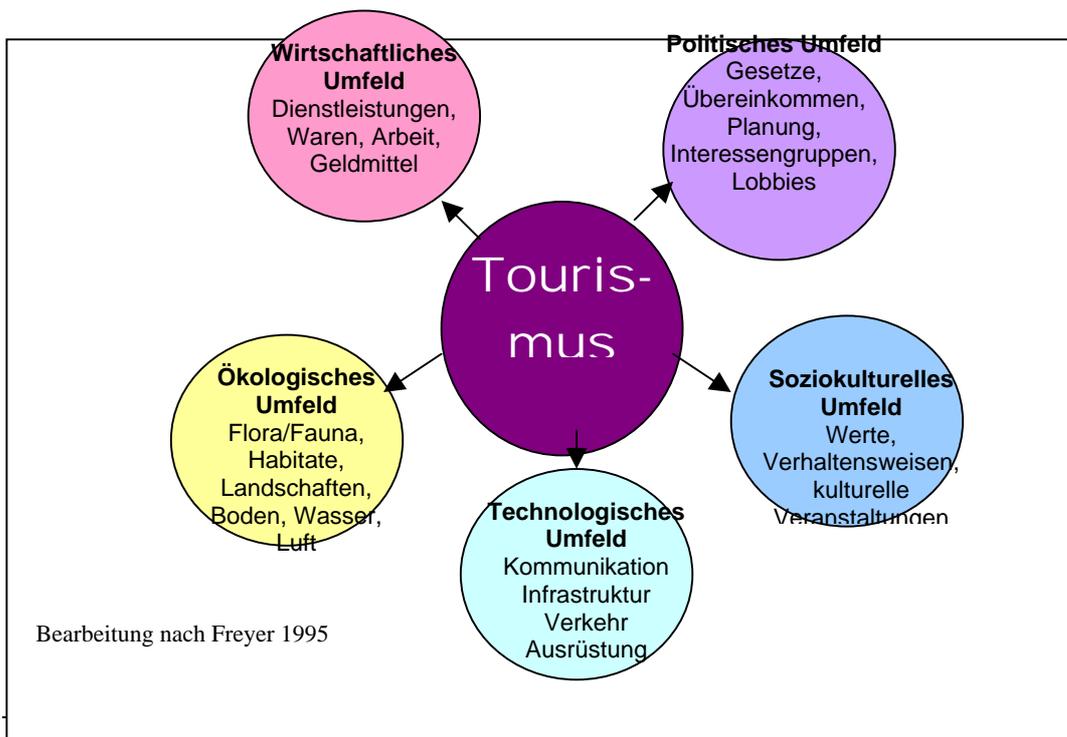
Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen sind auf dem auf dem Tourismusmarkt, der auf dem Natur- und Kulturerbe beruht, die zu überwindenden Hürden für einen Markteintritt relativ niedrig. Jeder kann versuchen, auf diesem Markt Fuß zu fassen, indem er einen Teil der Geschichte oder seines Grund und Bodens für Touristen zugänglich macht. Dies bedeutet, dass das Angebot häufig unübersichtlich und nicht immer direkt an die Nachfrage im Tourismus gekoppelt ist. Schon heute wächst das Angebot auf dem Markt des kulturellen Erbes schneller als die Zahl der interessierten Touristen. Daher besteht durchaus das Risiko des Misserfolgs, auch auf diesem stets expandierenden Sektor, wenn nicht alle Aspekte des Entwicklungsprozesses sorgsam bedacht werden.

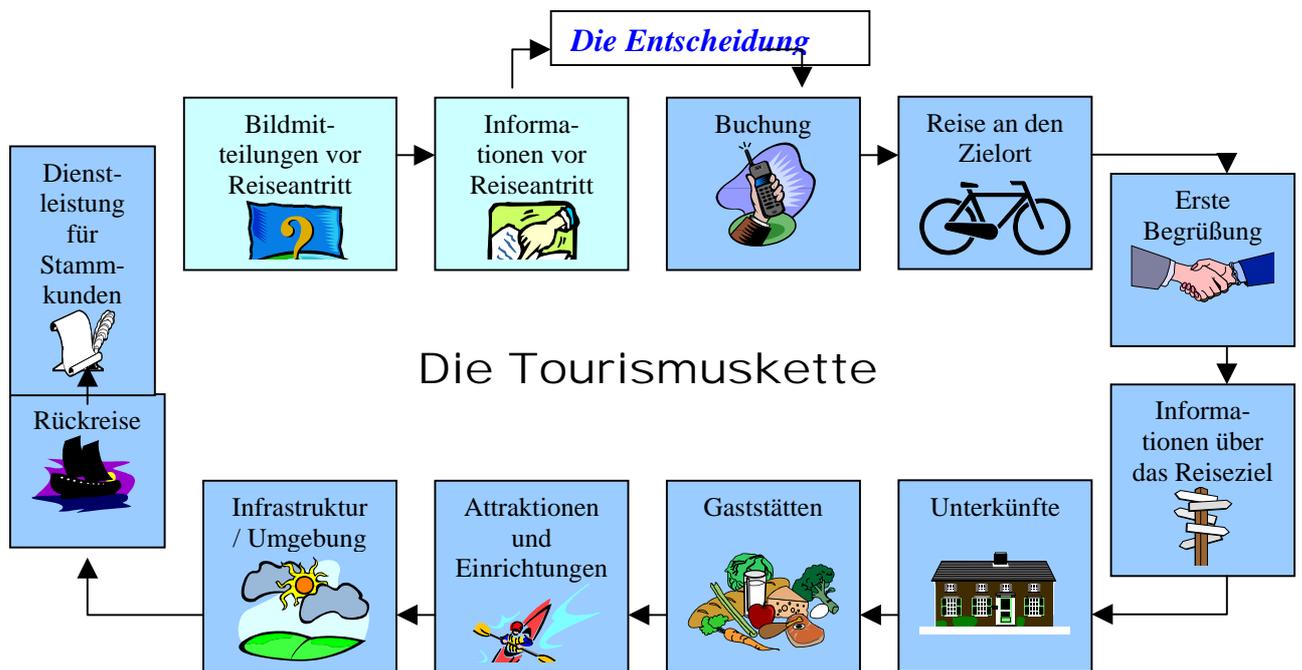
Rand: Tourismus erfordert ein ganzheitliches Konzept

Kapitel 6 bis 9 bieten Anhaltspunkte für bewährte Praktiken sowie darüber, wie diese Form des Tourismus nachhaltig entwickelt werden kann. Doch soll zunächst näher auf einige der Schlüsselfaktoren für den Erfolg eingegangen werden, der sich im Rahmen der jüngsten Initiativen für nicht traditionelle Reiseziele auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes eingestellt hat.

Die Grundbestandteile eines touristischen Produkts

Tourismus besteht aus einem komplexen System von Aktivitäten und Dienstleistungen, die in zahlreichen Wechselwirkungen mit anderen wirtschaftlichen, Umwelt- und sozialen Sektoren stehen. Die Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus setzt ein Verständnis für die Komplexität und die Merkmale dieses Tourismussystems voraus.





Darüber hinaus spielt sich Tourismus an unterschiedlichen Orten ab, angefangen mit dem Wohnort des potenziellen Kunden (der sich in einem anderen Land befinden kann) bis hin zu dem Heimatort, an den der Tourist zurückkehrt. Es genügt nicht, einfach ein Hotel zu bauen oder einen Wanderweg anzulegen und darauf zu warten, dass sich die Besucher schon einfinden werden. Die Entwicklung eines touristischen Produkts erstreckt sich nicht nur auf die Schaffung einer Einrichtung oder die Erbringung einer Dienstleistung, sondern auch auf die Planung, Konzipierung, die Entwicklung eines Markenzeichens und die Verpackung des Produkts. Damit muss die gesamte Dienstleistungskette einer Reise in Betracht gezogen werden, d. h. zunächst muss der Kunde auf das Produkt aufmerksam gemacht werden, anschließend muss sichergestellt werden, dass der Urlaub zufrieden stellend verläuft, und schließlich muss der Kunde ermutigt werden, ein zweites Mal zu kommen oder anderen von seinen positiven Erfahrungen zu berichten.

Zu den wichtigsten Bestandteilen eines nachhaltigen touristischen Produkts gehören:

1. *Originäres Angebot:*
 - ⇒ *Natürliche Attraktionen (Landschaft, Klima, Wasser, frei lebende und wild wachsende Pflanzen usw.)*
 - ⇒ *Kulturelle Attraktionen (materiell und immateriell)*
2. *Abgeleitete Attraktionen (die erforderlich sind, damit die Attraktionen für touristische Zwecke verfügbar sind)*
 - ⇒ *Urlaubseinrichtungen (Unterkünfte, Verpflegung, Geschäfte, Unterhaltung, Veranstaltungen usw.)*
 - ⇒ *Vermittlungseinrichtungen (Touristeninformationen, Reiseveranstalter, Internet-Dienste)*
3. *Marktforschung*
 - ⇒ *Ermittlung, wer die potenziellen Kunden sind und was sie wollen*
 - ⇒ *Herausfinden, welches die richtigen Marktsegmente sind*
4. *Marktstrategie*
 - ⇒ *Informationen über das Produkt/Reiseziel*
 - ⇒ *In den Menschen den Wunsch wecken, dorthin zu reisen*
5. *Erbringung der Dienstleistung*
 - ⇒ *Breitstellung von Einrichtungen, Dienstleistungen und Informationen*
 - ⇒ *Unterhalt der vorstehend genannten Faktoren*
 - ⇒ *Kundenzufriedenheit*
 - ⇒ *Angemessene Infrastruktur und Unterstützungsleistungen*
6. *Preispolitik*
 - ⇒ *Festsetzung eines wettbewerbsfähigen Preises*

Nachha

5.2 Die 'Kunst' im Tourismus

Um diese Kette von Ereignissen auf lange Sicht für das gesamte Reiseziel funktions- und tragfähig zu gestalten, müssen die folgenden drei Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

- ◆ Vereinbarung: Tourismus ist erheblich auf ein breit gefächertes Spektrum von Dienstleistungen und Aktivitäten angewiesen. Daher ist es für nicht traditionelle Reiseziele besonders wichtig, Partnerschaften einzugehen und die Teilnahme aller Betroffenen, d. h. des öffentlichen oder privaten Bereichs sowie der Ortsbevölkerung, zu fördern.

Rand: Tourismus beruht auf drei grundlegenden Prinzipien

- ◆ Einfallsreichtum: Tourismus ist eine marktgesteuerte Branche. Tourismusunternehmen müssen daher einfallsreiche Lösungen finden, um diesen Markt zu erschließen, damit sie ein zukunftsfähiges wirtschaftliches Produkt anbieten können. Diese Produkte müssen nicht nur originell genug sein, um der Region einen unverwechselbaren Stempel aufzudrücken, sondern müssen auch benutzerfreundlich verpackt sein, um die Zielgruppe auch erreichen zu können.
- ◆ Ausgewogene Maßnahmen: Alles ist eine Frage der Ausgewogenheit: das Angebot darf die Nachfrage nicht übersteigen, der Preis sollte kundengerecht und zugleich der getätigten Investition angemessen sein, und die Produkte sollten attraktiv und abwechslungsreich genug sein, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. Das Natur- und Kulturerbe, auf dessen Grundlage der Tourismus entwickelt wird, sollte nicht nur geschützt werden, sondern darüber hinaus auch das Bewusstsein über seinen Wert und sein Schutzbedürfnis steigern. Und schließlich sollte auch die Ortsbevölkerung in den Genuss des Tourismus gelangen, und zwar in Form eines höheren Lebensstandards und eines positiven kulturellen Austauschs. Die Tourismusentwicklung beruht daher auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit (wirtschaftlich, ökologisch, sozial), und die Maßnahmen müssen so ausgewogen sein, dass der Nutzen gerecht auf alle verteilt werden kann.

5.3 Die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren

Die nachstehend genannten Erfolgsfaktoren wurden aus einem breit gefächerten Spektrum praktischer Beispiele für einen auf dem Natur- und Kulturerbe beruhenden Tourismus in nicht traditionellen Gebieten sowie insbesondere aus den im Anhang beigefügten Fallstudien ausgewählt. Diese sind weder erschöpfend noch in allen Fällen relevant, doch bieten sie hoffentlich all denjenigen, die sich in dieser Form des Fremdenverkehrs betätigen wollen, eine Quelle der Inspiration.

1. *Bedeutung*: Die Bedeutung des Kultur- oder Naturerbes ist ein entscheidender Faktor. Es hat wenig Sinn, ein Gebiet zu entwickeln, das im Hinblick auf das Natur- oder Kulturerbe nur wenig zu bieten hat. Ein solches Gebiet kann zwar trotzdem gefördert werden, doch wird es sehr viel schwieriger sein, es in ein nachhaltiges Produkt zu verwandeln. Weist das Gebiet jedoch ein bedeutsames Natur- oder Kulturdenkmal auf, so kann dies als 'Leuchtfeuer' für dieses Gebiet fungieren. So ist der Oulanka Nationalpark in Kuusamo in ganz Finnland bekannt und kann Touristen in das Gebiet locken, selbst wenn diese den Park selbst nie besuchen. Der Grund dafür ist, dass der Park ein Symbol für unberührte Natur und eine spektakuläre Landschaft ist.

Rand: Bedeutsame Natur- oder Kulturdenkmäler sind wie Leuchtfeuer

2. *Unverwechselbarkeit*: Dieser Faktor unterscheidet sich insoweit vom Faktor 'Bedeutung', als er sich auf all das bezieht, worin sich ein bestimmtes Gebiet von einem anderen unterscheidet, und ihm damit eine einzigartige Verkaufsposition verschafft. Hierzu können alle Glieder der Tourismuskette beitragen: gezielt ausgewählte Marktsegmente, hochwertige Produkte und Dienstleistungen, authentische Attraktionen, ein ausgeprägtes Identitätsgefühl vor Ort usw.. Eichsfeld hat seine Unverwechselbarkeit als katholische Enklave in einem lutherischen Teil Deutschlands genutzt, um Touristen aus den angrenzenden Bundesländern anzulocken. Das Kultur- und Naturerbe ist zwar interessant, kann jedoch nicht als spektakulär bezeichnet werden, doch dank dieser Unverwechselbarkeit war man in der Lage, trotz allem ein attraktives Tourismuspaket zu schnüren.

Rand: Bei einer Bündelung kann die kritische Masse von Touristen angelockt werden

3. *Bündelung*: Das Natur- und Kulturerbe kann häufig weit verstreut sein. Eine Stätte allein ist oft kaum von Interesse, doch sobald sie mit anderen kombiniert werden kann, sind alle Stätten gemeinsam interessant genug, um eine kritische Masse von Touristen anzulocken. Dies kann durch Bündelung oder mithilfe von Routenbeschreibungen geschehen. Beide Ansätze wurden in Estremadura mit großem Erfolg eingesetzt, wo mehrere thematische Straßen konzipiert wurden, einschließlich einer gastronomischen, einer historischen, einer Künstler- sowie von Wochenendstraßen usw..

Zuweilen genügt eine Bündelung jedoch nicht, und das Reiseziel braucht eine große Attraktion – oder einen Schwerpunkt -, der dann an eine Reihe kleinerer zusätzlicher Attraktionen gekoppelt wird. Genau diesen Weg hat Shannon Development eingeschlagen, indem sieben bedeutende, professionell betriebene Touristenattraktionen eingerichtet wurden (z. B. ein mittelalterliches Musterdorf und ein Auditorium für Musikfestivals). Rund herum wurden örtliche Privatinitiativen zur Entwicklung zusätzlicher Produkte gefördert, die den Touristen einen Anreiz bieten sollen, ihren Aufenthalt zu verlängern. Gleiches wurde im Pays Cathare getan, wo 11 Ruinen zu Attraktionen umgestaltet und zu einem Rundgang zusammengefasst wurden. Bei jeder Ruine wurden zusätzliche Attraktionen geschaffen, um den Touristen Anreize zu bieten, auch die nahe gelegenen Dörfer zu besuchen.

4. Schaffung von Warenzeichen und Vernetzung: Die richtigen touristischen Produkte sind lediglich eine Seite der Medaille, denn die potenziellen Touristen müssen davon überzeugt werden, diese Produkte auch zu nutzen. Eine Möglichkeit, den Kunden anzuregen, ein bestimmtes 'Produkt' zu kaufen, ist die Schaffung von Warenzeichen, die das Produkt mit einem bestimmten Image umgeben. Dies ist eine Gleichung, die auch im Tourismus aufgeht. Das Pays Cathare hat für eine Reihe von Produkten, etwa Touristenattraktionen, Restaurants, Kunsthandwerk, Reiseführer usw., ein Gütezeichen geschaffen. Dieses wurde in vielen Sektoren angewandt und hat dazu beigetragen, ein Image für die Gegend insgesamt zu entwickeln – das Image der Qualität.

Die Vernetzung ist eine weitere Möglichkeit, um sich einen Ruf aufzubauen. Der World Wide Fund for Nature (WWF) zum Beispiel ist gerade dabei, ein 'PAN PARKS' Gütesiegel für Nationalparks in ganz Europa zu entwickeln. Jeder Park muss eine Reihe von strengen Grundsätzen zum Schutz seiner Naturschätze einhalten und ein hochwertiges touristisches Produkt entwickeln. Mit der Zeit wird die Marke dann zum Symbol für hochwertigen Tourismus in einer einzigartigen Natur. Jeder Park, der sich diesem Grundsatz verschreibt, hat es auch leichter, sich selbst zu vermarkten. Auch einzelne Hotels und andere Einrichtungen für Touristen können davon profitieren, indem sie sich nationalen oder europäischen Netzen anschließen. So haben sich beispielsweise im Rahmen des oben beschriebenen 'Europe of Traditions' regionale traditionelle Häuser zusammengeschlossen, die einen hohen Standard hinsichtlich Unterkunft und Gastfreundschaft bieten. Häuser, die sich diesem Netz anschließen, profitieren außerdem von bereits bestehenden Marketingkanälen und dem guten Ruf.

Rand: Die Vernetzung mit ähnlichen Attraktionen ist ein schlagkräftiges Marketinginstrument

5. Erreichbarkeit: Das Wetter und die Entfernung zum Zielort sind für viele Touristen bei der Auswahl eines Reiseziels entscheidend. Das Pays Cathare (in Frankreich) und Eichsfeld (in Deutschland) haben beide ihre Nähe zu Großstädten und traditionellen Tourismuszielen genutzt, um Besucher anzulocken. Dieses Prinzip funktioniert für den regionalen und den lokalen Markt besonders gut. Je abgelegener eine Gegend und je extremer die Wetterverhältnisse sind, desto schwieriger ist es in aller Regel, Touristen anzulocken. In diesen Gegenden muss der Wahl des richtigen Marktes besondere Aufmerksamkeit gezollt werden. Kuusamo in Nordfinnland beispielsweise ist schwer erreichbar, doch genau diese Ablegenheit und die extremen Witterungsverhältnisse sind zum großen Verkaufsschlager geworden. Es wurden kleine "Ausflugspakete" mit Führung entwickelt, um den Besuchern einen Hauch von Abenteuer zu vermitteln, wobei jedoch ihre Sicherheit stets gewährleistet ist – zum Beispiel werden mitten im Winter Skidoo-Ausflüge an die russische Grenze organisiert. Diese kleinen Abenteuer-touren sind besonders bei Unternehmen beliebt und recht lukrativ.
6. Saisonabhängigkeit: Diese stellt die Tourismusbranche häufig vor große Probleme, doch im Fall des auf dem Natur-/Kulturerbe beruhenden Tourismus sollte darin stattdessen eine Chance gesehen werden, die Saisonabhängigkeit zu überwinden. Da die Leute häufiger, jedoch für eine kürzere Dauer in Urlaub fahren und die Bevölkerung zunehmend älter wird, werden Touristen darin bestärkt, neue Regionen zu erkunden, und zwar während als auch außerhalb der Saison. Das Natur- und Kulturerbe übt seinen Reiz insbesondere auf Märkte aus, die weniger vom Wetter abhängig sind. In Kuusamo finden im September und Mai besondere Veranstaltungen statt, um die Sommer- bzw. Wintersaison zu verlängern. Dabei werden beispielsweise hochkarätige ("Flugschiff"-)Veranstaltungen wie ein Vogelmarathon (ein Birdwatching-Wettstreit) oder ein nationaler Angelwettbewerb organisiert. Shannon Development arbeitet mit Rabattangeboten, insbesondere mit

Coupons in Zeitungen, um den Tourismus außerhalb der Hauptsaison anzukurbeln. Am lukrativsten ist es jedoch, mehr zum gleichen Preis anzubieten; damit wird der Tourismus außerhalb der Saison besonders attraktiv.

Rand: Die Überwindung der Saisonabhängigkeit stellt für den Tourismus auf der Grundlage des Kultur- und Naturerbes in ländlichen Gegenden eine echte Chance dar

7. Partnerschaften: Der Motivationsfaktor, der sich hinter der Entwicklung des nachhaltigen Tourismus verbirgt, ist für nicht traditionelle Reiseziele besonders wichtig. Häufig beginnt die Entwicklung auf Initiative einer bestimmten Einrichtung – öffentlich, privat, oder einer Organisation -, die am Schutz des Natur- oder Kulturerbes interessiert ist. Nach der deutschen Wiedervereinigung kam Eichsfeld, das durch die innerdeutsche Grenze geteilt gewesen war, die Begeisterung und das Engagement von Bürgerinitiativen in den Städten auf beiden Seiten der ehemaligen innerdeutschen Grenze in erheblichem Maße zugute. Man begann, eigene Initiativen ins Leben zu rufen, und damit wurde der Prozess der Zusammenarbeit über einen gut etablierten Tourismusverband ins Leben gerufen, der sich als in hohem Maße effizient erwiesen hat.

Rand: Zusammenarbeit ist einer der Schlüsselfaktoren zum Erfolg

8. Strategische Planung: Die Konzeption einer Gesamttourismusstrategie, in die alle wichtigen Protagonisten eingebunden sind, ist für die Entwicklung eines erfolgreichen und nachhaltigen touristischen Produkts von wesentlicher Bedeutung. Shannon Development ist zweigleisig vorgegangen: Beratungen mit den Ortseinwohnern über das Netzwerk regionaler Büros und Produktentwicklung auf der Grundlage der Marktforschung. Dabei wurde vermieden, dass öffentliche Gelder in eine zu große Zahl von Kleinprojekten investiert und damit "verwässert" wurden; stattdessen hat man sich auf vereinbarte Initiativen konzentriert, die zusammen ein in sich geschlossenes Programm bildeten. Nach Abschluss der Entwicklungsphase ist es Shannon Development durch sorgsames Monitoring und ständige Bewertungen gelungen, die Dynamik der Region beizubehalten, weshalb der Besucherstrom auch nicht abbriss. Im Pays Cathare wurde ein ähnlicher Weg eingeschlagen: hier hat die staatliche Behörde eine klare Strategie für die Tourismusentwicklung vorgelegt, gleichzeitig jedoch lokale Projekte der Ortsbevölkerung gefördert. Dieser Bottom-up-Ansatz wurde durch den Einsatz einer Reihe von Entwicklungsagenten in den Dörfern möglich.
9. Zugänglichkeit: Diese unterscheidet sich von der Erreichbarkeit insofern, als sie das Natur- und Kulturerbe einer Region verständlich und unterhaltsam präsentiert und den Touristen die Möglichkeit bietet, mehr darüber zu erfahren. Falls dies nicht sachgerecht erfolgt, wird der Tourist die Region wahrscheinlich nicht weiterempfehlen und auch nicht empfänglich sein für die Anforderungen dieser sensiblen Ressourcen. In Estremadura hat der Nationalpark Monfragüe eine interaktive Ausstellung über den typischen Lebensraum der Gegend, die dehesa, organisiert, bei der fast alle Sinne angesprochen werden: Tasten, Riechen, Hören, Sehen usw.. Damit wendet sich die Ausstellung an Kinder und Erwachsene gleichermaßen – und übermittelt die Botschaft des Schutzes und der Erhaltung auf unterhaltsame Art und Weise.

Im Pays Cathare weist jede der 13 Ruinen auf dem Rundweg gewisse Gemeinsamkeiten auf. Die Eintrittskarten und Prospekte sind alle im gleichen Format erstellt und bieten dieselbe Art von gut recherchierten Informationen zu jeder einzelnen Stätte. Doch jede Ruine arbeitet auch mit einem bestimmten Thema oder einer für sie einzigartigen Attraktion, beispielsweise ein interaktives Video über das Leben der Katharer, die Geschichte der Goldminen in Aude usw.

Rand: Interpretation ist wichtig, um die Bewusstseinsbildung zu fördern und den Erfahrungsschatz der Besucher zu bereichern.

10. Nachhaltigkeit: Und schließlich ist der Schutz des Natur- und Kulturerbes für den nachhaltigen Tourismus von maßgeblicher Bedeutung. In Kuusamo handeln die Behörden des Nationalparks derzeit eine Reihe von Vereinbarungen mit Dienstleistern aus, die bereit sind, sich einem strengen Umweltverhaltenskodex zu unterwerfen. Im Gegenzug dürfen sie das Logo des Parks benutzen, im Besucherzentrum Werbung machen und die Dienstleistungen des Parks in Anspruch nehmen. Ein Teil des Verhaltenskodexes verlangt von den Dienstleistern, an Schulungen zum Thema Naturschutz teilzunehmen, wodurch gewährleistet ist, dass die Botschaft auch an die Touristen weitergeleitet wird.

Rand: Tourismus kann zur Finanzierung des Schutzes von Natur- und Kulturstätten beitragen

Der Nationalpark zieht außerdem in Betracht, Möglichkeiten für Touristen zu schaffen, damit diese sich an den Schutzmaßnahmen im Park beteiligen, z. B. Mähen von Wiesen, Wiederherstellung von Feuchtgebieten, Neupflanzung von Bäumen, Entfernen von Gestrüpp usw.. Die Untersuchungen haben ergeben, dass es hierfür einen kleinen potenziellen Markt gibt. Es lohnt sich, auf Entdeckungsreise zu gehen, denn es kann dabei jeder nur gewinnen, und der Park bekommt kostenlose Unterstützung für seine Aktionen zum Schutz der Ressourcen, die Dienstleister können ohne nennenswerte Investitionen einen bereits etablierten Markt erschließen (nur ein Bett und eine Mahlzeit), und die Touristen sind zufrieden, weil sie einen Beitrag zum Naturschutz geleistet haben.

6. BEWERTUNG DES TOURISTISCHEN POTENZIALS

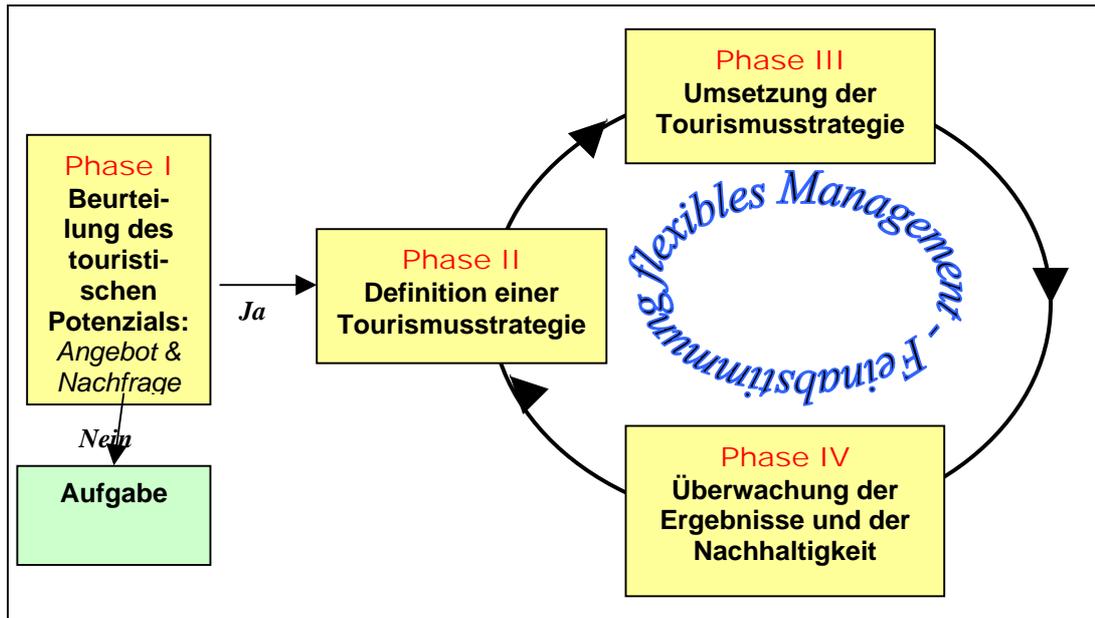
6.1 Orientierung an bewährten Verfahren

Die vorangegangenen Kapitel haben einige der vielschichtigen Aspekte der Entwicklung eines auf dem Natur- und Kulturerbe beruhenden nachhaltigen Tourismus aufgezeigt. Bei einem sachgemäß geplanten Konzept ist gewährleistet, dass diesen vielschichtigen Aspekten ausreichend Rechnung getragen wird und dass die sich daraus ergebenden Maßnahmen in sich geschlossen sind und zielgerecht umgesetzt werden. Wenn alle Beteiligten gemeinsam festlegen, was sie vom Tourismus erwarten und wie sie das entsprechende Produkt verpacken wollen, werden alle erfolgreich sein. Wenn nicht, werden sich in kürzester Zeit Hindernisse auf ihrem Weg auf türmen. Das Ergebnis ist dann allenfalls ein erheblich schlechteres Produkt. Schlimmstenfalls kommt es erst gar nicht aus den 'Startlöchern', so dass alle finanziellen Investitionen verloren sind.

Dieser Punkt kann nicht oft genug betont werden. Es gibt genügend Beispiele für solche Misserfolge, die ihre Initiatoren teuer zu stehen gekommen sind, Projekte, die durchaus vielversprechend waren, wenn man bestimmten grundlegenden Erwägungen mehr Aufmerksamkeit geschenkt hätte. Zu den gängigen Gründen gehören u. a. die mangelnde Beachtung der notwendigen Infrastruktur flankierend zum Produkt, die Überschätzung des touristischen Potenzials mit der Folge, dass das Angebot die Nachfrage übersteigt, mangelnde Marktforschung, um zu bestimmen, wer sich für diese Form des Tourismus interessieren könnte, Konflikte, mangelnde Zusammenarbeit mit anderen Sektoren usw..

Rand: Am besten ist ein gut organisiertes Konzept

In den nächsten vier Kapiteln wird auf die Punkte eingegangen, die bei der Entwicklung eines touristischen Produkts auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes unbedingt berücksichtigt werden sollten. Es werden Empfehlungen darüber ausgesprochen, wie dies vonstatten gehen kann, und zwar auf der Grundlage der Erfahrungen mit bewährten Praktiken. Dabei wird nach den nachstehend aufgezeigten logischen Schritten vorgegangen; begonnen wird dabei mit einer Beurteilung des touristischen Potenzials der Gegend.



6.2 Grundsätze von Angebot und Nachfrage im Tourismus

Die erste Frage, die sich stellt, ist, ob es sich tatsächlich lohnt, Tourismus zu entwickeln. Um dies beurteilen zu können, sollten Informationen über eine Vielfalt von Aspekten im Zusammenhang mit dem touristischen Angebot (potenzielle Natur-/Kulturschätze, Unternehmensstruktur, Infrastruktur usw.) und mit der Nachfrage (potenzielle Märkte, Besucherzielgruppen usw.) erhoben werden. Dies wird häufig unter dem Begriff Situationsanalyse verstanden.

Rand: Situationsanalyse

Dieser Prozess wiederholt sich, denn die anhand der Situationsanalyse ermittelten Informationen dienen nicht nur als Grundlage, um zu bestimmen, ob der Tourismus weiter ausgebaut werden soll, sondern auch, um festzulegen, wie dies geschehen soll. Es ist daher durchaus sinnvoll, im Laufe des Entwicklungsprozesses immer wieder auf diese ursprüngliche Analyse zurückzugreifen, um die Informationen zu vervollständigen oder unterschiedliche Entwicklungsszenarien auszuprobieren.

Vieles hängt von den Gegebenheiten vor Ort ab und davon, wer diesen Prozess einleitet. Dabei könnte es sich um eine Behörde des Schutzgebietes oder eine NGO im Umwelt-/Kulturbereich handeln, die Unterstützung von einer Dorfgemeinschaft bekommen möchte, eine Kommunalbehörde, die nach Möglichkeiten sucht, um die lokale Wirtschaft zu diversifizieren, oder um Privatunternehmer, die eine Marktchance wittern. Wer immer die Initiative ergreift, sollte mit den übrigen Interessengruppen so früh wie möglich in einen Dialog eintreten. Die Situationsanalyse ist hierfür ein ideales Medium. Dabei werden die Standpunkte all derjenigen eingeholt, die möglicherweise in die Tourismusentwicklung mit einbezogen werden; sie bietet einen Mechanismus, um zu einem Konsens über die Vorgehensweise zu gelangen.

Rand: Wer bringt den Ball ins Rollen?

In diesem Stadium ist es auch sehr hilfreich, auf Fachleute der Branche zurückzugreifen. Diese verfügen nicht nur über die notwendige Erfahrung für Benchmarking-Studien und Marktanalysen, sondern können auch eine unabhängige Meinung dazu abgeben, ob das Gebiet ein touristisches Potenzial aufweist und, falls ja,

wie dieses Potenzial ausgebaut werden kann, um sich gegenüber anderen Reisezielen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

6.3 Touristisches Angebot

a. Natur- und Kulturerbe

- **Inventar**

Da das Natur- und Kulturerbe die Grundlage für die Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus darstellt, ist es nur logisch, mit einem möglichst breiten Inventar dieser Natur- und Kulturschätze zu beginnen. Dieses sollte für ein geografisch oder sozial klar abgrenzbares Gebiet und nicht unbedingt in Übereinstimmung mit den Verwaltungsgrenzen erfolgen. Die bereits vorliegenden Informationsquellen sind ein guter Ausgangspunkt, insbesondere für geschützte Stätten wie Denkmäler oder Naturschutzgebiete, sind jedoch häufig nicht besonders ausführlich, so dass zusätzliche Feldarbeit erforderlich sein könnte. Neben der Tatsache, dass ein solches Inventar neue Interessensgebiete aufzeigt, kann damit auch der physische Zustand der einzelnen Kultur- und Naturstätten bestimmt werden, der wiederum dabei hilft, die Höhe der Investitionen zu ermessen, die notwendig sind, um die Stätten für Touristen zugänglich zu machen.

Nachdem die einzelnen Stätten erfasst wurden, sollte die Region als Ganze im Hinblick auf ihre Attraktivität insgesamt sowie auf ihren landschaftlichen Wert und besonders auch ihren 'Charakter' geprüft werden. Dabei sollte auch ihre Lage in Bezug auf größere Städte, Flughäfen und andere Reiseziele zusammen mit den örtlichen Witterungsverhältnissen erfasst werden, da sich beide Aspekte auf die Besucherströme und die Saisonabhängigkeit auswirken.

Situations
- analyse

Situationsanalyse zur Bestimmung des touristischen Potenzials		
QUANTIFIZIERUNG	BEURTEILUNG	
	Kapazität	Schaden-anfälligkeit
<p><u>Natureerbe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Charakteristische und attraktive Landschaften • Herausragende Arten oder Habitate (z. B. Bären, Sümpfe) • Sonstige interessante, ungewöhnliche oder repräsentative frei lebende Tiere • Vielfältige Ökosysteme • Geologische Merkmale wie Seen, Flüsse, Klippen • Schutzgebiete: Naturschutzgebiete, Nationalparks usw. <p><u>Kulturerbe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baubestand (Denkmäler, Ruinen, Burgen, Kirchen usw.) • Kleine Kulturstätten (Brunnen, Kapellen, Mauern usw.) • Regionale traditionelle Gebäude • Kulturgegenstände (Werkzeuge, Kleider, Möbel, Teppiche usw.) • Traditionen (Fertigkeiten, Know-how, Sitten und Gebräuche usw.) • Gastronomie (lokale Produkte, Rezepte, Herstellungsverfahren usw.) • Veranstaltungen, Feste und Feierlichkeiten <p><u>Region als Ganze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Umgebung • Wichtigste Formen der Bodennutzung • Lage und Landpacht im Hinblick auf potenzielle Attraktionen • Klima • <u>Beteiligte (wer, Ansichten, Kapazitäten)</u> • Öffentliche Einrichtungen • Interessengruppen • Unternehmen der Tourismusbranche • Grundeigentümer und andere Wirtschaftszweige • Ortseinwohner <p><u>Infrastruktur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Beherbergungsbetriebe, Gaststätten, vorhandene Attraktionen • Nähe zu und Anbindung an Städte, Flughäfen, andere Reiseziele • Verkehrsmöglichkeiten am Reiseziel • Andere Einrichtungen und Dienstleistungen (Geschäfte usw.) • Übliche Informations- und Marketingkanäle • <u>Rechtlicher und politischer Hintergrund</u> • Nationale oder lokale Tourismusstrategie und Prioritäten der nationalen Tourismusbehörde • Rechtsvorschriften für KMU • Politische Prioritäten • Planungs- und Bauvorschriften • Umweltgesetze • <u>Touristische Nachfrage</u> • Nutzung vorhandener Ressourcen • Erhebungen über Marktsegmente • Benchmarking mit konkurrierenden Reisezielen 		

➤ Beurteilung des touristischen Potenzials

Nach Abschluss der Erhebungen kann eine erste Beurteilung der verschiedenen Natur- und Kulturstätten erfolgen, um zu bestimmen, ob diese

- von großem touristischem Interesse und bedeutsam genug sind, um Anreize zu bieten, in diese Region zu reisen;
- von mittelmäßigem touristischem Interesse sind; die Hauptattraktionen ergänzen und das Angebot diversifizieren;
- von geringem oder keinem touristischen Interesse sind.

Rand: Bedeutung für den Tourismus

In diesem Stadium empfehlen sich Vergleiche mit ähnlichen Reisezielen in der Region, um festzustellen, ob die Region etwas Besonderes zu bieten hat. Die beste Möglichkeit, diese Informationen zu erheben, ist eine Benchmarking-Studie. Damit lassen sich nicht nur die andernorts bereits angebotenen Touristenattraktionen und deren Erfolg analysieren, sondern auch ermitteln, welche Arten von Attraktionen derzeit unterrepräsentiert sind. Damit kann wiederum die richtige Mischung von touristischen Produkten gewählt werden, die dieser Region ihren Wettbewerbsvorteil verschaffen.

➤ Schadenanfälligkeit und potenzielle Tragekapazität

Nach der Ermittlung der Kultur- und Naturschätze von potenziellem touristischem Interesse ist deren Anfälligkeit für das Begehen/Betreten durch den Menschen zu prüfen. Es liegt in der Natur der Dinge, dass der Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes die Ressourcen stärker beansprucht als andere Formen des Tourismus, auch wenn die Zahl der Touristen klein bleibt. Deshalb ist es besonders wichtig, von Anfang an die Schadenanfälligkeit zu beurteilen, damit die endgültigen Produkte im Sinne der Nachhaltigkeit entwickelt werden können. Das größte Paradox im Tourismus wäre, wenn dieser genau das zerstören würde, was ihn ursprünglich in die Region gebracht hat.

Wenn, wie dies zuweilen bei seltenen oder sehr sensiblen Kultur- oder Naturschätzen der Fall sein kann, keine Form von Tourismus tragbar ist, dann steht ihr Schutz an erster Stelle, und man sollte sich stattdessen um die Erhaltung kümmern. Dies bedeutet zwar, dass eine Stätte weniger für den Tourismus zur Verfügung steht, doch könnte eine so überzeugende Feststellung durchaus dazu beitragen, das Image des Tourismusziels dahingehend zu verbessern, dass dieses seinem Erbe einen ganz besonderen Stellenwert einräumt.

Rand: Bewertung der Tragekapazität

Allerdings tritt viel häufiger der Fall ein, dass aufgrund der Schadenanfälligkeit einer Kulturstätte die Zahl der Touristen beschränkt werden sollte, statt den Tourismus samt und sonders einzustellen. Das Verhältnis zwischen der Zahl der Besucher, die ein Gebiet verkraften kann, einer hohen Zufriedenheit und geringen Auswirkungen auf die Umwelt wird als Tragekapazität bezeichnet. Diese lässt sich bekanntermaßen nur schwer bewerten, da sie auf verschiedenen Ebenen zum Tragen kommt, d. h. ökologisch, sozial und sogar psychologisch, und eine Vielfalt unterschiedlicher Faktoren betrifft, etwa die Häufigkeit der Nutzung und die Nutzungsintensität.

Nichtsdestotrotz muss versucht werden, die Tragekapazitäten verschiedener Stätten zu schätzen, denn dies wirkt sich ganz erheblich auf die Art der Attraktionen aus, die entwickelt werden können, auf die Zahl der Besucher, die ein Gebiet verkraften kann, und damit auch darauf, wie das Gesamtpaket vermarktet wird (Kapitel 7).

b. Die Beteiligten

Sobald man sich einen Überblick über das Gebiet verschafft hat, besteht der nächste Schritt darin, alle wichtigen Beteiligten zu ermitteln und deren Standpunkte zur Entwicklung von nachhaltigem Tourismus in dem betreffenden Gebiet einzuholen. Dies alles sieht nach einer aufwändigen Arbeit aus, die sich letztendlich jedoch auszahlen wird. Denn damit kann man sich zunächst nicht nur einen Eindruck von den potenziellen Fallstricken und Konflikten verschaffen, mit denen man sich dann anschließend unmittelbar im Rahmen des Entwicklungsprozesses befasst, sondern es können auch eine Fülle von Ideen und Vorschlägen zu der Frage zusammengetragen werden, was wo entwickelt werden soll.

Auch der Konsultationsprozess selbst kann eine Möglichkeit darstellen, damit 'der Funke überspringt'. Häufig herrscht neuen Ideen gegenüber zunächst eine gewisse Gleichgültigkeit, insbesondere in ländlichen oder abgelegenen Gebieten, die zuweilen so stark ist, dass sie die Initiative im Keim erstickt, was jedoch meist daran liegt, dass die Menschen nicht das Gefühl haben, in den Prozess aktiv mit einbezogen zu werden. Gibt man den Akteuren jedoch die Möglichkeit, ihre Ansichten kundzutun, die Standpunkte anderer anzuhören und sich am Entscheidungsprozess zu beteiligen, ist dies der beste Weg, um zu einem innovativen und dynamischen Konzept zur Tourismusentwicklung zu gelangen.

Rand: Einholen der Standpunkte der Beteiligten

➤ Die Beteiligten

Im Allgemeinen lassen sich die Beteiligten in fünf Hauptkategorien einteilen:

- **Öffentliche Behörden und ähnliche Stellen:** Sie sind für die Einrichtungen, Dienstleistungen und Infrastruktur als Stützpfiler der touristischen Produkte zuständig (z. B. Straßen, Postämter, Schilder usw.), und sie sind häufig Eigentümer der Natur- und Kulturstätten. Sie sind ferner für die Rechtsvorschriften und für die Finanzierung im Zusammenhang mit der Tourismusentwicklung zuständig, etwa Steuern, Anreize für Unternehmen, Umweltgesetze, Planungsaufgaben usw.. Und schließlich kommt ihnen die Aufgabe der gesamten Bodennutzung in der Region zu, etwa in der Landwirtschaft, der Städteplanung oder im Tourismus... Als solche sind sie ein wesentlicher Bestandteil jeder Initiative zur Tourismusentwicklung und häufig am besten geeignet, um den Entwicklungsprozess einzuleiten und zu steuern. Später können sie bei der Finanzierung, Koordinierung und Förderung des touristischen Produkts nach außen behilflich sein.
- **Natur- oder Kulturinteressengruppen:** Dabei handelt es sich häufig um genau die Gruppen, die als Erste die Idee hatten, nachhaltigen Tourismus zu entwickeln, weil sie Interesse am Schutz des Natur- und Kulturerbes einer Region bekunden, doch sie erkennen, dass es hierzu manchmal notwendig ist, dessen wirtschaftlichen Wert für die Region nachzuweisen. Diese Gruppen verfügen, auch wenn es sich dabei um Laien handelt, über einen Fundus an Wissen über die Kultur-/Naturschätze und können daher ihr Fachwissen für die Konzeption und Interpretation künftiger Touristenattraktionen einbringen. Sie fungieren auch als "Wachhund" und tragen dafür Sorge, dass Natur und Kultur durch die Tourismusentwicklung keinen Schaden davontragen, sondern ihnen ganz im Gegenteil zusätzlicher Schutz und Unterhalt zugute kommen.
- **Tourismusunternehmen:** Hierzu gehören Hoteliers und andere Anbieter von Unterkünften, Gaststättenbesitzer, Ausflugs- und Reiseveranstalter, Besitzer oder Verwalter von Touristenattraktionen und anderen Einrichtungen oder Anbieter von

Dienstleistungen für Touristen. Diese Unternehmen sind und bleiben das Rückgrat der Tourismusbranche. Sie sind es, die die Finanzinvestitionen tätigen, die verschiedene Dienstleistungen für Touristen anbieten und am meisten mit den Touristen selbst in Berührung kommen.

Rand: Die KMU sind das Rückgrat des Tourismus

Wenn das Gebiet bereits bis zu einem gewissem Grad touristisch erschlossen ist, sind diese Unternehmen am ehesten geeignet, sich zu den aktuellen Trends, Erwartungen und zur Zufriedenheit der Touristen zu äußern, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten und Anreize für weitere Attraktionen zu bieten. Falls der Tourismus noch keinen Einzug in das Gebiet gehalten hat, kann eine Analyse der Privatwirtschaft dabei helfen festzulegen, ob das Klima für die Ansiedlung von KMU im Tourismus günstig ist, z. B. Zahl der bereits bestehenden KMU, Unternehmertum, Gründungsinvestitionen, Zahl der Konkurse, Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen usw..

- **Andere damit verbundene Unternehmen und Bodennutzer:** Diese Kategorie umfasst eine große Gruppe von Akteuren, von Privatpersonen, die ein Stück Land von potenzieller touristischer Bedeutung besitzen, bis hin zu Vertretern anderer Wirtschaftszweige, wie Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei, Industriegelände, Abbaubetriebe usw., die der Wirtschaft und der Art der Bodennutzung in der Region ihren Stempel aufdrücken. Diese Gruppen haben durchaus ein Interesse an der Tourismusentwicklung, entweder, weil sie befürchten, dass dieser ihren gängigen Praktiken zuwiderläuft, oder weil er ihnen zusätzliche Einkommensquellen oder Möglichkeiten der wirtschaftlichen Diversifizierung bieten kann.
- **Ortsansässige Bevölkerung:** Und schließlich gebührt auch der Ortsbevölkerung die nötige Aufmerksamkeit. Diese ist die wichtigste Quelle, die Arbeitnehmer und Unternehmer für neue Tourismusunternehmen stellt, und sie ist es auch, die letztendlich mit dem Tourismus leben muss. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die Gesamtbevölkerung am Reiseziel, die Einwohner je km², die Bevölkerungsstruktur (Alter, Geschlecht usw.), die Hauptbeschäftigungsbereiche und die aktuelle Arbeitslosenquote zu erfassen. Die Ortsbevölkerung ist auch diejenige, die der Gegend ihren unverkennbaren Stempel aufdrückt, identitätsstiftend ist und die früher oder später mit den Touristen in Berührung kommt, auch wenn sie nicht unmittelbar in der Branche tätig ist. Wenn sie sich der Vorstellung widersetzt, dass Besucherströme in die Gegend kommen könnten, wird dies die 'Atmosphäre' des Ortes beeinträchtigen. So könnte die Ortsbevölkerung beispielsweise befürchten, dass die Nutzung der Naturschätze durch sie selbst (z. B. Jagd- und Fischereirechte) aufgrund des Zustroms an Touristen gestört wird oder die Preise in die Höhe getrieben werden. Wenn man ein offenes Ohr für die Bedürfnisse und Sorgen der Ortsbevölkerung hat, so hilft dies sicherlich dabei, sich ihrer Unterstützung für die Tourismusentwicklung zu versichern.

Rand: Was zählt, sind die Ansichten der Ortsbevölkerung

➤ Beurteilung der Standpunkte und der potenziellen Kapazität

Für jede dieser Gruppen von Akteuren sollten folgende Punkte beurteilt werden:

- Wie stark ist das Interesse an der Entwicklung von nachhaltigem Tourismus in der Gegend, und wie sind die Erwartungen?
- Welches sind die wichtigsten Anliegen und Befürchtungen?
- Wie hoch sind die Kapazitäten für eine Beteiligung (finanziell, personell, organisatorisch)?

- Welche Fertigkeiten und Qualifikationen im Bereich Tourismus und Unternehmensführung sind vorhanden?

Diese Informationen können im Rahmen von Befragungen, Fragebögen und/oder regelmäßigen Sondierungsgesprächen mit den einzelnen Beteiligten erhoben werden. Sobald die Informationen vorliegen, kann festgelegt werden, welche Hindernisse der Tourismusentwicklung entgegenstehen und wie diese überwunden werden können.

Es kann passieren, dass diese Hürden so hoch sind, dass die Initiative nicht fortgeführt werden kann, auch wenn die Region eine Fülle von Natur- und Kulturschätzen zu bieten hat. Unter diesen Umständen ist es am besten, den örtlichen Beteiligten den Tourismus nicht aufzudrängen. Ohne deren Unterstützung wird sich die Entwicklung eines zukunftsfähigen Produkts als sehr schwierig und kostspielig erweisen.

c. **Die vorhandene Infrastruktur**

➤ Quantifizierung

Der dritte Aspekt, den es bei der Situationsanalyse zu bewerten gilt, ist die bereits vorhandene touristische Infrastruktur. Falls die Gegend bislang noch nicht touristisch erschlossen ist, sind die ersten vier Punkte möglicherweise irrelevant, doch sollten die letzten beiden auf alle Fälle einer Bewertung unterzogen werden:

- **Unterkunft:** Die Art der in der Region vorhandenen Unterkünfte (Zeltplätze, Hotels, Ferienwohnungen usw.), deren Kapazität (Anzahl der Betten), Standort, Standard (zwei Sterne, Luxuskategorie), Preise und, falls vorhanden, Erhebungen über die Belegungsquoten und die Kundenzufriedenheit.
- **Gaststätten:** Wie oben. Ferner wäre es sinnvoll zu erfassen, welche Art von Mahlzeiten dort serviert werden, insbesondere, ob diese aus der örtlichen Produktion stammen oder eingekauft werden.
- **Vorhandene Attraktionen:** Die Art der derzeit vorhandenen Attraktionen, Standort, Zahl der Besucher, Preise, Umfang der Interpretation und Besucherzufriedenheit.
- **Vorhandene Marketingkanäle:** Und schließlich muss gefragt werden, wie der Tourismus derzeit beworben wird, welche Kommunikationskanäle genutzt werden, wer dafür zuständig ist, welche Art von Informationen über die Gegend allgemein und über die dortigen Möglichkeiten und Einrichtungen, Attraktionen und Interessen im Besonderen vorliegen.
- **Verkehrsmittel:** Der relativ leichte Zugang zu der Region per Luft, Schiene oder Straße sowie die Kosten und die Reisezeit. Sobald man vor Ort ist, stellt sich die Frage, ob es ein angemessenes Straßennetz gibt, ob dieses entsprechend ausgeschildert ist, ob es sich in gutem Zustand befindet, ob es Parkmöglichkeiten gibt, ob es viele Verkehrsstaus gibt usw... Ferner, ob es ein öffentliches Verkehrsnetz gibt, welche Strecken bedient werden, wie die Fahrpläne gestaltet sind und wie effizient das Netz funktioniert.
- **Sonstige Einrichtungen und Dienstleistungen:** Welche anderen Einrichtungen hat die Region zu bieten, angefangen bei Geschäften, medizinischen Einrichtungen, Postämtern, Banken bis hin zu Spazier- und Wanderwegen, Sporteinrichtungen, Schwimmbädern, Reiterhöfen und einer entsprechenden Wasser-/Stromversorgung... All diese Punkte sind für die Touristen selbst, aber auch für die Entwicklung künftiger touristischer Infrastrukturen wichtig.

Rand: Tourismus erfordert eine flankierende Infrastruktur

➤ Beurteilung

Sobald diese Informationen vorliegen, müssen sie entsprechend den aktuellen und potenziellen Kapazitäten im Hinblick auf ihren Beitrag zur Entwicklung des Ortes als Reiseziel bewertet werden. Damit kann auch besser eingeschätzt werden, in welcher Höhe Kapital investiert werden muss, damit die touristischen Produkte entsprechend gefördert werden können.

Rand: ... und entsprechende Rechtsvorschriften

d. Geltende Rechtsvorschriften und politische Prioritäten

Und schließlich wirken sich die geltenden Rechtsvorschriften und Regelungen nicht nur auf die Tourismusentwicklung in der jeweiligen Region aus, sondern auch auf dessen Erhaltung auf lange Sicht. Wenn die Rechtsvorschriften damit unvereinbar oder zu bürokratisch sind, können sie für den neu entstehenden Tourismussektor ein erhebliches Hindernis darstellen oder sich sogar abschreckend auswirken. Genauso wichtig ist das politische Klima. Ein Mangel an politischem Willen oder an politischen Maßnahmen auf lokaler oder regionaler Ebene zur Förderung der Tourismusentwicklung auf der Grundlage der Nachhaltigkeit und der Nutzung des Natur- und Kulturerbes kann sich ernsthaft auf die Fähigkeit der Region auswirken, diese Form von Tourismus zu entwickeln, nicht zuletzt aufgrund des Mangels an potenzieller finanzieller Unterstützung.

Dabei sollte folgenden Punkten besonders Rechnung getragen werden:

- **Vorhandene nationale und regionale Tourismusstrategien:** Falls eine Tourismusstrategie oder –politik auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene vorhanden ist, sollte diese genau geprüft werden. Genauso, wie es wichtig ist, Alleingänge auf lokaler Ebene zu vermeiden, muss man sich auch dessen bewusst sein, was auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene geschieht. Wenn alle ländlichen Reiseziele beschließen würden, im Bereich des Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes tätig zu werden, wäre der Markt schnell gesättigt. Daher ist es von wesentlicher Bedeutung, sich umzusehen, um zu verstehen, was andernorts geschieht, welche touristischen regionalen und nationalen politischen Konzepte bestehen, welche Rolle die nationalen Tourismusverwaltungen spielen (örtliche Reisebüros usw.), und ob diese möglicherweise Empfehlungen für die betreffende Region aussprechen können. Tourismusverwaltungen sind ideal, um Beratung und Fachkompetenz über die aktuellen Markttendenzen und –politik bereitzustellen und um später bei der Förderung des Ortes zu helfen. Ihre Meinungen und Unterstützung sollten daher von vornherein eingeholt werden.

Rand: Nationale touristische Prioritäten

- **Politik gegenüber von KMU:** Dabei sollten insbesondere kleine und mittlere Tourismusunternehmen analysiert werden. So fragt sich beispielsweise, ob Anreize oder Unterstützungsleistungen für Kleinunternehmen zur Förderung von KMU vorgesehen sind (z. B. Fortbildungsprogramme), oder ob es unzählige Regelungen und Zertifizierungsverfahren gibt, die mit viel Bürokratie und Verwaltungsaufwand verbunden sind. Dies wirkt sich auf die Bereitschaft vor Ort aus, im Tourismus tätig zu werden, und darauf, ob die Betroffenen davon leben können. Wenn alle anderen Punkte stimmen, die Unternehmen jedoch zu stark reglementiert oder benachteiligt sind, werden die touristischen Produkte genauso in Mitleidenschaft gezogen wie die notwendige Eigendynamik des gesamten Prozesses.

Rand: Verträgliche Bodennutzungspolitik

- **Planungs- und Bebauungsordnung:** Die Planungs- und Bebauungsordnung wirkt sich auf die Art der touristischen Attraktion aus, die geschaffen werden kann, und darauf, wie problemlos dies geschehen kann. Sie hat ferner auch Auswirkungen auf das gesamte 'Image' des Ortes. Wichtig ist außerdem zu wissen, ob der Gesamtbebauungsplan für die Region vorsieht, dass Entwicklungen auf bestimmte Gebiete beschränkt sind, oder ob der Plan 'für alles offen' ist. Wenn zur Schaffung von qualitativ hochwertigen touristischen Attraktionen große Anstrengungen unternommen werden, dann bedarf es einer damit einhergehenden entsprechend umsichtigen Entwicklungspolitik. Sobald Schandflecke, große Bauten oder eine unvereinbare Bodennutzung zugelassen werden, wird dies den Ausgangsvoraussetzungen für den Tourismus schaden und diesen langfristig möglicherweise zerstören.
- Und schließlich sollte auch das **Umweltrecht** bewertet werden, um zu wissen, ob es ein hohes Maß an Schutz für die Natur- und Kulturschätze bietet und ob es entsprechend umgesetzt wird. Wenn ein Gebiet touristisch erschlossen werden soll, ist es von wesentlicher Bedeutung, dass auch genügend rechtliche Bestimmungen zum Schutz des natürlichen und kulturellen Umfelds vorgesehen werden, um Missbrauch und Verfall der Stätten zu vermeiden. Wirksame Rechtsvorschriften können auch als Verkaufsargument für die Region dienen.

6.4 Touristische Nachfrage

Bislang wurde nur die Angebotsseite erörtert, doch muss auch geklärt werden, ob es einen Markt für diese Produkte gibt und wie dieser Markt aussehen könnte, bevor entschieden wird, ob der Tourismus in der Region entwickelt wird. Wie in Kapitel 3 näher ausgeführt wurde, liegen allgemein relativ wenig Informationen über typische Besucherprofile, Markteinflüsse oder Marktpotenziale für die einzelnen natur- und kulturelevanten Marktsegmente vor.

Grafik Legende:

Tourism supply: Touristisches Angebot
Tourism demand: Touristische Nachfrage

Daher hat man im Grunde keine Wahl, sondern muss seine eigene Marktforschung und seine eigenen Benchmarking-Studien durchführen. Diese erfordern zwar anfangs finanzielle Investitionen, doch lohnen sich diese allemal. Der Vorteil ist, dass die Ergebnisse viel zielführender und genau auf die betreffende Gegend zugeschnitten sind. Hierzu wird dringend empfohlen, Tourismusfachleute für die Marktforschung hinzuzuziehen. Diese sind nicht nur mit der Tourismusbranche bestens vertraut, sondern verfügen auch über mehr Erfahrung mit den aktuellen Markttrends und mit potenziellen konkurrierenden Reisezielen.

Rand: Mithilfe von Marktforschung lässt sich die Zielgruppe bestimmen

➤ **Suche nach potenziellen Märkten**

Zur Bestimmung der Zielgruppen sind zwei Ansätze denkbar. Die eine Möglichkeit besteht darin, dass man prüft, was die Region im Hinblick auf Attraktionen zu bieten hat, und dann versucht, die entsprechenden Märkte zu erschließen. Bei der zweiten Möglichkeit wird beurteilt, welche besonderen Formen von touristischen Aktivitäten ein großes Wachstumspotenzial in sich bergen oder in der Region unterrepräsentiert sind,

und dann werden die Produkte entsprechend angepasst. In der Praxis hat sich eine Kombination beider Ansätze bewährt.

Beginnt man mit einer potenziellen Liste von touristischen Attraktionen, die sich aus der Beurteilung des touristischen Angebots ergibt, so kann eine erste Schätzung vorgenommen werden, um zu ermitteln, welche Touristen davon angelockt werden (z. B. anhand der Ergebnisse aus Kapitel 3 über typische Besucherprofile, Motivationen und Interessen). Damit erhält man Anhaltspunkte für die Marktuntersuchung. Bei dieser Untersuchung können dann die Marktsegmente im Einzelnen analysiert werden, und so lässt sich bestimmen, wie viele Touristen sich anlocken lassen, woher sie kommen, wie lange sie bleiben usw.. Im Idealfall sollten sämtliche in Frage kommenden Märkte analysiert werden, denn je vielfältiger die Quelle, aus der die Touristen stammen, desto stabiler die Basis für den Tourismus und desto weniger anfällig die Region für künftige Veränderungen des Marktes.

Der Prozess der Entscheidungsfindung wird ganz erheblich erleichtert, wenn man sich erst einmal eine Vorstellung von der Zahl der Touristen verschafft, die aus verschiedenen potenziellen Marktsegmenten angezogen werden. Fällt ihre Zahl zu gering aus, dann müssen Alternativen geprüft oder aber die Idee der Tourismusentwicklung neu überdacht werden.

Rand: Bei einem zu kleinen Markt müssen Alternativen geprüft werden.

➤ **Beurteilung der aktuellen Märkte**

Möglicherweise ist die Gegend bereits bis zu einem gewissen Grad touristisch erschlossen. In diesem Fall beginnt man am besten mit einer Erhebung über die bereits vorhandenen Touristen, um deren Zahl, Interessen und Anliegen zu ermitteln. Auf dieser Grundlage kann dann beurteilt werden, ob die bereits bestehenden

Erhebung der aktuellen Inanspruchnahme der touristischen Einrichtungen und der Präferenzen der Besucher:

- ⇒ *Wie viele Touristen kommen pro Jahr?*
- ⇒ *Wann kommen sie und wie lange bleiben sie?*
- ⇒ *Woher kommen sie und wie reisen sie an?*
- ⇒ *Wo kommen sie unter und was unternehmen/besichtigen sie?*
- ⇒ *Wie viel Geld geben sie vor Ort aus?*
- ⇒ *Wer sind sie (Alter, Geschlecht, Gruppengröße, Beruf, Hauptinteressen, Motivation)?*
- ⇒ *Was erwarten sie?*
- ⇒ *Was hat ihnen besonders ge-/missfallen?*
- ⇒ *Waren sie schon einmal hier, und werden sie wiederkommen?*

Attraktionen voll und ganz genutzt werden und ob es einen potenziellen Markt für die Schaffung weiterer, ähnlicher Attraktionen gibt oder ob alternative Einrichtungen angeboten werden sollten, um das bestehende Angebot zu diversifizieren/abzurunden.

Einige dieser Informationen liegen bereits im Rahmen der lokalen Tourismusstatistik vor. Ansonsten liefert eine Besuchererhebung anhand von Interviews oder Fragebögen über einen bestimmten Zeitraum am ehesten vollständige Antworten. Falls eine solche

Erhebung zu zeitaufwendig ist, können auch Befragungen der bereits bestehenden Tourismusunternehmen nützliche Hinweise liefern.

➤ ***Feststellung des Image, das die Region bei Fremden genießt***

Und last but not least kann es auch hilfreich sein herauszufinden, welche Vorstellung sich Personen von einem Ort machen, den sie noch nie besucht haben. Damit lässt sich herausfinden, welche Erwartungen Touristen in der Regel haben, wenn sie die Gegend besuchen wollen, bzw. welche Gründe sie an einem Besuch hindern. Auch hier könnten sich Befragungen eines kleinen Querschnitts der Bewohner der nächsten Großstadt oder einer besonderen Interessengruppe oder sogar von Spezialreiseveranstaltern für die Beschaffung dieser Informationen als hilfreich erweisen.

6.5 Die Abschlussbewertung

➤ ***SWOT-Analyse***

In der Abschlussphase des Prozesses zur Klärung der Frage, ob nachhaltiger Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes entwickelt werden soll oder nicht, werden die gesamten Ergebnisse aus der Situationsanalyse ausgewertet.

Dies geschieht am besten mithilfe einer so genannten SWOT-Analyse, bei der die

- Stärken,
- Schwächen,
- Chancen und
- Gefahren

der Region definiert werden.

Rand: Eine SWOT-Analyse bietet eine Entscheidungshilfe für oder gegen die Tourismusentwicklung

Eine SWOT-Analyse bedeutet lediglich, dass die wichtigsten Pros und Contras gemäß diesen vier Überschriften zusammengefasst und in Kategorien unterteilt und die Ergebnisse in Form von kurzen Statements in Tabellenform (siehe Beispiel) dargestellt werden. 'Stärken' bezieht sich auf das, was die Gegend zu bieten hat, und 'Schwächen' auf das, was möglicherweise fehlt (einzigartige Attraktionen, schlechte Zugangsmöglichkeiten), während 'Chancen' und 'Gefahren' sich auf die Umstände beziehen, unter denen sich diese Entwicklung vollziehen könnte.

Nach Durchführung einer SWOT-Analyse wird deutlich, welche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Themenkreisen bestehen und wo die Hauptprobleme liegen. Sie kann beispielsweise dazu beitragen

- zu entscheiden, ob es sich 'lohnt', nachhaltigen Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes zu entwickeln oder nicht,
- zu bestimmen, ob ein anderes Schwergewicht gewählt werden sollte, z. B. ob man sich nach einem größeren Gebiet umsehen sollte, weil die Zahl der Attraktionen zu klein ist, oder ob mehr Marktsegmente angepeilt werden sollten. Dies bedeutet einfach nur, wieder auf die Situationsanalyse zurückzugreifen und eine andere Richtung einzuschlagen,

- die Fragen in den Mittelpunkt zu stellen, die beim Prozess zur Tourismusentwicklung aufgegriffen werden müssen,
- verschiedene Szenarien auszuprobieren, um die Vorteile zu maximieren und die negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen zu minimieren.

Rand: Schätzen Sie das touristische Potenzial der Region realistisch ein!

Das Endergebnis muss realistisch sein!

➤ **Partizipativer Ansatz**

Die einzige Möglichkeit, in der Frage, ob Tourismus entwickelt werden soll oder nicht, zu einem allgemeinen Konsens zu gelangen, besteht darin, die Analyse zusammen mit den wichtigsten Beteiligten durchzuführen. Fällt das Ergebnis positiv aus, wird sich dies von Anfang an förderlich auf die Zusammenarbeit und die Bildung von Partnerschaften auswirken. Die Analyse kann beispielsweise im Rahmen eines offenen Forums erfolgen, bei dem die Ergebnisse der Situationsanalyse sowie der SWOT-Analyse vorgestellt werden.

Nachstehend sind einige der Fragen aufgeführt, die die endgültige Entscheidung beeinflussen könnten:

- ⇒ Hat die Region genug von dem zu bieten, was Touristen wollen? Wenn nicht, kann sie erweitert und in ein attraktiveres Reiseziel verwandelt werden? Wenn ja, kann sie sich in ausreichendem Maße von ihrer Konkurrenz abheben, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen?
- ⇒ Gibt es klar abgegrenzte Märkte, die erschlossen werden können, und eine ausreichende Vielfalt, um eine starke Abhängigkeit von einem einzigen Sektor zu vermeiden? Wenn nicht, gibt es andere potenzielle Quellen für Touristen, die ausgeschöpft werden könnten (z. B. ausländische Märkte)?
- ⇒ Können KMU des Tourismusgewerbes ausreichend hohe wirtschaftliche Gewinne abschöpfen, damit sich die Anfangsinvestitionen auszahlen?
- ⇒ Wie viele Investitionen sind notwendig, um das Urlaubsziel attraktiv zu gestalten (z. B. Straßennetz, Restaurierung historischer Stätten, Hotels, Fortbildung usw.), und stehen hierfür potenzielle Geldquellen zur Verfügung?
- ⇒ Bieten die Kommunalbehörden ausreichend Unterstützung, d. h. politische Unterstützung, oder wurden andere politische Prioritäten festgelegt, die der Entwicklung von nachhaltigem Tourismus zuwiderlaufen?
- ⇒ Ist das Klima für die Zusammenarbeit zwischen den wichtigsten Interessengruppen günstig, oder gibt es einen Sektor, der sich vehement widersetzt, und gibt es eine realistische Chance, dessen Unterstützung zu gewinnen?
- ⇒ Sind ausreichend Arbeitskräfte oder 'Unternehmer' zur Herstellung bzw. zum Verkauf/Management der touristischen Produkte vorhanden, und gibt es Tourismusfachleute, die den Entwicklungsprozess beratend begleiten können – ist eine spezielle Organisationsstruktur erforderlich, um ein in sich geschlossenes touristisches Angebot zu erstellen und die Einnahmen gerecht zu verteilen?
- ⇒ Besteht aufgrund des Problembewusstseins und der Rechtsvorschriften ein ausreichender Schutz für die anfälligen Natur- und Kulturschätze, damit sich der Tourismus nachhaltig entwickeln kann? Werden diese Ressourcen ausreichend

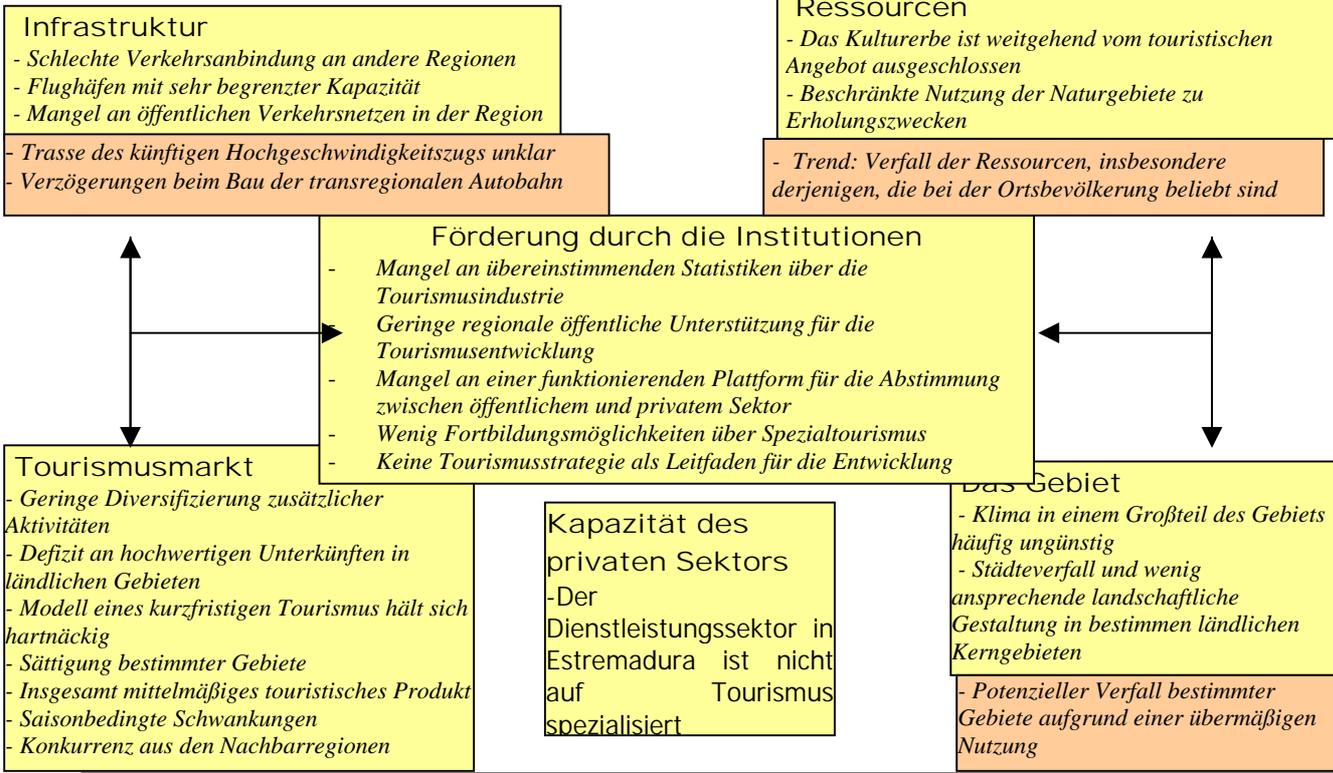
geschützt, und sind sie geeignet, damit ein Bewusstsein für ihre Erhaltung entstehen kann?

Rand: Alle Betroffenen sollten in die Entscheidung einbezogen werden

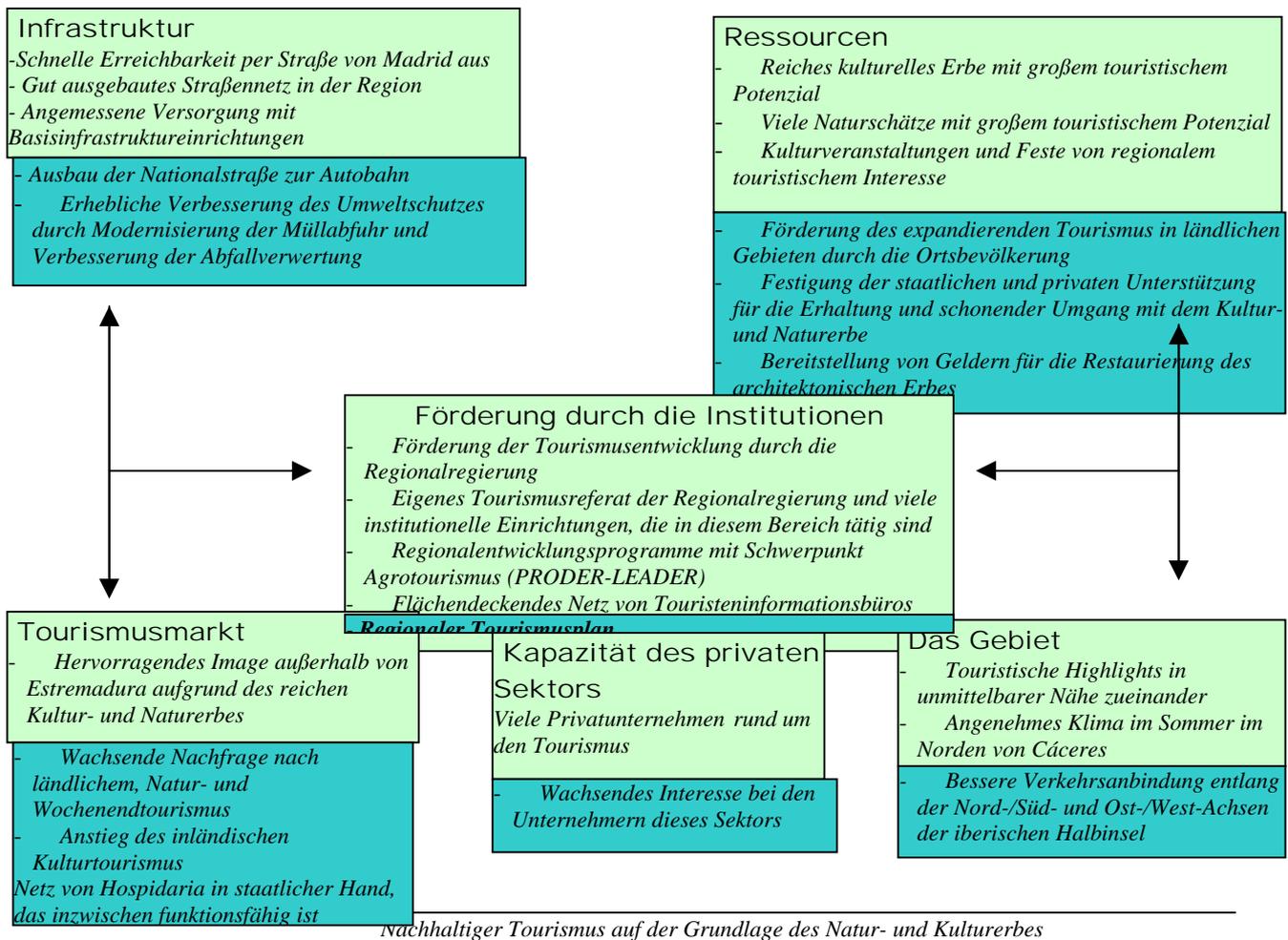
Sobald diese Fragen gestellt und erörtert sind, ist es an der Zeit zu entscheiden, ob die Entwicklung von nachhaltigem Tourismus in der Region weiter vorangetrieben oder aber, ob die Idee aufgegeben werden soll. Wie bereits mehrmals erwähnt, ist es ausschlaggebend, dass diese Entscheidung auf schlüssigen Argumenten, die dafür sprechen, sowie auf einem realistischen Verständnis für die potenziellen Einschränkungen beruhen muss. Der Markt ist einfach zu hart umkämpft und die Investitionskosten sind zu hoch, als dass man sich beim weiteren Vorgehen auf wenig überzeugende oder zu komplexe Argumente verlassen könnte.

SWOT-ANALYSE FÜR ESTREMADURA, SPANIEN

Schwachpunkte/
Gefahren



Stärken / Chancen



7. Entwurf einer Tourismusstrategie

7.1 Eine Tourismusstrategie – weshalb?

Die im vorangegangenen Kapitel beschriebene Situationsanalyse bietet nicht nur denjenigen eine Hilfestellung, die an der Entscheidung darüber beteiligt sind, ob in ihrer Region nachhaltiger Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes entwickelt werden soll oder nicht, sondern gibt ihnen gleichzeitig auch eine Fülle von Informationen über die konkrete Vorgehensweise an die Hand. Instrumente wie die SWOT-Analyse bieten die Möglichkeit, verschiedene Szenarien auszuprobieren, um die richtige Kombination herauszufinden, bei der die Vorteile maximiert und zugleich die ermittelten Schwächen bekämpft und potenziell negative Auswirkungen begrenzt werden.

Sie ist genauso hilfreich für Urlaubsgebiete, in denen bereits die eine oder andere Form von Tourismus existiert, denn sie stellt Aspekte in den Mittelpunkt, die verbesserungs- oder änderungsbedürftig sind, und bietet einen Mechanismus, um zu bewerten, wie die Region im Allgemeinen abschneidet. Dies ist für einen so dynamischen Wirtschaftszweig wie das Fremdenverkehrsgewerbe besonders wichtig. Marktforschung, SWOT-Analysen und regelmäßige Bestandsaufnahmen sind daher in jeder Phase des Entwicklungsprozesses (auch zehn Jahre, nachdem dieser eingeleitet wurde) sinnvoll.

Rand: Regelmäßige Feedbacks kommen dem Tourismus zugute.

In Kapitel 6 wurde erläutert, wie komplex und multidisziplinär sich die Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigem Tourismus in der Praxis gestaltet. Daher ist es sehr hilfreich, eine zielführende Tourismusstrategie für die Region zu entwerfen, um all diesen Punkten gerecht zu werden und den Managementprozess zu vereinfachen. Damit werden die einzelnen Beteiligten nicht nur zur Zusammenarbeit aufgefordert, sondern es können auch Prioritäten festgelegt, ein ganzheitliches Produkt geschaffen und ganz allgemein das politische Profil des Tourismus verbessert werden. In diesem Kapitel werden die einzelnen Punkte näher beleuchtet, die in eine solche Tourismusstrategie einfließen sollten.

7.2 Festlegung eines Ziels und Beschreibung von Zielvorstellungen

➤ *Ein Leitbild für nachhaltigen Tourismus*

Jede Strategie sollte ein übergeordnetes Ziel im Hinblick auf die von ihr angestrebte Art von Tourismus verfolgen – wer soll angelockt werden, wer profitiert davon vor Ort, in welchen Wechselwirkungen steht der Tourismus mit anderen Wirtschaftszweigen und mit den Natur- und Kulturschätzen usw.. Diese Fragen sollten im Rahmen eines Dialogs und eines Konsens mit allen potenziell beteiligten Gruppen geklärt werden, damit das Ziel realistisch und umsetzbar ist.

Rand: Eine Tourismusstrategie gibt einen Schwerpunkt vor

Die Tourismusstrategie sollte für einen Ort, der sein Natur- und Kulturerbe für die Tourismusentwicklung nutzen möchte, auf jeden Fall auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit beruhen.

Nachhaltiger Tourismus:
(im Sinne der Europäischen Agenda 21)

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit:

- Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Tourismusgewerbe
- Verfügbarkeit der erforderlichen Arbeitskräfte und Produktionsmittel
- Wirtschaftlicher Zusammenhalt und Wohlstand
- Hoher Ertrag/Gewinn

Ökologische Nachhaltigkeit:

- Umweltfreundliche Produktions- und Konsumgewohnheiten entlang der gesamten Tourismuskette
- Nachhaltiger Umgang und Erhalt der Naturschätze für die Entwicklung und Aktivitäten des Tourismus

Soziale und ethische Nachhaltigkeit:

- Angebot an Arbeitsplätzen (Zahl, Qualität, Integration und Chancengleichheit)
- Sozialer Zusammenhalt und soziale Gerechtigkeit
- Tourismus für alle
- Hochwertiger Tourismus; gutes Preis-/Leistungsverhältnis und Respekt für die Belange der Touristen
- Beitrag zur Entwicklung von Menschlichkeit (Frieden, Wissen und Bildung)
- Respekt und ethisches Verhalten gegenüber der Bevölkerung und den Menschen, die mit Tourismus konfrontiert sind

Brüssel, 2002

➤ ***Festlegung von Marktzielen im Einklang mit der Tragkapazität***

Einer der Schlüssel zur Entwicklung einer nachhaltigen Tourismuspolitik besteht darin, die richtige Balance zwischen der Zahl der Touristen, die die Region aufnehmen kann, und deren Tragkapazität zu finden. Ist die Zahl zu gering, ist die wirtschaftliche Rendite möglicherweise angesichts der erforderlichen Investitionen zu niedrig; ist die Zahl zu hoch, wird der Tourismus letztendlich genau das zerstören, was die Besucher angezogen hat. Überlaufene Natur- oder Kulturstätten können zu Umweltschäden, Störungen der Dorfgemeinschaften, einer Abnahme der Besucherzufriedenheit und möglicherweise zu einem Rückgang des Gewinns führen.

Rand: Wie viele Menschen kann die Region anziehen?

Damit ist es als Teil des Gesamtziels und im Hinblick auf die Nachhaltigkeitskriterien hilfreich, ein Ziel für die Zahl der Touristen auszuprobieren und festzulegen, die die Region anlocken möchte. Damit erhält man nicht nur eine annähernde Vorstellung über die anzustrebende Zahl, sondern kann auch die Zahl der Betten, die Art der Attraktionen und die hierzu erforderliche Infrastruktur sowie den potenziellen wirtschaftlichen Ertrag aus dem Tourismus schätzen. Ist die Region bereits touristisch erschlossen, dienen diese Informationen als Anhaltspunkt für weitere Entwicklungen oder Anpassungen, die sich als notwendig erweisen können, um das touristische Produkt zukunftsfähiger und attraktiver zu gestalten.

Hierzu dürften die einzelnen Markterhebungen hilfreiche Anhaltspunkte für das aktuelle Potenzial innerhalb der einzelnen Marktsegmente liefern. Lautet das Ziel beispielsweise, eine kleine Zahl von *engagierten* Touristen anzulocken, die sich für Aktivsport interessieren, weil die Gegebenheiten vor Ort hierfür ideal sind und der wirtschaftliche Ertrag höher ausfallen kann? Oder besteht es darin, eine größere Zahl von *interessierten* Touristen anzusprechen, weil es eine Vielzahl von kulturellen oder natürlichen Anziehungspunkten gibt, die unweit einer Großstadt liegen? Oder handelt es sich um eine Kombination aus allen diesen Punkten?

Rand: Wie hoch ist die Tragekapazität?

Wie bei der Bestimmung der gesamten Tragekapazität der Region (d. h. der Zahl von Touristen, die die Region aufnehmen kann, zusammen mit einer hohen Besucherzufriedenheit und geringen Auswirkungen auf die Umwelt) wurden auch für die einzelnen Natur- und Kulturstätten vielleicht schon eine Reihe von Schätzungen vorgenommen. Es ist jedoch eine bekanntermaßen schwierige Arbeit, diese Zahlen für ein Tourismusziel insgesamt zu aggregieren. Sie muss jedoch geleistet werden, damit die Zahl der Touristen die Belastungsfähigkeit der Region nicht übersteigt. Geht man dieses Problem erst an, nachdem die Einrichtungen geschaffen wurden, wird es um so schwieriger zu lösen sein.

Die Tragekapazität wirkt sich auf verschiedenen Ebenen – ökologisch, sozial und sogar psychologisch – aus. Manchmal verstärken sich diese Punkte gegenseitig; so trägt eine Kulturstätte in marodem Zustand zu dem Eindruck bei, eine Sehenswürdigkeit sei völlig überlaufen. Es ist jedoch unumgänglich, dass gewisse subjektive Urteile gefällt werden, denn es ist nahezu unmöglich, ein rein objektives Modell zu entwerfen, das all den komplexen Wechselbeziehungen Rechnung trägt. Dies gilt insbesondere für die soziale und psychologische Tragekapazität, die je nachdem, wer beteiligt ist, ganz erheblich variieren kann.

Dessen ungeachtet gibt es für bestimmte Bereiche einige Anhaltspunkte allgemeinerer Art. So sollte beispielsweise bei der Schätzung der **ökologischen Tragekapazität** eines neuen Ziels folgenden Aspekten Rechnung getragen werden:

- ⇒ Größe des Gebiets, das touristisch erschlossen werden soll (z. B. 100 ha in einem 10 000 ha großen Nationalpark),
- ⇒ Anfälligkeit der Umwelt (Sanddünen sind anfälliger als Laubwälder, feuchte Lebensräume erodieren schneller als trockene),
- ⇒ Verteilung der frei lebenden Tiere (streunen sie weitläufig herum, oder haben sie ihre speziellen kleinen Brut- und Futterplätze),
- ⇒ sensibles Verhalten (hohe oder niedrige Resistenz gegenüber der Anwesenheit von Menschen),
- ⇒ geschätztes Ausmaß von Verkehrsstaus auf den wichtigsten Zufahrtsstraßen,
- ⇒ Kapazität der Region, mit zusätzlicher Wasserverschmutzung und Abfällen zurechtzukommen.

Zu den **sozialen und psychologischen Faktoren** gehören:

- ⇒ die voraussichtliche Besichtigungsstruktur (verteilen sich die Besuche voraussichtlich eher gleichmäßig, oder gibt es Stoßzeiten),
- ⇒ Auswahl der zu besichtigenden Kultur-/Naturstätten (gibt es nur wenige Highlights oder eine Auswahl mehrerer Sehenswürdigkeiten),
- ⇒ Besucherzufriedenheit (Antworten auf Besucherumfragen zur Attraktion),
- ⇒ Motivation der Besucher (Aktivreisen vertragen in der Regel höhere Besucherzahlen als ein Tourismus, bei dem die Besucher Ruhe und Entspannung suchen),

- ⇒ Topografie der Landschaft (in einer Hügellandschaft sind die jeweils anwesenden Besucher viel unauffälliger als in einer offenen Ebene),
- ⇒ Verhältnis zwischen der Zahl der Touristen in den Hauptbelastungszeiten und der Zahl der Einwohner.

Nachdem die Zahl der potenziellen Touristen und die maximale Tragekapazität aufgrund von Schätzungen ermittelt wurden, sollte es jetzt möglich sein, ein Gesamtziel für die Touristenzahlen am Urlaubsort insgesamt festzulegen. Auch hier muss hervorgehoben werden, dass es sich dabei lediglich um grobe Schätzwerte und nicht um eine absolute Zahl handelt. Damit sollen diejenigen, die im Tourismusgewerbe tätig sind, eine Orientierungshilfe erhalten, um zu wissen, wohin die Reise geht, und es sollen Eckwerte zur Bewertung der Leistung vorgegeben werden. Daher muss dieses Ziel im weiteren Entwicklungsverlauf kontinuierlich überprüft und angepasst werden (siehe Kapitel 9).

Rand: Festlegung eines Gesamtziels für die Touristenzahlen

7.3 Wahl der Einrichtungen und Dienstleistungen

Mithilfe dieses übergeordneten Ziels bestimmt werden, welche Dienstleistungen und Einrichtungen erforderlich sind. Es wird sich jedoch bereits während der Situationsanalyse herausstellen, was machbar ist und wo, was bereits vorhanden ist und welche Aspekte unter die Kategorie 'ist notwendig' und weniger unter die Kategorie 'wäre wünschenswert' fallen. Es versteht sich von selbst, dass die Erstgenannte vorrangig zu behandeln ist, da sie das Rückgrat des touristischen Produkts darstellt. Im Idealfall sollten diese Prioritäten im Rahmen eines ständigen Dialogs mit und unter Mitwirkung der verschiedenen Gruppen von Beteiligten festgelegt und ständig einer erneuten Bewertung unterzogen werden, damit alle am selben Strang ziehen. Anschließend bleibt es dann den einzelnen Beteiligten überlassen zu entscheiden, welche Optionen ihnen am attraktivsten erscheinen und bei welchen eher ein abgestimmtes Vorgehen erforderlich ist.

Nachstehend werden die verschiedenen Einrichtungen und Dienstleistungen, die für ein nachhaltiges Reiseziel erforderlich sind, zusammengefasst, und aus der Situationsanalyse (siehe Kapitel 6) haben sich vermutlich die eher ortsspezifischen Einzelheiten ebenfalls schon ergeben:

- **Hauptattraktionen:** Die Hauptattraktionen sind diejenigen, die die Menschen in erster Linie in eine bestimmte Gegend locken und im Mittelpunkt des Urlaubs stehen, sobald die Touristen an ihrem Ziel angekommen sind. Sie sind daher die ausschlaggebende Komponente des gesamten Tourismusprodukts. Allgemein muss für eine ausreichend hohe Vielfalt und eine 'kritische Masse' verschiedener Attraktionen gesorgt werden. Dies beeinflusst nicht nur die Entscheidung der Touristen, die Gegend zu besuchen, sondern wird auch ihren Aufenthalt verlängern, ihren Erfahrungsschatz bereichern und sie hoffentlich davon überzeugen wiederzukommen. Dies bedeutet, dass kleinere und größere Attraktionen angeboten werden müssen. Erste könnten als 'Leuchtfener' für die Region fungieren (z. B. das Besucherzentrum eines Nationalparks), erfordern jedoch umfangreiche Investitionen, während Letztere zur Diversifizierung des Angebots beitragen und weniger kostspielig in der Anlaufphase sind.

Im Zusammenhang mit dem Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes gebührt der Entwicklung von einfallsreichen, persönlich zugeschnittenen und benutzerfreundlichen Attraktionen, die die Natur- und Kulturschätze der

Gegend aufwerten und zu einer positiven Reiseerfahrung der Besucher beitragen, besonderes Augenmerk. Dies kann sogar so weit gehen, dass die Art der Architektur oder der zum Einsatz gelangenden Materialien festgelegt wird, um dem ortstypischen traditionellen Baustil oder historischen Gestaltungsmotiven treu zu bleiben.

Rand: Es bedarf einer kritischen Masse von Attraktionen

- **Unterkunft und andere damit verbundene Einrichtungen:** Auch hier wird mithilfe der Situationsanalyse und von Marktuntersuchungen zu ermitteln sein, welche Dienstleistungen und Einrichtungen mit den Hauptattraktionen einhergehen müssen. Dies wiederum dient dem privaten Sektor als Orientierungshilfe, um die zu entwickelnde oder auszubauende Einrichtung auszuwählen, sei es ein Hotel, ein Campingplatz, eine Ferienwohnung mit Selbstverpflegung oder eine Gaststätte, eine Snackbar, ein Andenkenladen usw..
- **Infrastruktur:** Häufig ist die gesamte Infrastruktur aus Straßen, Wanderwegen, Radwegen, Schildern, öffentlichen Verkehrsmitteln usw. sanierungsbedürftig, um zu gewährleisten, dass der Zugang zu den einzelnen Attraktionen am Urlaubsort insgesamt auf den Bedarf der Touristen abgestimmt ist. Hierfür sind im Wesentlichen die Kommunalbehörden zuständig, wobei sich auch hier Gespräche und ein Dialog mit den Beteiligten und der Ortsbevölkerung auszahlen, denn die Zufahrtsstraßen dienen einem mehrfachen Zweck, der für die ortsansässige Bevölkerung genauso von Belang ist.
- **Information und Interpretation:** Darüber hinaus sollte auch für einen völlig anders gearteten Zugang gesorgt werden. Die Touristen müssen wissen, welche Einrichtungen und Dienstleistungen ihnen zur Verfügung stehen, und sollten die Möglichkeit erhalten, mehr über die Charakteristika und das Natur- und Kulturerbe der Gegend zu erfahren. Hierzu sind zwei Formen der Kommunikation erforderlich.

Die erste liefert grundlegende, sofortige, genaue und benutzerfreundliche Informationen, um den Besuchern eine Orientierungshilfe zu geben und sie über die Attraktionen der Gegend zu informieren. Jede einzelne Einrichtung sollte über die Erstellung eines Infoblatts oder einer Website nachdenken, um für sich selbst zu werben, doch ist eine Broschüre oder ein Reiseführer mit einer Zusammenfassung der am Tourismusziel angebotenen Attraktionen, Veranstaltungen und Einrichtungen genauso nützlich. Wenn dieser Reiseführer attraktiv sein soll, sollte er mehr enthalten als nur eine Liste mit den Adressen und Öffnungszeiten der einzelnen Einrichtungen. Gut aufgemachte Broschüren, die das Lokalkolorit der Gegend und der einzelnen Attraktionen vermitteln, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit mitgenommen und zu Rate gezogen (und sogar mit nach Hause genommen) und lohnen daher die Investition auf jeden Fall.

Rand: Information der Touristen über das Angebot

Wichtig ist aber genauso, wie die Touristen an diese Informationen gelangen, und manchmal ist eine Anlaufstelle wie z. B. eine Touristeninformation oder ein Kiosk, wo Broschüren, Karten, Reiseführer usw. ausliegen und wo man sich beraten lassen kann, gut geeignet. Ansonsten könnten auch die einzelnen Attraktionen selbst durchaus als Verkaufsstellen fungieren. Wie auch immer, wichtig ist, dass die Touristen jede nur denkbare Möglichkeit bekommen, leicht an diese Informationen zu gelangen.

Das zweite Kommunikationsmittel ist die Interpretation im Gegensatz zur Information. Dies ist insbesondere für Reiseziele wichtig, bei denen das Natur-

und Kulturerbe im Mittelpunkt steht. Bei einer gelungenen Interpretation können die Besucher die von ihnen besichtigten Attraktionen besser erkunden und verstehen. Dabei erhält die Erfahrung der Touristen mehr Tiefgang, und ihr Besuch wird mehr sein als nur ein Ausflug zu den Sehenswürdigkeiten. Dabei entsteht auch ein Bewusstsein für die Bedeutung, die dem Schutz des lokalen Erbes zukommt. Die Interpretation kann auf verschiedene Art und Weise erfolgen. Die augenfälligste Möglichkeit sind Ausstellungen, Schaukästen und Tafeln mit Erläuterungen zu den einzelnen Exponaten. Allgemein gilt für den Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes: je persönlicher die Interpretation ausfällt, desto wirksamer ist sie. Geführte Spaziergänge und Gespräche erfreuen sich daher besonderer Beliebtheit bei dieser Kategorie von Touristen.

Rand: Schärfung des Problembewusstseins

- **Rechtsvorschriften:** Und schließlich sollte erwogen werden, ob weitere Rechtsvorschriften zum Ausbau bestimmter Aspekte der Tourismusentwicklung gemäß den Ausführungen in Kapitel 6 erforderlich sind. So ist beispielsweise die Umweltgesetzgebung für den Schutz der Naturschätze vor negativen Auswirkungen des Tourismus oder anderer Aktivitäten von grundlegender Bedeutung. Genauso wichtig sind geeignete Rechtsvorschriften für die Planung der Bodennutzung und die Bauwirtschaft, denn sie werden verhindern, dass unansehnliche Gebäude, die sich nicht harmonisch in das Gesamtbild des Ortes einfügen, unkontrolliert wie Pilze aus dem Boden schießen. Damit ist außerdem gewährleistet, dass bei anderen Formen der Bodennutzung den Anforderungen des Tourismus und des Natur- und Kulturerbes Rechnung getragen wird.

➤ *Geografische Übersicht*

Sobald die bestehenden und potenziellen Attraktionen feststehen, bietet es sich an, diese auf einer Landschaftskarte darzustellen, um festzulegen, in welchem geografischen Zusammenhang sie zueinander stehen, und um insbesondere Folgendes aufzuzeigen:

- potenzielle Bündelung und Schwerpunkte (natürliche Konzentrationen, in denen ein Teil der Einrichtungen untergebracht oder ein Übergang zu den umliegenden Gebieten geschaffen werden kann),
- Einfallsschneisen in die Region sowie die Art der benötigten Infrastruktur zur Förderung der touristischen Produkte, Straßen, Schilder, Parkplätze usw.,
- eventuell Straßen oder Rundwege zwischen den einzelnen Attraktionen, die unter einem bestimmten Motto stehen, einschließlich Wander- und Radwege usw.,
- schutzbedürftige Gebiete, in denen der Tourismus wenige bzw. gar keine Spuren hinterlassen sollte.

Rand: Kartografische Darstellung der touristischen Attraktionen

Die Kartierung ist besonders dann wichtig, wenn die Tourismusentwicklung in einem Schutzgebiet geplant wird. Mithilfe einer ausführlichen Standortkarte mit einer genauen Einteilung in die verschiedenen Zonen können die Gebiete entsprechend ihres Schutzwertes, ihres touristischen Potenzials und ihrer Schutzwürdigkeit ausgewiesen werden. Nach der kartografischen Erfassung dieser Gebiete können die Besucherattraktionen eines Naturschutzgebiets sorgfältig kanalisiert und in Zonen eingeteilt werden, so dass sie für unterschiedliche Besucherkategorien eine zufrieden stellende Erfahrung sind, ohne das zu schützende Denkmal insgesamt zu gefährden.

So ist häufig die am wenigsten anfällige äußere Zone am ehesten für ein Besucherzentrum geeignet. Von hier aus sollten einige kurze Rundstraßen gebaut werden, um den Besuchern des Zentrums die Möglichkeit zu bieten, die natürliche Landschaft des Schutzgebiets kennen zu lernen. Dies wird zuweilen als 'Honigtopfeffekt' bezeichnet und reicht häufig aus, um den Gelegenheitsbesucher zufrieden zu stellen. Wenn auch engagiertere Touristen erwartet werden, könnten weitere Straßen gebaut werden, wobei auch hier die sensibelsten Gebiete umgangen bzw. umfahren werden.

BESTANDTEILE EINER TOURISMUSSTRATEGIE

Ziel

- ◆ Politische, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Ziele
- ◆ Gesamtziel für die Zahl der Touristen

Einrichtungen und Dienstleistungen

- ◆ Hauptattraktionen
- ◆ Abgeleitete Angebote (Unterkünfte, Gaststätten)
- ◆ Informations- und Marketingeinrichtungen (Touristeninformationszentren, Broschüren, Reiseführer usw.)
- ◆ Begleitende Infrastruktur und Rechtsvorschriften
- ◆ Räumliche Organisation des physischen touristischen Produkts (Schwerpunkte, Rundwege usw.)
- ◆ Produktdiversifizierung (Veranstaltungen, zusätzliche Dienstleistungen, Verkauf lokaler Erzeugnisse)

Qualitätsstandards

- ◆ Verwendung nationaler und internationaler Qualitätsstandards bzw. Zulassungssysteme
- ◆ Entwicklung lokaler Gütesiegel oder Vereinbarungen
- ◆ Nutzung von weiter gespannten Qualitätsnetzen

Marketingstrategie

- ◆ Marktforschung
- ◆ Schaffung eines Image
- ◆ Wahl des Werbematerials
- ◆ Wahl der Vertriebskanäle
- ◆ Art der Verpackung des touristischen Produkts

Organisationsstruktur

- ◆ Wahl der für das Management der Tourismusstrategie zuständigen Trägerorganisation
- ◆ Zuweisung der jeweiligen Rollen und Aufgaben
- ◆ Zusammenschluss in Verbänden und Berufsgruppen
- ◆ Zeitplanung
- ◆ Kommunikations- und Koordinationswege

Entwicklung der einzelnen Projekte

- ◆ Entwicklung
- ◆ Überprüfung
- ◆ Festlegung von Prioritäten

Unterstützung durch andere Sektoren

- ◆ Unterstützung von Unternehmen
- ◆ Schulung
- ◆ Austausch bewährter Verfahren

Finanzierung

- ◆ Finanzierung der Projektumsetzung
- ◆ Finanzierung der strategischen Koordination und Unterstützung
- ◆ Finanzierung der flankierenden Dienstleistungen
- ◆ Finanzierung der Überwachung und Marktforschung

Überwachung, Feedback und flexibles Management

- ◆ Leistungsindikatoren
- ◆ Stressindikatoren
- ◆ Erhaltung der Touristenattraktionen

◆ *Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Tourismusstrategie*

7.4 Produktdiversifizierung

Bislang war in erster Linie von klassischen Tourismusprodukten wie Attraktionen, Beherbergungsbetrieben, Einrichtungen, Informationen usw. die Rede. All dies würde zwar an sich schon ein zukunftsfähiges Produkt ergeben, doch sind darüber hinaus noch weitere Aktivitäten in Betracht zu ziehen, wenn der Tourismus rund um das Natur- und Kulturerbe entwickelt oder neu ausgerichtet werden soll. Damit lässt sich das Angebot diversifizieren, die Besucherzufriedenheit steigern, die Reisesaison verlängern, und es kann dafür gesorgt werden, dass auch andere Sektoren in den Genuss der wirtschaftlichen und sozialen Vorteile des Tourismus gelangen.

➤ *Veranstaltungen und Aktivitäten*

Menschen, die eine bestimmte Gegend aufgrund ihrer natürlichen und kulturellen Bedeutung aufsuchen, haben häufig Interesse daran, an den ortstypischen Veranstaltungen und Festen teilzunehmen oder diese als 'Zaungäste' zu beobachten. So erfreuen sich beispielsweise Sonntagsmärkte großer Beliebtheit, ebenso Veranstaltungen oder Aktivitäten am Abend. Der Tourismus kann dazu beitragen, Veranstaltungen und Traditionen aus vergangener Zeit wieder aufleben zu lassen, die für Touristen und Dorfbewohner gleichermaßen von Interesse sind. Um allerdings ihre Anziehungskraft zu bewahren, müssen diese Ereignisse von guter Qualität und authentisch sein.

Veranstaltungen oder Ereignisse dieser Art können auch einen Anreiz für den Tourismus in der Nebensaison bilden. Ein Festival oder ein gut beworbenes Ereignis wie ein Erntedankfest oder das Beobachten von Vögeln können den Reiz der Gegend erhöhen und damit die Besucher auch außerhalb der Saison anlocken. Sobald diese Ereignisse einmal Fuß gefasst haben, können sie außerdem – sofern sie gut verwaltet und im Hinblick auf ihre Qualität anspruchsvoll sind - eine Klientel an sich binden, die immer wiederkommen wird.

Rand: Zusätzliche Aktivitäten

➤ *Produkte aus lokaler Erzeugung*

Das Angebot von Erzeugnissen aus der Region ist eine weitere Möglichkeit zur Diversifizierung des touristischen Angebots. Touristen interessieren sich zunehmend auch dafür, lokale Produkte zu kaufen und zu probieren, etwa Lebensmittel und Rezepte, typisches Kunsthandwerk usw.. Was sie besonders daran reizt, ist die Vorstellung, dass lokale Produkte 'frischer' sind (im Fall von Lebensmitteln schmackhafter), ausgefallener (keine industriell gefertigten Massenwaren) und authentisch (andernorts nicht zu finden). So gesehen könnte das Angebot von Erzeugnissen dieser Art die Art und Weise, wie der Besucher das Reiseziel erlebt, erheblich bereichern und dessen Besonderheit noch besser zur Geltung bringen.

Geht man davon aus, dass Touristen in aller Regel zwei- bis dreimal mehr Geld ausgeben, sobald sie an ihrem Reiseziel angekommen sind, sollte diese Option wann immer möglich geprüft werden.

Rand: Verkauf lokaler Lebensmittel

Die ortstypischen Gaststätten und Hotels sind natürlich die wichtigsten Verkaufsstellen für lokale Lebensmittelerzeugnisse. Wenn es gelingt, sie davon zu überzeugen, vor Ort einzukaufen und regionale Spezialitäten anzubieten, könnte sich dies für die Hersteller vor Ort durchaus

auszahlen. Damit diese Gleichung auch aufgeht, müssen innerhalb der örtlichen Lebensmittelerzeugungskette allerdings einige Hindernisse überwunden werden. Besonders wichtig dabei ist, dass die lokalen Hersteller imstande sind, Produkte von konstanter und hoher Qualität sowie ein ausreichend großes Angebot an Lebensmitteln zu vernünftigen Kosten herzustellen, um der Nachfrage gerecht zu werden. Da viele der Produzenten kleine und spezialisierte Unternehmen sind, sollte darüber hinaus auch die Einrichtung eines Vertriebsnetzes ins Auge gefasst werden. Die Kommunalbehörden und die Industrie- und Handelskammern könnten dabei Hilfestellung bieten, beispielsweise in Form von Schulungen und Beratung in Fragen wie z. B. Marketing, Gütesiegel und Berufsverbände.

Weitere Verkaufsstellen für die lokalen Erzeugnisse sind natürlich die Besucherattraktionen selbst, etwa Souvenirläden, der Verkauf direkt vom Bauernhof oder von den Hotels und Gaststätten usw.. Auf alle Fälle ist der Verkauf lokaler Erzeugnisse in wirtschaftlicher Hinsicht äußerst interessant, da der Ertrag aus solchen Artikeln bis zu 200 % betragen kann (dies gilt auch für die Vermietung von Ausrüstungsgegenständen wie Ferngläser, Neoprenanzügen usw.). Diese beschränken sich nicht unbedingt auf Lebensmittel; auch typisches Kunsthandwerk, vor Ort hergestellte Postkarten, T-Shirts, Reiseführer, Karten, Ausrüstungen usw. sind mindestens genauso beliebt und könnten angeboten werden, wann immer dies geboten erscheint. Doch auch hier gilt der Präsentation, dem Preis, der Lieferung und der Qualität ein großes Augenmerk. Wenn die Präsentation nicht gelungen und einfallsreich ist, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Touristen stehen bleiben, hinsehen und kaufen, äußerst gering.

Rand: Ortstypische Souvenirs

Und schließlich lohnt es sich zu prüfen, ob die Herstellung dieser lokalen Produkte an sich nicht schon eine Attraktivität ist, wobei die Möglichkeit besteht, das Produkt am Ende käuflich zu erwerben, z. B. traditionelle Herstellung von Kunsthandwerk oder Ackerbaumethoden... Damit kann nicht nur der Besucher seinen Erfahrungsschatz erweitern, sondern es entsteht auch eine Verkaufsstelle speziell für diese Produkte.

7.5 Qualitätsprodukte

➤ *Integriertes Qualitätsmanagement*

Ein grundlegender Aspekt bei der Entwicklung eines nachhaltigen Produkts ist die Bereitstellung einer hochwertigen Einrichtung bzw. Dienstleistung für Touristen, insbesondere dann, wenn es um die kleineren und weniger gut zugänglichen Marktsegmente rund um das Natur- und Kulturerbe geht. Unter diesen Umständen gilt: je besser die Qualität des touristischen Produkts, desto zufriedener der Tourist mit dem, was er im Urlaub erlebt hat, und um so länger wird er bleiben, wiederkommen, anderen davon berichten und sich Gedanken um den Schutz des lokalen Erbes machen.

Um effizient zu sein, muss die Qualität entlang der gesamten touristischen Lieferkette gesichert werden, von den ersten Marketingmitteilungen über die Bereitstellung von Unterkünften bis hin zur Verpflegung, Informationen, Beratung, Städteplanung usw.. Jedes Glied dieser Kette kann einen wichtigen Beitrag zur Besucherzufriedenheit insgesamt leisten. Ebenso reicht es schon aus, wenn nur eines der Produkte unterhalb des Standards bleibt, und schon sinkt der Zufriedenheitsgrad. Darin zeigt sich erneut die Notwendigkeit einer gut durchorganisierten und koordinierten Tourismusstrategie, bei der alle Partner zusammenarbeiten, um die Gesamtqualität am Reiseziel anzuheben und um sicherzustellen, dass die Qualitätsstandards gewahrt und im weiteren Entwicklungsverlauf gegebenenfalls angehoben werden.

Rand: Die Qualität muss entlang der gesamten Tourismuskette gesichert werden

Hierzu können die Berichte der Kommission über das Integrierte Qualitätsmanagement (IQM) von Reisezielen an Küsten, auf dem Lande und städtischer Reiseziele ein sehr hilfreicher Leitfaden für den auf dem Natur- und Kulturerbe beruhenden Tourismus sein (nähere Angaben hierzu siehe Bibliografie). Der IQM-Ansatz beruht auf zwei Schlüsselaspekten: im Mittelpunkt steht der Besucher sowie die Einbeziehung der ortsansässigen Bevölkerung und Fremdenverkehrsbetriebe in die Verwaltung des Urlaubsorts. Im Hinblick auf die Qualität der Dienstleistungen liegt das Augenmerk auf dem Angebot von persönlich zugeschnittenen, authentischen und informativen Dienstleistungen ebenso wie auf Effizienz und Professionalität.

Hochwertige Unterkünfte und Dienstleistungen bietet Solares de Portugal

So ist etwa die Wahrscheinlichkeit, dass ein Hotel, welches sich bemüht, nicht nur saubere, gut ausgestattete Zimmer anzubieten, sondern auch, einen Ort mit viel Atmosphäre zu schaffen, an dem sich die Gäste wohlfühlen (z. B. in regionalen traditionellen Gebäuden oder mithilfe von ortstypischem Mobiliar und mit frischen Blumen in jedem Raum), sich einen guten Ruf erwirbt und Kunden an sich bindet, größer als bei einem Hotel, welches einen solchen persönlichen Service nicht bieten kann.

Gleiches gilt für eine Besucherattraktion mit gut informiertem Personal, hochwertigen Informationen über die Attraktionen selbst und der Möglichkeit kleiner, geführter Besichtigungen. Auch wenn dies nur kleine Extras am Rande zu sein scheinen, spielen sie bei Touristen, die sich für Natur und Kultur interessieren, eine große Rolle.

➤ **Maßstäbe setzen**

Für die Entwicklung von und die Werbung für Qualität ist die Festlegung von gemeinsamen Standards, die in Form von Gütesiegeln oder Preisen anerkannt werden, die beste Möglichkeit. Qualitätsstandards können branchenspezifisch oder allgemeiner Natur sein, sie können vor Ort entwickelt werden oder Teil nationaler oder sogar internationaler Programme sein.

Viele Länder verfügen bereits über ein nationales Klassifizierungs- und Aufsichtssystem für Hotels und Gaststätten, in dem die Einhaltung bestimmter Basisstandards anerkannt und spezielle Einrichtungen angeboten werden (z. B. das System der Sterne). Manche Einrichtungen, die vielleicht noch einen Schritt weiter gehen wollen, schließen sich nationalen oder internationalen Netzwerken von Beherbergungsbetrieben an, bei denen Qualität groß geschrieben wird.

Rand: Verwendung von Gütesiegeln

Diese Netze bieten den Vorteil, dass sie ihre eigene Marketingstrategie verfolgen und sich damit einen guten Ruf erworben haben, was die Qualität ihres Angebots anbetrifft; so mancher Tourist legt bei der Auswahl seines Hotels darauf großen Wert. Sie liefern außerdem klare Maßstäbe für den angebotenen Qualitätsstandard, welche sowohl den Betrieben als auch den Touristen bekannt sind.

Weitere wichtige Qualitätsstandards, nach denen natur- und kulturinteressierte Touristen möglicherweise Ausschau halten, sind Qualitätsstandards im Umweltbereich. Auch hier werden Beherbergungsbetrieben in Bezug auf ihre potenziell umweltverschmutzenden Aktivitäten häufig Gütesiegel verliehen (und sei es auch nur aufgrund der Gästezahlen an einem bestimmten Ort). Verschiedene Länder haben eigene Gütesiegel entwickelt, je nachdem, welchen Stellenwert die Umwelt für die Kunden einnimmt. In Frankreich beispielsweise haben Gites de France zusammen mit dem World Wildlife Fund ein 'Gites Panda' Gütesiegel für umweltfreundliche Beherbergungsbetriebe in Naturparks entwickelt. Auch internationale Standards wie ISO könnten genutzt werden, etwa ISO 14 000, mit denen die Umweltverträglichkeit von Einrichtungen insgesamt (Abwasser, Recycling usw.) bewertet wird.

Rand: Ökologische Qualitätsstandards

Manche Umweltstandards sind zwar freiwillig, jedoch deshalb nicht weniger effizient, etwa die Europäische Charta für nachhaltigen Tourismus in Schutzgebieten, in der eine Reihe von Grundsätzen über die nachhaltige Tourismusedwicklung in diesen Gebieten niedergelegt sind. Die Charta erkennt nicht nur die diesbezüglichen Bemühungen an, sondern bietet auch Hilfestellung während des gesamten Prozesses, denn sie bietet detaillierte Orientierungshilfen zur Entwicklung solcher Formen von Tourismus an.

Und schließlich galt in einigen Ländern der Einführung einer 'grünen Unternehmensauszeichnung' ein besonderes Augenmerk. Damit sollen Fremdenverkehrsbetriebe darin bestärkt werden, Umweltaspekte direkt in ihre Geschäftsprozesse einzubeziehen. Dies ist für Reiseveranstalter und Dienstleister (z. B. Anbieter von Kanus und Wildwasser-Rafting), die ebenfalls in diese Programme einbezogen werden sollten, genauso von Bedeutung, und zwar entweder über eine freiwillige Selbstverpflichtung oder in Form von Programmen, die von der Kommunalbehörde gefördert werden.

Die Vorteile liegen auf der Hand. Im Vereinigten Königreich hat der Verband unabhängiger Reiseveranstalter "Association of Independent Tour Operators" (AITO, 150 Mitglieder) vor kurzem aufgrund einer unlängst durchgeführten Touristenerhebung, die ergeben hat, dass es nur bei wenigen eine Bindung an die Reiseveranstalter gibt, obwohl sie Umweltbelangen bei der Wahl ihres Urlaubs großen Wert beimessen, eine selbstverantwortliche Tourismuspolitik eingeführt. Diese Spezialreiseveranstalter haben nachgewiesen, dass auch sie 'grüne' Referenzen vorzuweisen haben, und hoffen, sich damit eine Stammkundschaft heranzuziehen und möglicherweise einen größeren Marktanteil erobern zu können.

Eine Alternative zu einem rein sektorspezifisch ausgerichteten Ansatz ist die Entwicklung von lokalen Qualitätsstandards für die gesamte Palette der touristischen Produkte, von vor Ort hergestellten Nahrungsmitteln über Besucherattraktionen bis hin zu zugelassenen Reiseführern. Dabei würde jeder Sektor zwar seine eigenen Qualitätskriterien entwickeln, doch würden alle Sektoren dasselbe Logo verwenden. Falls sich diese Alternative als erfolgreich erweist, würde nicht nur der Standard der touristischen Produkte allgemein angehoben werden, und eine professionelle und integrierte Fremdenverkehrsbranche könnte entstehen, sondern sie wäre auch für das Image und den Ruf der Gegend als hochwertiges Reiseziel insgesamt ein Pluspunkt. Hierfür wäre allerdings ein gerüttelt Maß an Organisation, Zusammenarbeit und Zeit erforderlich, und zwar sowohl seitens der einzelnen Wirtschaftsträger als auch der Touristen selbst. Deshalb sollte diese Alternative sorgfältig geplant werden.

Rand: Die richtige Verkaufsförderung zählt

7.6 Marketingstrategie

➤ *Wesentliche Bestandteile einer Marketingstrategie*

Ein weiterer Schlüsselaspekt jeder Tourismusstrategie muss das Marketing und die Verkaufsförderung der touristischen Produkte sowie des Tourismusziels als Ganzes sein. Eine Attraktion kann noch so beeindruckend sein – ohne das richtige Marketing ist sie zum Scheitern verurteilt, was ganz besonders für Ziele gilt, die auf stärker spezialisierte Märkte ausgerichtet sind. Da Marketing ein so komplexes Thema ist, verdient es fast eine eigene Strategie zur Planung, Koordinierung und Finanzierung der notwendigen Maßnahmen. Nur dann wird es auch für die einzelnen touristischen Einrichtungen und das Ziel selbst funktionieren können.

Rand: Schaffung des richtigen Image

Der Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes ist bereits auf besondere Marktsegmente ausgerichtet, was bedeutet, dass auch die Marketingstrategie klar auf

diese Gruppe von Touristen abzielen sollte. Das Besucherprofil, das sich aus den Marktuntersuchungen über die potenziellen Gäste der Gegend ergibt, ist daher hilfreich, um die besten Kommunikationskanäle zu ermitteln, damit diese Gäste erreicht und das für das Reiseziel passende Image entwickelt werden können. Da im Tourismus vieles von Dingen abhängt, die nicht besonders langlebig sind, wie Erwartungen, Erfahrungen, Gefühle oder Emotionen, ist es wichtig, dass ein passendes Image für den Ort entwickelt wird, das diese Gefühle einfängt und damit den Reiz des Ortes insgesamt erhöht.

Hierzu kann das entsprechende Werbematerial mit praktischen Informationen für potenzielle Besucher eingesetzt werden. Beim Einsatz bestimmter Warenzeichenverfahren wie etwa der Entwurf eines Logos oder eines Schriftsatzes wird das Gesamtimage des Reiseziels durch dieses Werbematerial verstärkt.

Diesbezüglich muss sichergestellt werden, dass das Material präzise, gut formuliert (ohne zu viele Superlative!) und im richtigen Ton abgefasst ist, um für die Zielgruppe attraktiv zu sein. Damit ist gewährleistet, dass die Menschen nicht mit Erwartungen anreisen, die nicht erfüllt werden können, da sie ansonsten sicherlich enttäuscht sind. Auch hier gilt, dass ein zufriedener Kunde seine Erfahrung weitergibt. Ein Ruf, der durch Mundpropaganda entsteht, ist für Marketingleiter wie Goldstaub.

Und schließlich sollte nicht vergessen werden, dass ein Ruf nicht von heute auf morgen aufgebaut wird; es kann bis zu fünf Jahre dauern, bis die Marketingstrategie greift. Daher ist die Strategie als etwas Langfristiges zu sehen, die entsprechend den sich wandelnden Marktanforderungen und den Reaktionen der Besucher ständig überarbeitet und auf den neuesten Stand gebracht werden muss. Dies bedeutet ferner, dass die Konzeption einer Marketingstrategie, die die Touristen auch nach ihrer Abreise weiterhin informiert und anspricht, enorme Vorzüge hat. Damit lässt sich eine Stammkundschaft aufbauen, die wiederkommt.

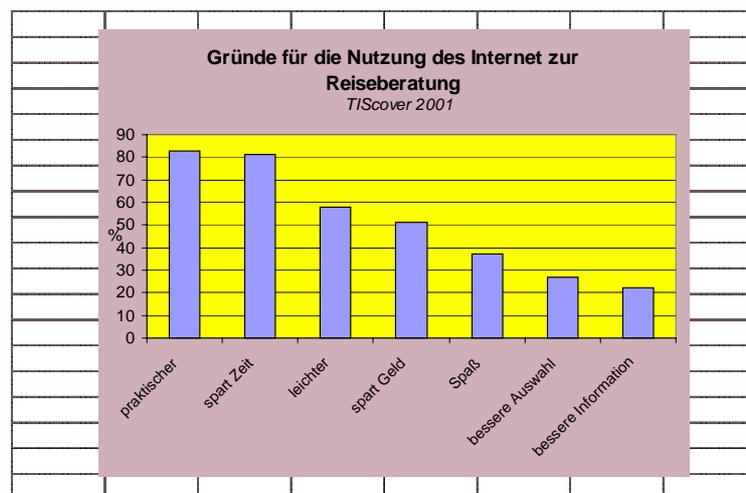
Werbetechniken

Zur Förderung eines Reiseziels auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes kommen unterschiedliche Vertriebskanäle in Frage.

8 Die Website

erfreut sich heutzutage wachsender Beliebtheit und ist in idealer Weise dafür geeignet, ein internationales Publikum anzusprechen, insbesondere, wenn es sich um kleinere, neuere oder abgelegene Ziele handelt, die nicht über die finanziellen Mittel (oder sogar den Markt) verfügen, um sich umfangreiche Werbekampagnen leisten zu können. Die Website kann sowohl von den einzelnen Unternehmen als auch vom Reiseziel eingesetzt werden, erfordert

Das Internet wird immer beliebter



allerdings eine gewisse Fachkompetenz, damit die endgültige Version benutzerfreundlich ist und regelmäßig aktualisiert wird.

- *Fachzeitschriften und –zeitschriften* sind ebenfalls ideal, um unterschiedliche Märkte zu erreichen, denn ihre Leser sind schon die richtige Zielgruppe für die jeweilige Gegend; sie sind aufgeschlossener und empfänglicher für die Werbeanzeigen für den Zielort, an dem sie die Aktivitäten vorfinden, die sie auch interessieren. Auch Einträge in unabhängige Reiseführer sind empfehlenswert. Und schließlich lohnt es sich bei relativ spezialisierten touristischen Produkten (z. B. Beobachten von Vögeln) möglicherweise sogar, Journalisten von diesen Fachzeitschriften einzuladen, damit diese einen Artikel über ihre Erfahrungen schreiben.
- *Fachmessen* gehören zu den eher klassischen Formen der Werbung. Für viele Reiseziele auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes ist der Nutzen von Fachmessen jedoch vermutlich angesichts des Zeit- und Kostenaufwands recht begrenzt. Fachmessen sind nur dann wirklich nützlich, wenn Vermittler wie z. B. Reiseveranstalter erreicht werden sollen. Nur ein verschwindend geringer Teil der Endverbraucher (Touristen) berufen sich bei ihrer Urlaubsentscheidung auf Informationen, die sie auf einer Tourismusmesse bekommen haben. Damit ist es für internationale Messen möglicherweise kosteneffizienter, sich mit den nationalen und regionalen Tourismusbüros in Verbindung zu setzen, um herauszufinden, ob diese bereit sind, das Urlaubsdomizil in ihr Angebot aufzunehmen. Ansonsten lohnt es sich auch, sich nach stärker spezialisierten Fachmessen (z. B. die holländische "Op Pad", eine der größten Messen für Wandern und Radfahren) bzw. nach Messen umzusehen, die sich an ein nationales oder regionales "handverlesenes" Publikum richten, denn dort trifft man bereits auf die gewünschte Zielgruppe, die kleiner ist und aufgeschlossener für ein Reiseziel auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes.

Rand: Fachmessen sind für Spezialmärkte nicht besonders effizient

7.7 Preisbildung und Verpackung

Und schließlich sollte auch berücksichtigt werden, wie die touristischen Produkte preislich eingeordnet und verpackt werden. Die Preisbildung gestaltet sich bekanntermaßen schwierig, da auf den Spezialmärkten kaum Studien zu diesen Themen durchgeführt werden. Es lohnt sich daher, dafür Sorge zu tragen, dass sich Benchmarking-Studien an ähnlichen Destinationen auch auf eine Kostenbewertung der einzelnen Einrichtungen und Dienstleistungen erstrecken, die dort im Angebot sind. Damit kann gewährleistet werden, dass ein Tourismusziel sich nicht selbst durch zu hohe Preise vom Markt ausschließt. Die andere Seite der Medaille sind die wirtschaftlichen Erträge im Vergleich zu den notwendigen Investitionen, wobei stets bedacht werden muss, dass Tourismus in aller Regel ein saisonabhängiges Geschäft ist und dadurch kein durchgängiges Einkommen gewährleistet ist.

Was die Verpackung anbetrifft, so ist es recht unwahrscheinlich, dass diese Reiseziele, die normalerweise relativ klein sind im Vergleich zu den Reisezielen des Massentourismus, von den großen Reiseagenturen oder Tourismusunternehmen ins Programm aufgenommen werden. Es gibt jedoch andere Methoden für den Verkauf und die Verpackung der Produkte, wenn man davon ausgeht, dass die Käuferzielgruppe der Touristen an sich schon recht spezialisiert ist und diejenigen, die sich Reiseziele auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes aussuchen, ohnehin lieber unabhängig reisen.

Auch hier kann das Internet als einfach zu handhabendes und schnelles Medium für die Buchung eingesetzt werden, sofern natürlich die Unternehmen, die diesen Dienst nutzen, in der Lage sind, Anfragen schnell und effizient zu beantworten. Ansonsten

könnte auch ein zentrales Reservierungssystem ins Auge gefasst werden, welches potenziellen Kunden eine einzige Anlaufstelle bietet, wo sie verschiedene Attraktionen buchen können, ohne dass sie jede einzeln reservieren müssten.

Rand: Erstellung eines Pauschalangebots

Alternativ hierzu lohnt es sich auf alle Fälle, sich mit der Frage zu befassen, ob man nicht Pauschalpakete schnüren könnte, beispielsweise Wanderurlaub, Reisen zur Beobachtung der frei lebenden Tiere, Incentive-Reisen für Unternehmen usw., welche Transportmöglichkeiten vor Ort, Unterbringung, Mahlzeiten sowie den Besuch einer Reihe von Attraktionen oder Veranstaltungen in einem bestimmten Zeitraum umfassen. Diese könnten direkt über spezialisierte Dienstleister vor Ort verkauft werden, die sich speziell zu diesem Zweck dort niederlassen.

Pauschalpakete könnten aber auch Spezialreiseveranstaltern angeboten werden, die außerhalb des Reiseziels niedergelassen sind. Diese Option bietet sich besonders dann an, wenn man potenzielle Touristen erreichen möchte, die etwas weiter entfernt leben, beispielsweise in anderen Ländern. Diese Reiseveranstalter haben Erfahrung mit dem Verkauf solcher Pauschalpakete und verfügen über ihre eigenen, gut eingeführten Marketingkanäle. Daher könnten den Gebieten Touristen in großer Zahl, jedoch in kleinen Gruppen zugeführt werden, eventuell sogar außerhalb der Saison. Für die Verpackung hingegen sind sowohl die Einrichtungen (z. B. Hotels mit mehr als 10 Betten) als auch Vereinbarungen zwischen den einzelnen Attraktionen erforderlich, da vieles von den Wechselwirkungen vor Ort sowie von den Vorlieben der Reiseveranstalter im Hinblick auf die Art von Pauschalpaketen, die geschnürt werden können, abhängt.

Im kleineren Rahmen können auch andere Formen von Paketen in Betracht gezogen werden, beispielsweise ein Rabatt- oder Preissystem für Kunden, die die Einrichtungen derer nutzen, die sich in einem Netz zusammengeschlossen haben. So ist beispielsweise denkbar, dass ein Pass ausgestellt wird für Gäste, denen nach dem Besuch von drei Attraktionen ein kostenloser Eintritt gewährt wird, oder auch ein Buch als Souvenir für Gäste, die in drei Hotels übernachtet haben, die demselben Netz angeschlossen sind o. ä.. All dies bleibt der Phantasie und dem Einfallsreichtum der Unternehmen überlassen, sollte jedoch nicht zu kurz kommen, denn es ist eine sehr beliebte Methode, um die Touristen zu einem längeren Aufenthalt und zu mehr Besichtigungen zu animieren.

Rand: Eine Lösung für das Problem der Saisonabhängigkeit

Ebenso könnte, wie bereits erwähnt, der Beitritt zu größeren Verbandsnetzen wie etwa Gites de France oder zum Netz kleiner reizvoller Hotels eine wichtige Quelle für die Gewinnung neuer Kunden darstellen, auch wenn dies bedeutet, dass der Ertrag pro Besucher aufgrund der zu zahlenden Provision niedriger ausfällt.

Und schließlich sollten zur Lösung des Problems der Saisonabhängigkeit Sonderangebote als Anreiz für die Nachsaison ins Auge gefasst werden. Diese könnten von einzelnen Unternehmen angeboten werden, beispielsweise Hotels, die ihrer Stammkundschaft ein spezielles Angebot von drei Nächten für den Preis von zwei machen oder ein gastronomisches Genießerwochenende anbieten. Solche Angebote sind aber auch in größerem Maßstab denkbar, z. B. in Form einer Zusammenarbeit mit Verkehrsunternehmen (Fluggesellschaften, Fährenbetreiber, Eisenbahn usw.) oder von Anzeigen in landesweiten Zeitungen.

7.8 Gründung von Partnerschaften und Netzwerkarbeit

In den Abschnitten dieses Kapitels werden die Besonderheiten des Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes näher beleuchtet. Im Vergleich zu den eher klassischen Formen des Massentourismus ist die Vermarktung dieser Besonderheiten eher schwierig und zeitaufwendig. Der Prozess wird dadurch erschwert, dass hier nicht dasselbe Aufkommen an Touristen bzw. das Interesse der großen Reiseveranstalter vorhanden ist. Ohne diese klassischen Konstellationen müssen Alternativen gefunden werden, damit die Zielgruppen erreicht werden können.

Dies ist insbesondere dann von Belang, wenn man versucht, ausländische Touristen zu erreichen. Die meisten Reiseziele, die in natürlicher oder kultureller Hinsicht von Belang sind, sind recht erfolgreich, wenn es darum geht, Touristen aus benachbarten Städten oder Regionen anzulocken. Mit der Zeit könne sie sich außerdem zunehmend auf 'Mundpropaganda' verlassen, um zusätzliche Touristen aus der Region selbst anzulocken, vorausgesetzt, dass das Tourismusprodukt seine Dynamik und Qualität bewahrt. In manchen Fällen dürfte dies schon ausreichen, doch normalerweise ist es besser zu versuchen, eine ganze Reihe von Quellen zur Gewinnung neuer Touristen zu erschließen, um nicht in eine zu starke Abhängigkeit von einem einzigen Gebiet zu geraten. Ausländische Touristen können auch in wirtschaftlicher Hinsicht vielversprechender sein, da sie in aller Regel länger bleiben und mehr ausgeben, sobald sie an ihrem Zielort angekommen sind.

Rand: Netzwerkarbeit ist eine gute Möglichkeit, um ausländische Märkte zu erschließen

Wenn man daher versucht, sich mit gleich gesinnten Touristenzielen oder Attraktionen andernorts im Lande oder in Europa zu vernetzen und Bündnisse mit ihnen einzugehen, hat dies große Vorzüge. Leider gibt es bislang nur wenige Beispiele für solche Netze, doch dort, wo sie aufgebaut wurden, sind sie sehr erfolgreich. Touristen, die ein touristisches Produkt erlebt haben und damit zufrieden sind, sind eher geneigt, ein weiteres Produkt desselben "Strickmusters" auszuprobieren, insbesondere in den spezialisierteren Marktsegmenten auf der Grundlage von Natur und Kultur. Ein gut eingeführtes Netz kann aus diesem potenziellen Interesse Nutzen ziehen und einen einfachen Zugang zu Informationen über andere Attraktionen sowie einen garantierten Service- oder Qualitätsstandard anbieten. Darüber hinaus ist es angesichts dessen, dass sich immer mehr Menschen per Internet über mögliche Urlaubsziele informieren, heute so einfach wie noch nie, solche Netzwerke zu fördern.

Tourismusnetze gibt es auf allen möglichen Ebenen. Zu den bislang erfolgreichsten Netzen gehören völlig unterschiedliche Beherbergungsbetriebe, etwa das Netz 'Gites de France' oder 'Europe de Traditions', in denen ähnliche Arten von Unterkünften rund um ein gemeinsames Thema zusammengeschlossen sind. Andere konzentrieren sich eher auf ein spezifischeres Tourismussegment, beispielsweise die PAN PARKS Initiative, die vom World Wide Fund for Nature WWF und der holländischen Molecantan-Gruppe gefördert wird; sie zielt darauf ab, verschiedene Nationalparks in ganz Europa über ein einheitliches Leitbild eines qualitativ hochwertigen Tourismus und strengen Naturschutzprinzipien miteinander zu verbinden.

Alternativ hierzu könnten verschiedene Kultur- oder Naturstraßen und -wege in Betracht gezogen werden, etwa diejenigen, die vom Europarat gefördert werden. Auch hier werden spezielle kulturelle Interessen rund um ein ähnliches Thema miteinander verbunden. Ein solches Modell bedeutet jedoch nicht, dass der Tourist unbedingt die ganze Straße auf einmal erkunden muss; vielmehr erfährt er immer mehr über die einzelnen Straßen und erhält dadurch Anreize, auch andere Regionen in Europa zu entdecken. Dies könnte auch im Zusammenhang mit dem Naturerbe in Betracht gezogen werden, beispielsweise über ein Netz von Schutzgebieten, die für Tierarten, die von ihren Sommerfütterplätzen zu den Stätten wandern, an denen sie überwintern, wichtig sind. Eine solche Initiative wird aus Mitteln von INTERREG IIC ins Leben

gerufen. Unter dem Titel "Gänsepfad" ist geplant, eine Kette von (Gänse-)Besucherzentren entlang der nordwesteuropäischen Flugroute dieser Arten zu schaffen.

7.9 Aktualisierung und Anpassung der Strategie

Abschließend noch eine kurze Anmerkung zur zyklischen Natur des Tourismus. Die Entwicklung eines touristischen Produkts verläuft nicht, wie sonst üblich, linear von der Konzipierung und Entwicklung bis zum Endprodukt. Kapitel 9 wird zeigen, dass die verschiedenen Produkte und Ansätze ständig überprüft, fein abgestimmt und angepasst werden müssen, damit der Tourismus seine Dynamik bewahrt und auch künftig genau auf die Touristenmärkte zugeschnitten ist. Daher können die in den beiden vorangegangenen Kapiteln aufgeworfenen Fragen in Verbindung mit Marktforschung, Situationsanalysen, SWOT, Tourismusstrategien usw. in jedem Stadium des Prozesses immer wieder gestellt werden, unabhängig davon, ob die Gegend bereits touristisch erschlossen ist oder nicht.

Rand: Tourismus ist ein sich wiederholender Prozess, der ein ständiges Feedback benötigt

So könnte es zum Beispiel sein, dass ein gut etabliertes Reiseziel sich stärker auf einen natur- und kulturorientierten Tourismus ausrichten möchte oder dass die Gegend einen Rückgang der Gästezahlen in den letzten Jahren feststellt. In diesem Stadium sind Marktuntersuchungen und SWOT-Analysen genauso von Bedeutung wie zu Beginn des Prozesses, da man sich mit ihrer Hilfe ein klares Bild vom Tourismus in der Region sowie von möglichen Problemen oder Mängeln verschaffen kann. Nur so ist es möglich, Lösungen zu finden oder Ideen zur Änderung, Erweiterung, Konsolidierung usw. zu entwickeln.

Wie das Schaubild auf Seite 33 gezeigt hat, ist das Management am Reiseziel ein sich wiederholender Prozess, der in allen Stadien des Entwicklungsprozesses regelmäßig überprüft und bewertet werden muss, damit das touristische Produkt attraktiv und zukunftsfähig bleibt.

8. SCHAFFUNG EINES ZUKUNFTSFÄHIGEN TOURISTISCHEN PRODUKTS

8.1 Umsetzung

Aus den beiden vorangegangenen Kapiteln wurde das breit gefächerte Spektrum der Einrichtungen und Dienstleistungen deutlich, die für ein abgerundetes touristisches Produkt erforderlich sind, sowie die Vielfalt der potenziellen Akteure. Die Tourismusstrategie bietet einen Anhaltspunkt für die Entwicklung eines solchen Produkts, doch muss das Vorhaben auch umgesetzt werden, vornehmlich durch private Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der meisten Reiseziele, die ihr Angebot auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes aufgebaut haben, und sollten daher auch bei der Umsetzung der Strategie im Mittelpunkt stehen.

Dieses Kapitel bietet einzelnen Unternehmen oder auch interessierten Organisationen allgemein eine Hilfestellung, wenn es darum geht, eine Einrichtung bzw. eine Dienstleistung im Tourismus so zu konzipieren, dass sie Zukunft hat, sei es eine Attraktion, ein Hotel, ein Restaurant, ein Ausflugspaket, ein Geschäft usw.. Später wird auf die Frage eingegangen, wie diese einzelnen Unternehmen über verschiedene Koordinierungsmechanismen und -strukturen so gefördert werden können, dass das touristische Produkt insgesamt für das Tourismusziel in sich stimmig und dynamisch ist.

Dies ist, wie schon mehrmals betont, für jedes Stadium des Prozesses der Tourismusentwicklung wichtig, sei es ganz zu Anfang des Prozesses oder auch an einem bereits gut etablierten Reiseziel.

8.2 SMART-Projekte und Unternehmenspläne

Unabhängig von der Art des Produkts, das entwickelt werden soll, gibt es eine goldene Regel, die für alle Vorhaben in der Tourismusbranche gilt. Diese Vorhaben müssen sorgfältig geplant und durchdacht werden. Der Ansatz, der auf dem gesunden Menschenverstand beruht, gilt für alle Unternehmen, ist jedoch besonders für den Tourismussektor von Bedeutung, in dem Kleinstunternehmen dominieren. KMU sind in starkem Maße von äußeren Faktoren wie sich wandelnde Märkte, finanzielle Unterstützung oder qualifiziertes Personal abhängig. Es steht somit sehr viel auf dem Spiel, und deshalb ist eine sorgfältige Planung eine unabdingbare Voraussetzung für jede touristische Initiative.

Rand: SMART-Projekte

Ein sehr hilfreicher Mechanismus zur Konzipierung und Verwaltung eines touristischen Produkts ist die so genannte SMART-Methode. Diese hilft bei der Konzipierung eines Projekts, welches folgende Merkmale aufweist:

- **spezifisch:** man weiß genau, was man möchte

- **messbar:** es steht in Bezug zu klaren Zielvorgaben, die bezifferbar und messbar sind
- **angemessen:** es steht in einem sinnvollen Verhältnis zu den vorhandenen Mitteln, ist kundenorientiert und steht im Einklang mit dem Umfeld vor Ort
- **realistisch:** es hat gute Aussichten auf Erfolg im Vergleich zu den erforderlichen Investitionen
- **termingebunden:** es ist an einen konsequenten Zeitplan gebunden, in dem genau festgelegt ist, wann jedes Ziel erreicht wird bzw. wann jede entscheidende Aktivität zu erfolgen hat.

Die SMART-Methode kann bei der Entwicklung eines Unternehmensplans verwendet werden. Jedes Vorhaben sollte mit der Erstellung eines solchen Plans beginnen. Damit können alle Punkte, die berücksichtigt werden müssen, durchgearbeitet werden, bevor eine neue Initiative gestartet wird. Auch potenzielle Schwierigkeiten, die es zu bewältigen gilt, können erkannt und ein Mechanismus zur Planung der Entwicklung und späteren Verwaltung auf logische Art und Weise erstellt werden.

Rand: Erstellung eines Unternehmensplans

Und schließlich kann mithilfe eines Unternehmensplans auch die Höhe der Investitionen bestimmt werden, die notwendig sind, damit das Vorhaben profitabel wird, und es können externe Geldquellen erschlossen werden, beispielsweise Bankkredite oder Gründungskapital aus anderen Förderprogrammen. Die Ausarbeitung eines Unternehmensplans ist zwar zeitaufwendig, erfordert jedoch keine besonderen Führungsqualitäten. Die einzige Fähigkeit, die wirklich notwendig ist, ist logisches Denken in Bezug auf das, was entwickelt werden und wie dies geschehen soll (siehe Muster).

Bei der Erstellung eines Unternehmensplans sollten folgende Schritte berücksichtigt werden:

- Festlegung eines Unternehmensziels: wie sieht Ihr endgültiges Ziel aus, was erwarten Sie von der Entwicklung eines touristischen Produkts;
- interne und externe Forschung: es muss gewährleistet sein, dass das Geschäftsvorhaben realistisch und machbar ist. Situationsanalyse, Marktstudien und Tourismusstrategie können Ihnen bei der Entscheidung darüber behilflich sein, ob der Markt für dieses Geschäft geeignet ist oder nicht. Mit einer gründlichen Prüfung Ihrer eigenen Mittel können Sie herausfinden, ob diese ausreichen, um ein erfolversprechendes Produkt zu schaffen. Dies ist besonders wichtig, wenn es um die Finanzen geht, denn es kann Jahre dauern, bis sich die Anfangsinvestitionen amortisiert haben und Gewinne erwirtschaftet werden. In dieser Zeit muss der Cashflow hoch genug sein, damit die Kostendeckung gewährleistet ist. Viele Unternehmen scheitern, weil sie unterfinanziert sind oder ihre Finanzen nicht sachgerecht verwalten.
- Führen Sie Ihre eigene SWOT-Analyse durch, um sich ein Bild von Ihren Stärken und Schwächen sowie den potenziellen Chancen und Risiken zu machen.
- Planen Sie, was wann erledigt werden muss, und beziehen Sie alle Aspekte mit ein, von der Basisinfrastruktur bis hin zu Personalbeschaffung, Ausstattung, Werbematerial usw.

- Überlegen Sie, wie Sie Ihr Produkt auf den Kundenbedarf abstimmen: je nachdem, welcher Kategorie von Touristen Ihre Zielgruppe entspricht, z. B. Qualität, Gastfreundlichkeit, Dienstleistungen für Stammkunden usw.
- Erkundigen Sie sich nach weiteren Finanzierungs- und Beratungs- oder Fortbildungsmöglichkeiten, während Sie Ihre Idee entwickeln.
- Konzipieren Sie eine Marketingstrategie, um festzulegen, wie Sie Ihr Produkt bekannt machen, welche Anreize Sie den Besuchern bieten können, damit sie wiederkommen, und wie Sie die Kunden an sich binden und ihr Interesse das ganze Jahr über wach halten können. Vergessen Sie dabei die vier Ps nicht, die zum Marketing-Mix gehören: Produkt, Preis, Promotion und Platz.
- Erarbeiten Sie einen Unternehmensplan, der den vorstehenden Ausführungen ehrlich und realistisch Rechnung trägt. Es macht keinerlei Sinn, ein zu überschwängliches Bild von den potenziellen Erträgen zu zeichnen, denn Sie werden als Erster darunter leiden, wenn Ihr Vorhaben unrealistisch oder zu ehrgeizig ist.

Die wichtigsten Bestandteile eines Unternehmensplans

Markt:

- Was haben Sie zu verkaufen?
- Wer möchte dies kaufen?
- Wie viel wollen die Kunden dafür bezahlen?
- Wie wollen Sie diese Kunden finden?
- Wie wollen Sie sie vom Kauf überzeugen?
- Wie viel kostet es, um diese Kunden zu erreichen?
- Wie lange dauert es, bis genügend Kunden gewonnen sind?

Wettbewerb:

- Wer kann dieses oder ein ähnliches Produkt sonst noch verkaufen?
- Wie viel wird dafür verlangt?
- Weshalb ist Ihr Produkt besser? Wie viel können Sie verlangen?
- Wie würden die Mitbewerber reagieren?
- Welche Vorteile haben Sie?
- Welche Vorteile haben sie?

Mittel:

- Welche Mittel stehen Ihnen zur Verfügung?
- Wie setzen Sie diese Mittel ein?
- Wieviel würden Sie für Aufwendungen, Personal, Büro, Ausrüstung usw. ausgeben?
- Wie lange würde es dauern, genügend Kunden zu gewinnen, um kostendeckend wirtschaften zu können?
- Wie viele Fehler können Sie sich leisten?
- Was bleibt für Sie übrig?
- Benötigen Sie Startkapital?
- Können Sie zusätzliches Kapital beschaffen? Darlehen?
- Was bezahlen Sie dafür? Kosten, Zeit, weniger Kontrolle?

Management:

- Über welche Qualifikationen verfügen Sie?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen benötigen Sie?
- Wie wollen Sie das Unternehmen führen – sind Sie alleine, oder tragen Sie gemeinsam Verantwortung?
- Welche Art von Mitarbeitern benötigen Sie?

- Können Sie diesen Fortbildung anbieten oder Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht stellen?
- Wie gehen Sie mit dem Problem der Saisonabhängigkeit um (Treueprogramme für Stammkunden, Sonderangebote in der Nebensaison, Personal usw.)?
- Wie beurteilen Sie Fortschritte und wie holen Sie das Feedback Ihrer Besucher ein?

Finanzierungsplan:

- Geplanter Cashflow
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Vermögenswerte und Verbindlichkeiten
- Bilanz

8.3 Wahl der Trägerorganisation

Auch wenn einzelne Unternehmen das Rückgrat der touristischen Einrichtungen und Dienstleistungen bilden, bedarf das gesamte touristische Produkt der Koordination und Förderung, damit das Reiseziel seine Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit wahrt.

Am besten geschieht dies durch Einsatz eines Koordinierungsgremiums oder einer federführenden bzw. Trägerorganisation ausschließlich zu diesem Zweck, die in der Lage ist, den Überblick über die Fortschritte bei der Entwicklung des Tourismus und dessen Management zu wahren und die Umsetzung der Tourismusstrategie zu überprüfen.

Diese Trägerorganisation sollte insbesondere dann Dreh- und Angelpunkt sein, wenn es darum geht,

- Anreize für die Konzipierung neuer Vorhaben und Produkte zu schaffen,
- Projekte finanziell zu unterstützen,
- den Beteiligten Fortbildung und Beratung anzubieten,
- das touristische Produkt zu koordinieren und den organisatorischen Rahmen zu stärken,
- eine Marketingstrategie für das Tourismusziel als Ganzes zu entwerfen,
- zusätzliche Marktstudien und Marktforschung durchzuführen,
- alle Beteiligten über die Fortschritte und Ergebnisse auf dem Laufenden zu halten,
- zu überprüfen, wie die Tourismusstrategie und das Gesamtprodukt abschneiden, und diese entsprechend der Erfahrung und dem Feedback unter Mitwirkung aller Beteiligten anzupassen.

Rand: Rolle der Trägerorganisation

Geht man davon aus, dass bislang in jedem Stadium des Prozesses ein umfassender Dialog und die Mitwirkung aller Gruppen von Bedeutung war, sollte inzwischen klar sein, wo die Stärken und Schwächen der Akteure liegen. Möglicherweise hat sich bereits eine ganz natürliche Trägerorganisation im öffentlichen oder privaten Sektor herausgebildet, oder man prüft die Gründung einer Partnerschaft zwischen den einzelnen Gruppen. Zu den verbreitetsten Trägerorganisationen im Bereich des Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes gehören Kommunalbehörden, Stadtverwaltungsgruppen, Parkbehörden oder Entwicklungsagenturen. Seltener wird die Strategie von einer NRO oder vom Privatsektor (über Genossenschaften oder Unternehmensverbände) gesteuert.

Eine besonders effiziente Struktur ist dann gegeben, wenn die Stärken des öffentlichen und des privaten Sektors in einem unabhängigen Tourismusverband im Rahmen einer öffentlich-privaten Partnerschaft zusammengeführt werden. Diese unabhängigen Einrichtungen haben den Vorteil, dass sie im Bereich Planung, Koordination und Finanzierung genauso effizient sind wie im Marketing und in der Verkaufsförderung. Außerdem sind sie in der Lage, Fachleute der Tourismusbranche einzustellen, die sich

den spezielleren Aufgaben widmen, bei ihrer Arbeit Verantwortung übernehmen und transparent vorgehen.

Rand: Öffentlich-private Partnerschaften sind besonders erfolgreich

Unabhängig davon, für welche Struktur man sich letztendlich entscheidet: wichtig ist, dass diese von Anfang an vorhanden ist, damit jeder weiß, wie die Tourismusstrategie verwaltet und umgesetzt wird und wer wofür zuständig ist. Beispiel: Wird die Trägerorganisation ihre eigenen Attraktionen entwickeln, die dann als Schwerpunkte für die Gegend fungieren, und private Initiativen zur Abrundung dieser Attraktionen fachlich und finanziell unterstützen? Oder liegt es am privaten Sektor, die Attraktionen zusammen mit der Trägerorganisation zu entwickeln, eher begleitend tätig zu werden, Gelder und Schulungen anzubieten sowie koordinierende Aufgaben zu übernehmen?

8.4 Unterstützung durch andere Sektoren

Je nach den Gegebenheiten vor Ort und den Prioritäten der Tourismusstrategie ist die Wahrscheinlichkeit, dass die lokalen Unternehmen in der Anfangsphase der Projektumsetzung Unterstützung benötigen, sehr groß. Die Trägerorganisation kann in Abstimmung mit anderen Einrichtungen eine führende Rolle übernehmen, wenn es darum geht, diese Unterstützung so zu konzipieren, dass sie den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht wird.

Dabei sind mehrere flankierenden Mechanismen zu beachten:

Rand: Anreize für neue Tourismusunternehmen

- Bereitstellung von Beratungsdiensten, z. B. ein Büro mit speziell ausgebildetem Personal, wenn möglich Tourismusfachleute, wo sich die Menschen zunächst beraten lassen können, wenn sie Ideen für eine touristische Einrichtung oder Dienstleistung haben. Zunächst kann ihnen dieses Büro mit Rat und Tat zur Seite stehen, wenn es um die Prioritäten der Tourismusstrategie, die Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit sowie die Ergebnisse der Untersuchungen über potenzielle Märkte geht. Sind die Ideen schon ausgereifter, könnte das Büro weitere Unterstützung bei der Entwicklung von Unternehmensplänen und der Durchführung von Machbarkeitsstudien anbieten.
- Eine weitere wichtige Form der Unterstützung ist die Bereitstellung von finanziellen Anreizen für die Anfangsphase der Projekte, um die anfänglichen finanziellen Belastungen etwas abzumildern. Darunter könnten beispielsweise besondere zinsfreie Darlehen für Gründungsinvestitionen oder einmalige Zuschüsse zur Modernisierung oder zum Umbau und zur Umwandlung von Häusern, Geschäften, Unternehmen usw. in attraktive touristische Produkte fallen. Es könnte sogar bedeuten, dass von den Grundstücksbesitzern vor Ort Immobilien oder Grundstücke angemietet werden, um ein erfolgversprechendes touristisches Produkt zu entwickeln, welche dann wieder den Eigentümern übergeben werden, sobald sich das Produkt etabliert hat und funktioniert (z. B. nach zehn Jahren). Dies ist manchmal die einzige Möglichkeit, die Gegenden noch verbleibt, in denen an der Gründung kleiner Unternehmen rund um das Fremdenverkehrsgewerbe nur wenig Interesse besteht.
- Fortbildung ist bitter vonnöten, damit diejenigen, die im Tourismus rund um das Natur- und Kulturerbe tätig sind, professioneller arbeiten können. Der Verbesserung der Qualifikationen im Tourismusgewerbe stehen einige grundlegende Hindernisse entgegen, insbesondere dann, wenn KMU mit im Spiel sind: Mangel an Arbeitskräften und starke Personalfuktuation, schlechtes Image der Tourismusindustrie als Arbeitgeber, Mangel an Basisqualifikationen und geringe

Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der schlechten Aufstiegsmöglichkeiten insbesondere in Kleinstunternehmen.

Qualifikationen sind entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette gefragt, angefangen mit grundlegenden Qualifikationen in der Unternehmensführung bis hin zu Kundenpflege und Marketing. Das Ganze gestaltet sich noch erheblich komplexer, wenn es sich um Tourismus auf der Grundlage des Natur- und Kulturerbes handelt, denn hier werden Nachhaltigkeit und Umweltbelange, Qualität der Dienstleistungen und Produkte, Personalmanagement, IT-Qualifikationen (Internet, Websites usw.) sowie strategische Bündnisse und Partnerschaften u. ä. besonders groß geschrieben.

Um mit dieser Komplexität zurechtzukommen, sollte bei den Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifikationen für diese Form des Tourismus eher nach ganzheitlichen Lösungen auf der Grundlage der Bewusstseinsbildung und des Austauschs von praktischen Erfahrungen zwischen allen Beteiligten gesucht werden und weniger nach einer Fortbildung im Sinne des Top-down-Ansatzes. Die Europäische Kommission hat vor kurzem einen Ansatz entwickelt, bei dem dieser weiter gefasste Begriff des Lernens in 'Lerngebiete' unterteilt wird. Dabei handelt es sich nicht um physische Bereiche, in die man sich begibt, um eine bestimmte Qualifikation zu erwerben, sondern eher um ein Umfeld, in dem Lernen und Innovation bei allen Beteiligten zu allen Themen rund um den Tourismus gefördert werden.

Rand: Lerngebiete

Bei richtiger Umsetzung bietet dieser ganzheitliche Ansatz Hilfestellung, damit Kleinstunternehmen im Tourismus nicht nur professioneller und profitabler, sondern auch wettbewerbsfähiger und nachhaltiger werden, denn sowohl die Geschäftsführung als auch die Mitarbeiter entwickeln ein besseres Verständnis für die Branche insgesamt und gehen qualifizierter und innovativer vor.

*Art der
erforder-
lichen
Fortbildung*

Art der Fortbildung, wie sie häufig für Reiseziele auf dem Lande erforderlich ist:

- *Unternehmertum*
- *Unternehmensleitung*
- *Personalführung und -aufsicht*
- *Neue Technologien (Internet, Websites)*
- *Kundenpflege und Gastlichkeit*
- *Kommunikationsfähigkeit*
- *Sprachen*
- *Marketing und Werbung*
- *Qualität*
- *Nachhaltigkeit*
- *Kenntnisse im Bereich Natur-/Kulturerbe*

Wichtig ist auch, in welcher Form die Fortbildung angeboten wird. Für Mitarbeiter von Unternehmen ist es häufig schwierig, längere Zeit von der Arbeit fernzubleiben; daher ist es für sie einfacher, wenn die Schulungstage in mehrere separate, eintägige Kurse aufgeteilt werden. Um die Menschen für Fragen des Natur- und Kulturerbes zu sensibilisieren, ist es häufig am besten, diese Fortbildung als Informationstage zu 'verkaufen'. Unternehmen haben möglicherweise nicht das Gefühl, dass sie eine Fortbildung in diesem Bereich benötigen, könnten jedoch trotzdem von einer Teilnahme überzeugt werden, wenn die Fortbildungsveranstaltung als Entdeckungstag präsentiert wird (z. B. geführte Spaziergänge zu den Naturattraktionen).

Und schließlich kann die Trägerorganisation zur *Einrichtung von Fachverbänden* in den einzelnen Wirtschaftszweigen beitragen. Damit wird nicht nur die Vertretung dieser

Wirtschaftszweige und deren Beitrag zur Tourismusstrategie gefördert, sondern sie erhalten auch einen Anreiz, bei bestimmten Fragen zusammenzuarbeiten, bei denen der Sektor als Ganzes besser abschneiden könnte. So könnten sie beispielsweise ins Auge fassen, ein Gütezeichen für ihre Produkte zu konzipieren, die Produktionsverfahren und Vertriebskanäle insgesamt zu verbessern, Netzwerke aufzubauen oder spezielle Incentive-Pakete untereinander zu schnüren, um den Touristen Anreize zu bieten, mehr als nur ein Unternehmen zu besichtigen, sie können die Touristen untereinander weitervermitteln, wenn sie selbst ausgebucht sind usw..

8.5 Gesamtkoordinierung und Finanzierung

➤ *Alle auf dem Laufenden halten*

Die Trägerorganisation spielt auch eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, alle Beteiligten über die Fortschritte und die neuesten Entwicklungen in der Tourismusindustrie auf dem Laufenden zu halten. Diese Informationen sollten transparent sein und allen Betroffenen regelmäßig rückgemeldet werden. Damit haben nicht nur einzelne Unternehmen die Möglichkeit, bei der Leitung ihrer eigenen Einrichtungen und Dienstleistungen den aktuellen Erkenntnissen Rechnung zu tragen, sondern es wird auch die allgemeine Begeisterung und die Eigendynamik des Prozesses gewahrt.

Rand: Wahrung der Eigendynamik der Tourismusentwicklung

Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen, zum Beispiel in Form eines regelmäßigen Mitteilungsblattes oder von Pressemitteilungen oder auch durch unverzügliche Bereitstellung von Studien, doch die regelmäßigen persönlichen Zusammenkünfte in den wichtigsten Phasen des Umsetzungsprozesses sind durch Nichts zu ersetzen. Auf diese Weise können nicht nur eventuelle Schwierigkeiten aus dem Weg geräumt werden, bevor sie sich zu echten Problemen auswachsen, sondern auch die weitere Zusammenarbeit sowie Partnerschaften zwischen den einzelnen Akteuren gefördert werden.

➤ *Erschließung möglicher Geldquellen*

Und schließlich ist die Trägerorganisation bestens dafür geeignet, strategische Geldquellen zu erschließen, um die Tourismusstrategie in all ihren Komponenten umzusetzen. Finanzmittel sind für langfristige Vorhaben, etwa die grundsätzliche Unterstützung der Trägerorganisation, Monitoring oder flexibles Management, genauso notwendig wie für die hohen Anfangsinvestitionen.

Man macht sich am besten auf lokaler Ebene auf die Suche nach diesen Finanzmitteln; so ist die Selbstfinanzierung der sicherste und zuverlässigste Weg, um ein aussichtsreiches Endprodukt herzustellen. Gelder können aus einer Vielzahl von Quellen auf lokaler Ebene stammen; denkbar ist beispielsweise eine Zusammenlegung von Mitteln durch die Tourismusunternehmen, eine Finanzierung durch Finanzträger vor Ort oder eine Zuweisung von Geldern aus der Staatskasse.

Rand: Am besten geeignet sind lokale Geldquellen

In Frage kommen natürlich auch externe Geldquellen, doch sollte man dabei nicht vergessen, dass diese in aller Regel eher kurzfristig zur Verfügung stehen und häufig Änderungen unterworfen sind. Wenn dieser Einschränkung nicht angemessen Rechnung getragen wird, besteht die Gefahr, dass man sich in eine zu starke Abhängigkeit von dieser externen Quelle begibt, mit dem Ergebnis, dass mit dem Versiegen dieser Quelle auch dem Tourismusziel der Untergang droht. Manchmal

jedoch lohnt es sich, nach externen Geldquellen Ausschau zu halten, um den Prozess ins Rollen zu bringen und um die hohen Anfangsinvestitionen besser zu verschmerzen.

Für die meisten nicht traditionellen Reiseziele, die in der Karte in Kapitel 3 aufgeführt sind, stehen Mittel aus den europäischen Strukturfonds zur Verfügung. Diese können zur Kofinanzierung eines breiten Bündels von Maßnahmen eingesetzt werden, angefangen von Basisinfrastrukturarbeiten, etwa dem Bau neuer Straßen oder eines Besucherzentrums in einem Schutzgebiet, bis hin zu kleinen Anreizsystemen für einzelne Unternehmen (etwa über das Programm LEADER). Um potenziellen Organisationen eine Orientierungshilfe für die einzelnen Finanzierungskriterien an die Hand zu geben, hat die Kommission einen Internet-Wegweiser über EU-Maßnahmen zur Förderung von Tourismusunternehmen und Tourismuszielen entwickelt (einsehbar unter http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/policy-areas/eu_schemes.htm)

➤ *Zeitliche Planung*

Abschließend ist ein Terminplan für die Umsetzung der Tourismusstrategie zur gesteuerten und konsequenten Entwicklung des touristischen Produkts sehr hilfreich. Eine Umsetzung der Tourismusstrategie in einem Zuge ist weder erstrebenswert noch machbar. Viel effizienter wäre es, wenn man sich eine langfristige Vorstellung davon verschaffen könnte, was getan werden muss, und dann eine ausführliche Prioritätenliste für fünf Jahre erstellt.

Rand: Aktionspläne für fünf Jahre

Das Schwergewicht des ersten Fünfjahresaktionsplans sollte die Entwicklung der wesentlichen Bestandteile des gesamten touristischen Produkts bilden, damit das Tourismusziel möglichst bald zu einer erfolgsversprechenden Touristenattraktion werden kann. Dabei sollten die Prioritäten jedoch mit Bedacht ausgewählt werden, um Raum für zusätzliche Optionen und Attraktionen für später zu lassen. Damit ist nicht nur eine weitere Feinabstimmung der Strategie und des Produkts entsprechend den Erfahrungen möglich, sondern es kristallisieren sich auch diejenigen Aspekte heraus, die es ermöglichen, die Dynamik und den Reiz des Tourismusziels in den weiteren Entwicklungsphasen zu wahren.

Messbare Ziele und Zwischenziele sollten ebenfalls festgelegt werden. Wenn regelmäßig Bilanz gezogen wird, kann die Tourismusstrategie feinabgestimmt, können unvorhergesehene Hindernisse überwunden und die Erfolgsfaktoren kapitalisiert werden (siehe Kapitel 9).

9. ÜBERWACHUNG FEINABSTIMMUNG UND

9.1 Regelmäßige Überwachung ist das A und O

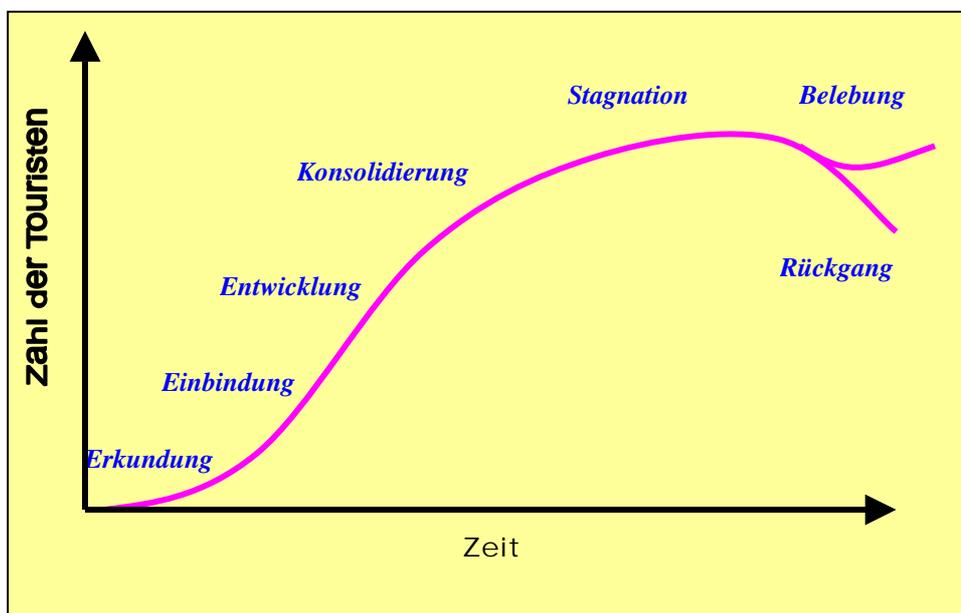
Wie aus dieser Veröffentlichung durchgängig deutlich wird, ist der Tourismus eine dynamische, einem ständigem Wandel ausgesetzte Branche, die maßgeblich von einer Reihe von Faktoren bestimmt wird, die sich dem Einflussbereich der Beteiligten entziehen. Es ist daher unumgänglich, dass der Tourismus sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt. Ein typischer Lebenszyklus eines Reiseziels durchläuft normalerweise sechs Phasen (siehe Schaubild). Um auf Änderungen reagieren zu können und später Szenarien der Stagnation und des Niedergangs zu vermeiden, ist es ausschlaggebend, dass die Tourismusstrategie mit einem entsprechenden Überwachungsprogramm einhergeht. Nur wer den 'Finger am Puls der Zeit' hat, in Form von regelmäßiger Überwachung und Rückmeldung, der kann auch frühzeitig genug auf Dinge reagieren, bevor sie zu Problemen werden, und damit ein dynamisches Reiseziel schaffen, das in der Lage ist, sich an Marktchancen und sich verändernde Vorlieben anzupassen. Dies gilt insbesondere für die relativ kleineren Spezialmärkte. Nur leider wird dieses Kriterium viel zu häufig vergessen oder nur ungenügend berücksichtigt.

Rand: Den Finger stets am Puls der Zeit haben

9.2 Die wichtigsten Bestandteile eines Überwachungsprogramms

Im Wesentlichen sollten das Überwachungsprogramm sowie ein flexibles Management, das entsprechend reagiert, auf vier absolut unumgänglichen Bestandteilen aufgebaut sein. Auch diese beruhen auf den Säulen der Nachhaltigkeit:

- Auswirkungen auf die lokale Wirtschaft;
- Auswirkungen auf die Umwelt;
- Auswirkungen auf die Gesellschaft;
- Anforderungen und Erwartungen der Touristen.



Bearbeitung nach R.W. Butler 1980, in: WTO guidelines for developing sustainable tourism 1998

Mit der Entwicklung eines Überwachungsprogramms rund um diese vier Faktoren ist es möglich,

- die positiven Auswirkungen der Strategie in diesen vier Bereichen zu ermitteln,
- etwaige negative Auswirkungen zu benennen,
- Trends im Zeitverlauf zu erkennen und
- eine Feedback-Schleife einzurichten, um auf Managementebene angemessen reagieren zu können.

Daher muss auch im Programm selbst festgelegt werden, welche Informationen erforderlich sind, um diese Fragen zu beantworten, wie diese Informationen erhoben werden, wer einbezogen wird, wie oft die Erhebung erfolgen soll und wieviel sie kostet. Der letztgenannte Aspekt spielt für die praktische Umsetzung der Überwachung eine wichtige Rolle. Es hat wenig Sinn, ein ausführliches und umfassendes Überwachungssystem zu entwickeln, wenn nicht die entsprechenden Mittel bereitgestellt werden können, damit das System auch in der Praxis funktionsfähig ist.

Rand: Nachhaltigkeitsindikatoren

Spezielle Tourismuserhebungen sind die effizienteste Möglichkeit zur Bewertung des Fortschritts, doch sie sind kostspielig und müssen daher mit anderen Monitoringverfahren wie Benchmarking oder Nachhaltigkeitsindikatoren kombiniert werden. Diese erfreuen sich wachsender Beliebtheit, denn damit können messbare Parameter definiert werden, mit deren Hilfe die Auswirkungen des Tourismus in einem bestimmten Gebiet ermittelt werden können. Sie können angeben, ob sich die positiven Auswirkungen so einstellen, wie es ursprünglich geplant war (Leistungsindikatoren), oder ob es auch unerwartete negative Auswirkungen gibt, mit denen man sich befassen muss (Stressindikatoren).

Die Einrichtung von Indikatoren gestaltet sich jedoch recht komplex. Universelle Indikatoren als solche gibt es noch gar nicht, obwohl die Welttourismusorganisation und andere Einrichtungen daran arbeiten. Daher muss jedes Reiseziel entsprechend den besonderen Gegebenheiten und seinem Informationsbedarf eigene Indikatoren entwickeln. Nachstehend werden eine Reihe von Aspekten genannt, die hierbei berücksichtigt werden sollten.

9.3 Leistungsindikatoren

➤ *Erhebung statistischer Tourismusbasisdaten*

Zunächst sind statistische Basisdaten über die Touristen sowie über die Inanspruchnahme der Einrichtungen durch die Touristen erforderlich, damit man sich ein genaues Bild vom Tourismus in der jeweiligen Gegend verschaffen und die Auswirkungen und dessen Leistung insgesamt bewerten kann.

Auf der Grundlage dieser statistischen Daten lassen sich unter anderem folgende Punkte festlegen:

- *Gesamtbesucherzahl pro Jahr:* Mithilfe dieser Zahl lässt sich der Fortschritt im Laufe der Zeit überwachen, und sie zeigt, ob die Besucherzahlen ständig steigen, ob sie die Tragekapazität gemäß Tourismusstrategie erreicht oder überschritten haben oder ob die Zahlen stagnieren bzw. zurückgehen.

Tourismus
-statistik

Zu den grundlegenden Informationen über **Tourismus** gehören:

- Staatsangehörigkeit und Herkunft (innerhalb desselben Landes)
- Alter/Geschlecht
- Beruf
- Einkommenshöhe (häufig in 4 Haupteinkommensgruppen unterteilt)
- Art des Reisens: in einer Gruppe, Familienreise, als Paar, Individualreise usw.
- Aufenthaltsdauer
- Urlaubszeitpunkt (Daten)
- Was wurde in der Gegend besichtigt/unternommen?
- Aufenthaltsort
- Wie hat man dieses Reiseziel ausfindig gemacht?
- Weshalb hat man sich für dieses Reiseziel entschieden?
- Waren die Touristen bereits früher schon einmal hier?
- Würden sie wiederkommen?

- Die monatlichen Schwankungen sind für die Saisonabhängigkeit des Tourismus ausschlaggebend sowie dafür, ob zwischen Haupt- und Nebensaison erhebliche Unterschiede bestehen und was in der Nebensaison geschieht.
- Urlaubsprofile zeigen, was die Menschen an ihrem Urlaubsort unternehmen, ob sie für einen kürzeren oder längeren Aufenthalt kommen, für bestimmte Aktivitäten oder wegen der Gegend allgemein, zum Entspannen, oder weil sie aktiv bestimmte Natur- und Kulturdenkmäler besichtigen wollen.
- Besucherprofile vermitteln ein Bild von der Art der Touristen, die in die Gegend reisen, woher sie kommen, ob sie in Gruppen oder alleine reisen, welcher Altersgruppe und Einkommensgruppe sie angehören usw..
- Erfolg der einzelnen Attraktionen: Anhand der zu jeder Attraktion eingeholten Informationen kann bestimmt werden, welche Attraktion erfolgreicher ist als andere und weshalb.

Die Art der Informationserhebung hängt vom Management am Zielort ab. So ist es durchaus denkbar, dass das Managementgremium mehrere Hauptattraktionen sowie eine Touristeninformation besitzt, die regelmäßige Zählungen vornehmen kann oder in der Besucherschalter eingerichtet werden können. Es kann dort sogar ein Forschungsteam präsent sein, das selbst regelmäßige Erhebungen durchführen kann. Dies wäre das ideale Szenario. Meist sind die Möglichkeiten jedoch beschränkt, so dass alles unternommen werden sollte, um alle Beteiligten in den Prozess einzubeziehen, wann immer dies möglich ist.

Rand: Erhebung von Informationen

Dies würde bedeuten, dass jedes Unternehmen darin bestärkt wird, selbst Daten über den Tourismus zu erheben. Damit kann es nicht nur die eigene Leistungsfähigkeit und die

Besucherezufriedenheit beurteilen, sondern auch dem Managementgremium die erforderlichen Rohdaten zur Verfügung stellen, um zu beurteilen, wie der Ort insgesamt abschneidet. Wenn sich der Einsatz von Fragebögen zur Erhebung dieser Informationen für einige Unternehmen als zu aufwendig erweist, dann bestünde eine sinnvolle Alternative oder zusätzliche Möglichkeit darin, für die Besucher einen Kasten für Verbesserungsvorschläge bereitzustellen oder ein Besucherbuch auszulegen, in das sie ihre Kommentare zum Ort eintragen können. Bei einer regelmäßigen Lektüre dieser Kommentare lässt sich besser einschätzen, ob die Eindrücke insgesamt positiv sind oder ob die Zahl der negativen Kommentare zunimmt.

Früher oder später ist jedoch auch eine umfassende Besucherumfrage unumgänglich. Die Bedeutung einer solchen Umfrage kann nicht oft genug betont werden. Sie ist die einzige Möglichkeit, ein echtes Feedback zu den Auswirkungen des Tourismus einzuholen, und lohnt daher den finanziellen Aufwand allemal. Bei einer Aggregation und Hochrechnung der Daten aus verschiedenen Informationsquellen werden nur die offenkundigsten Entwicklungstrends aufgezeigt; die feinen Nuancen, die eine ausführlichere Erhebung ans Licht befördern kann, bleiben allerdings auf der Strecke, und genau diese sind doch so wichtig, um auf Managementebene angemessen reagieren zu können.

Rand: Besucherumfrage

Im Idealfall sollte diese Umfrage mindestens alle zwei Jahre stattfinden, damit der Fortschritt im Zeitverlauf erfasst werden kann. Auch Fachleute des Fremdenverkehrsgewerbes sollten daran teilnehmen, denn sie verfügen über die entsprechende Erfahrung bei der Konzeption zuverlässiger Fragebögen und der Auslegung der Ergebnisse.

Eine speziell zu diesem Zweck konzipierte Erhebung kann Lücken in der Tourismusstatistik füllen und Antworten auf folgende Fragen geben:

- Wirtschaftliche Auswirkungen für einzelne Tourismusunternehmen und für die Dorfgemeinschaft insgesamt. Anhand von Befragungen und Erhebungen bei diesen Unternehmen zusammen mit einer Analyse der allgemeinen wirtschaftlichen und der Beschäftigungstrends kann aufgezeigt werden, ob die wirtschaftlichen Auswirkungen signifikant waren oder nicht. Damit kann beispielsweise ermittelt werden, ob die Unternehmen gewinnbringend wirtschaften und wettbewerbsfähig sind, ob sich die lokale Wirtschaft diversifiziert hat, ob sich die Beschäftigungszahlen verbessert haben und allgemein, ob sich die Anfangsinvestitionen gelohnt haben.
- Auswirkungen auf die Umwelt, insbesondere im Hinblick auf den Schutz und die Erhaltung des Natur- und Kulturerbes, die die Grundlage des Tourismus bilden. Sind sie in gutem Zustand, oder zeigen sie Spuren der Abnutzung? Gibt es positive Nebenprodukte für den Schutz des Natur- und Kulturerbes, z. B. ein geschärftes Problembewusstsein, eine sensiblere Umweltpolitik, zusätzliche Geldmittel usw.?
- Soziale Auswirkungen für die Dorfgemeinschaft in Form eines höheren Lebensstandards oder, negativ ausgedrückt, von höheren Preisen, sowie von besseren Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Von Belang sind dabei auch weniger materielle Aspekte, etwa das Wiederauflebenlassen von traditionellen Künsten und Fertigkeiten, ein größerer sozialer Zusammenhalt usw.; all dies kann den Befragungen der Ortsbevölkerung entnommen werden.
- Grad der Besucherezufriedenheit: Mithilfe von Angaben über die Besucherezufriedenheit kann ermittelt werden, was Touristen am meisten schätzen und was sie am wenigsten mögen, ob ihre Erwartungen erfüllt wurden und ob sie im nächsten Urlaub wiederkommen wollen. Ferner, ob sich Qualitätsstandards oder Gütesiegel auf die Wahl des Urlaubsortes oder einzelner Aktivitäten ausgewirkt haben.

- Marketingerfolg: Und schließlich gebührt auch den Erfolgen und Misserfolgen der Marketingstrategie ein uneingeschränktes Augenmerk. Anhand von Angaben dazu, wie die Touristen von diesen Urlaubsmöglichkeiten erfahren haben, weshalb sie sich ausgerechnet für diesen Urlaubsort entschlossen und wie sie ihre Reise logistisch organisiert haben, d. h. Unterkunft, Reservierung, Verkehrsmittel usw., kann festgestellt werden, ob die Marketingstrategie den Erwartungen entsprechend greift.

Sobald die Jahresstatistik und gelegentliche Erhebungen abgeschlossen sind, müssen diese den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise können sich die Beteiligten auf dem Laufenden halten, was das Abschneiden des Urlaubsortes als Ganzes betrifft, und eventuelle Anpassungen ihrer eigenen Einrichtungen ins Auge fassen, um sich auf die im Wandel befindlichen Anforderungen und Möglichkeiten besser einstellen zu können.

Rand: Messung der Auswirkungen

9.4 Stressindikatoren

Rand: Frühwarnsysteme

Stressindikatoren sind der dritte Eckstein eines Überwachungsprogramms. Sie runden die statistischen Basisdaten über Tourismus und die Erhebungen ab, denn sie führen ein Frühwarnsystem in den Prozess ein. Dabei geht es im Wesentlichen darum, die wichtigsten Auslösefaktoren ausfindig zu machen, die leicht zu überwachen sind. Sobald diese aktiviert sind, wird ein Signal ausgesendet, und man weiß, dass es an der Zeit ist, eine ausführlichere Untersuchung durchzuführen. Die Europäische Kommission hat vor kurzem einen Bericht über Frühwarnsysteme für Reiseziele erstellt, der einen Blick durchaus lohnt (siehe Website der Kommission am Ende der Veröffentlichung).

➤ **Umweltindikatoren**

Für einen auf dem Natur- und Kulturerbe beruhenden Tourismus sind Umweltstressindikatoren von maßgeblicher Bedeutung. Auch bei Einrichtungen, die mit größter Sorgfalt konzipiert wurden, ist es nicht immer möglich, die Auswirkungen des Tourismus auf die Umwelt vorauszusagen. Daher ist es wichtig, dass man imstande ist, negative Entwicklungstrends oder Auswirkungen frühzeitig zu erkennen, um darauf reagieren zu können, bevor sie sich zu echten Problemen auswachsen.

Rand: Auslösefaktoren

Die Art der Auswirkungen hängt davon ab, welche Aktivitäten stattfinden, doch sie umfassen im Allgemeinen eine Vielzahl von Faktoren, angefangen bei Wasserverschmutzung und Müllaufkommen bis hin zu einer zertrampelten Natur und einer gestörten Flora und Fauna. Wie stark die Auswirkungen sind, hängt wiederum von der Anfälligkeit der betroffenen Umweltfaktoren und von der Intensität der Nutzung ab. Mögliche Umweltstressindikatoren sollten entsprechend diesen Faktoren konzipiert werden. So können beispielsweise im Fall einer Wasserverschmutzung und eines hohen Müllaufkommens mithilfe einer regelmäßigen Überwachung der Wasserqualität Änderungen des Verschmutzungsgrades ermittelt werden. Für die Lebensräume entlang eines Wanderweges beispielsweise wären Erosion und eine sichtbare Verschlechterung offenkundige Stressindikatoren.

In allen Fällen ist es außerdem wichtig, dass zwischen den Umweltauswirkungen und der Besucherichte (Zahl der Besucher während des Jahres), der Intensität (maximale Besucherzahl

in einem bestimmten Zeitraum) und der Aktivität (Naturentnahmen ja/nein, passiv/aktiv) ein Zusammenhang hergestellt wird. Auf diese Weise kann ermittelt werden, wie viele Besucher und welche Verhaltensmuster umweltverträglich sind. Ein Eckwert für diese Tragekapazitäten wurde bereits während der Entwicklungsphase der Tourismusstrategie anhand von Schätzungen ermittelt. Jetzt ist es auch an der Zeit zu testen, ob diese Schätzungen richtig waren oder ob sie nach oben bzw. unten korrigiert werden müssen.

➤ **Indikatoren der Besucherzufriedenheit**

Psychologische Stressindikatoren sind ein Frühwarnsystem für eine gesunkene Besucherzufriedenheit. Wenn die Touristen mit ihrem Besuch unzufrieden sind, werden sie mit Sicherheit nicht wiederkommen oder den Ort weiterempfehlen. Möglicherweise wird die Gesamtbesucherzahl bei einer bestimmten Attraktion rückläufig sein, wenn es Gerüchte gibt, wonach 'sich ein Besuch nicht lohnt'. Es müssen Stressindikatoren konzipiert werden, um diese Probleme frühzeitig zu erkennen und um festzustellen, weshalb die Besucherzufriedenheit abnimmt. Gemeinhin sind die Gründe dafür Verkehrsstaus in der Gegend, überlaufene Attraktionen, ein Authentizitätsverlust der Veranstaltungen und Einrichtungen und eine allgemeine übertriebene Kommerzialisierung des Tourismusziels und seiner Sehenswürdigkeiten.

Die einfachste Möglichkeit, diese Stressindikatoren zu ermitteln, besteht darin, Besucherbücher auszulegen oder Kästen für Verbesserungsvorschläge aufzustellen. Damit haben die Touristen eine Möglichkeit, spontane Kommentare und Reaktionen zu den Einrichtungen abzugeben. Bei einer Zunahme negativer Kommentare ist es höchste Zeit für eine umfassendere Erhebung.

➤ **Soziale Indikatoren**

Und last but not least finden Stressindikatoren auch auf die Dorfbewohner Anwendung, wobei natürlich offensichtliche Auslösefaktoren für diese Gruppe eher schwierig zu ermitteln sind. Zwei denkbare Signale in diese Richtung sind eine zunehmend schlechtere Lokalpresse und/oder ein geändertes Verhältnis zwischen der Zahl der Touristen und der Zahl der Einwohner. Der Welttourismusorganisation zufolge können sich Probleme und Konflikte anbahnen, wenn dieses Verhältnis auf mehr als 1 steigt.

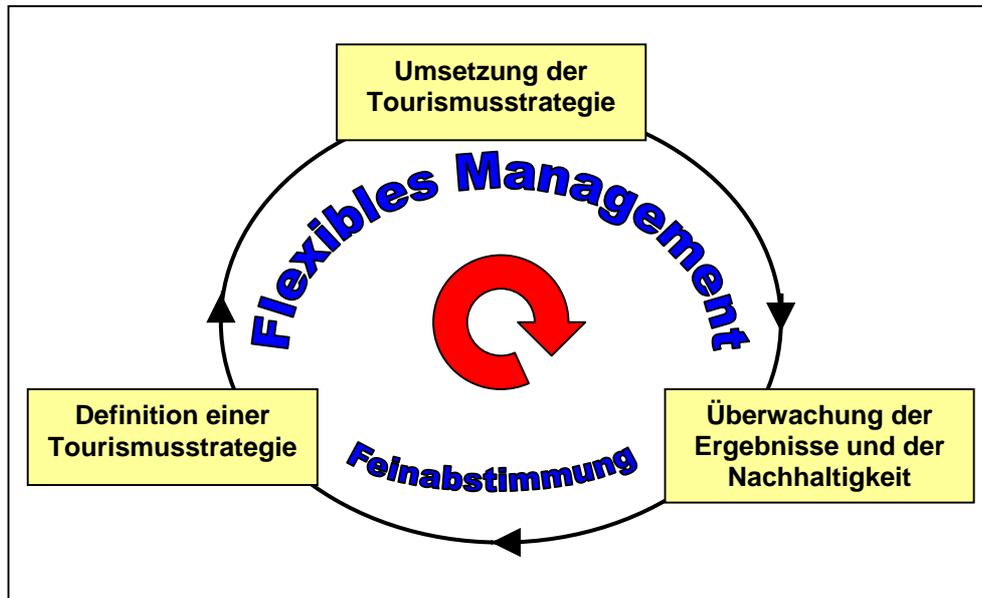
9.5 Flexibles Management

Diese drei Überwachungsmethoden – Stressindikatoren, Tourismusstatistik und Besucherumfragen – liefern das notwendige Feedback, um auf Managementebene entsprechend reagieren zu können. Manche Fragen sind möglicherweise ganz einfach zu beantworten und beziehen sich lediglich auf eine einzige Attraktion bzw. Dienstleistung. Andere wiederum sind komplizierter und erfordern eine stärker abgestimmte Reaktion aller beteiligten Gruppen oder sogar eine politische Kursänderung. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Reiseziel insgesamt seine Tragekapazität erreicht hat.

Rand: Zyklischer Ansatz im Tourismusmanagement

Und genau hier kommt die Feedback-Schleife zum Tragen, wie in dieser Veröffentlichung bereits mehrfach betont wurde. Nur wenn dieser zyklische Prozess beachtet und entsprechend eingesetzt wird, wird man dafür Sorge tragen können, dass das Reiseziel seine Nachhaltigkeit und Eigendynamik bewahrt.

Zyklischer
Ansatz im
Tourismus-
management



GLOSSAR

- **Erbe:** Beinhaltet zwei Faktoren: ein Gefühl der *Zugehörigkeit*, d. h. eine Form des Erbes, welches untrennbar mit dem betreffenden Gebiet verbunden ist und in einem klaren Zusammenhang damit steht. Der Begriff umfasst aber auch ein *Zeit*gefühl, d. h. ein Gefühl, das sich aus der Geschichte oder Geografie des Ortes ergibt und über mindestens eine Generation weitergegeben wurde.
- **Naturerbe:** Dieser Begriff wird im weitesten Sinne verstanden. Er erstreckt sich nicht nur auf die frei lebenden Tiere und wild wachsenden Pflanzen und die Lebensräume einer bestimmten Gegend, unabhängig davon, ob diese ein Schutzgebiet ist oder nicht, sondern auch auf ihre geologischen Merkmale und auf ihre Landschaften/ihr Landschaftsbild.
- **Kulturerbe:** Der Begriff umfasst jede Form des Ausdrucks von Kultur, der der Gesellschaft von heute als Erbe der Vergangenheit weitergegeben wurde. Dieses Erbe kann materielle Formen annehmen, etwa eine Konstruktion oder ein Gebäude, oder, was häufiger der Fall ist, immaterielle Formen, etwa Traditionen, Wissen, Lebensformen, Sitten und Gebräuche o. ä..
- **Nachhaltiger Tourismus:** Er erfüllt die Anforderungen der Touristen und der Gastregionen von heute und schützt und verbessert gleichzeitig die Möglichkeiten von morgen. Der Begriff wird so aufgefasst, dass er einen Umgang mit allen Ressourcen dergestalt ermöglicht, dass die wirtschaftlichen, sozialen und ästhetischen Anforderungen erfüllt und zugleich die kulturelle Integrität, die grundlegenden ökologischen Prozesse, die Artenvielfalt und die lebenserhaltenden Systeme erhalten bleiben.
- **Ökotourismus:** Jede Form des Tourismus, bei der die Beobachtung und Würdigung der Natur die Hauptantriebskraft des Touristen ist; er trägt zum Schutz des natürlichen Umfelds und des Kulturerbes bei und wirkt sich nur minimal darauf aus.
- **Nicht traditionelle Reiseziele:** Ein Reiseziel, das zur Zeit in geringerem Maße touristisch erschlossen ist. Nach der Tourismusstatistik von Eurostat entspricht dies einer NUTS-III-Region, berechnet auf der Grundlage einer Besucherdichte von höchstens 158 Übernachtungen je km² pro Jahr in Hotels und ähnlichen Unterkünften sowie auf Campingplätzen.
- **Marktsegment:** Bezieht sich auf eine bestimmte Art des Tourismus, der einen bestimmten Typ von Touristen anzieht, beispielsweise Naturreisen, Kulturreisen, Gesundheitsreisen oder Sportreisen.
- **Integriertes Qualitätsmanagement:** Ein Ansatz, der sich positiv auf die Tätigkeiten von Fachleuten der Tourismusbranche, auf Touristen, die Ortsbevölkerung sowie die Umwelt auswirkt und diesen Rechnung trägt. Bei einer an den Reisezielen umgesetzten IQM-Strategie steht der Tourist im Mittelpunkt.
- **Regionale traditionelle Architektur:** Der übliche Baustil einer Epoche oder eines Ortes bzw. alles, was damit in Zusammenhang steht.
- **Benchmarking:** Die Analyse des Produkts oder der Geschäftspraxis eines Mitbewerbers mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der eigenen Firma oder des eigenen Produkts zu verbessern.

- **Tragekapazität:** Der Nutzungsgrad durch Besucher, den ein Gebiet verkraften kann, zusammen mit einer hohen Besucherzufriedenheit und geringen Auswirkungen.
- **Nachhaltigkeitsindikatoren:** Sie sind ein Maßstab für die Informationen, anhand derer Entscheidungsträger die Gefahr, unwissend schlechte Entscheidungen zu treffen, verringern.
- **Touristisches Angebot:** Bezieht sich auf alles, was Touristen an einem bestimmten Urlaubsort angeboten wird. Dabei kann es sich um Einrichtungen oder auch um Dienstleistungen handeln.

NÜTZLICHE KONTAKTE

Europarat (CoE)

Nähere Angaben zur Vorbereitung einer Europäischen Konvention über die Landschaftsvielfalt

Nähere Angaben zu den Kulturstraßen

<http://www.coe.int/>

Übereinkommen über die biologische Vielfalt (Biodiversitätskonvention)

Enthält ein Kapitel über Artenvielfalt und Tourismus

<http://www.biodiv.org/programmes/socio-eco/tourism/default.asp>

Eco-tip

Internet-Seite über Umweltauszeichnungen und Ökolabels, Projekte und Modelle, Arbeitsplätze und Literatur

<http://www.eco-tip.org/>

Eco-tour

Umfassende Internet-Seite über Ökotourismus

<http://www.Eco-Tour.org/>

Europäische Kommission: GD Unternehmen, Referat Tourismus

Überblick über die Aktivitäten der GD Unternehmen im Bereich Tourismus und Dokumente zum Herunterladen rund um den Tourismus, die in der Bibliografie aufgeführt sind

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/policy-areas/>

Europäische Kommission: GD Umwelt

Nähere Angaben zum Netzwerk Natura 2000

Informationen über die Fortschritte bei der Entwicklung eines Ökolabels für Hotels

<http://europa.eu.int/comm/environment/nature/home.htm>

Europäische Umweltagentur (EUA):

Informationen zum Bericht über den Zustand der Umwelt, über Tourismus, Landschaften und Artenvielfalt

Zugang zu den Datenbanken NATLAN und CORINE-Biotopie über Naturschutzgebiete in Europa

Nachhaltigkeitsindikatoren der Umweltagentur für den Tourismus

<http://www.eea.eu.int/>

European-Heritage.net (Projekt HEREIN)

Mit diesem 1999 aufgebauten Netz soll die Papierdatenbank des Europarats über das europäische kulturelle Erbe in den Bereichen Architektur und Archäologie in ein über das Internet schnell und leicht erreichbares ständiges Informationssystem umgewandelt werden. HEREIN enthält ferner Links zur Politik im Bereich des nationalen Erbes und ist ein Portal zu einer breiten Palette von Aktivitäten rund um das Natur- und Kulturerbe in der EU.

<http://www.european-heritage.net/>

Eurostat

Informationen über die europäische Tourismusstatistik und die GISCO-Datenbank

<http://www.europa.eu.int/comm/eurostat/>

European Travel Commission (ETC):

Angaben zu Aktivitäten und Berichten der Organisation.

<http://www.etc-europe-travel.org>

Internationaler Normenausschuss (ISO):

Internationale Normen für das Qualitäts- und Umweltmanagement

<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html/>

LEADER

Angaben zum EU-Fonds LEADER und zur Datenbank der geförderten Projekte im Tourismus.

<http://www.rural-europe.aeidl.be/>

Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD):

Informationen über Aktivitäten und Berichte der Organisation.

<http://www.oecd.org/>

PAN PARKS

Netz von Nationalparks in Europa mit dem Ziel, hochwertigen Tourismus mit strengen Grundsätzen des Naturschutzes zu verbinden

<http://www.panparks.org/>

Internationale Union zum Schutz der Natur und der natürlichen Ressourcen (IUCN)

Informationen über Schutzgebiete in der ganzen Welt

<http://www.iucn.org/>

Welttourismusorganisation (WTO):

Informationen über Aktivitäten und Berichte der Organisation.

<http://www.world-tourism.org/>

World Travel and Tourism Council (WTTC):

Informationen über Aktivitäten und Berichte der Organisation.

<http://www.wttc.org/>

BIBLIOGRAFIE

- Agence Française de l'Ingénierie Touristique, L'Interprétation: Synthèse du rapport réalisé pour l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique, pour le compte du ministère chargé du Tourisme, Les Cahiers de L'AFIT; Guide de Savoir-Faire Paris, 1999
- Agence Française de l'Ingénierie Touristique, Sites Naturels: Contribution du tourisme à leur gestion et à leur entretien, Guide de Savoir-Faire, Paris, September 2000
- British Tourist Authority, Making the most of tourism's contribution to regional economic development; Guidance for UK programme partners on managing support for tourism in the 2000-2006 structural funding period, Brüssel, 1999
- Canadian Tourism Commission, Catalogue of Exemplary Practices in Adventure Travel and Ecotourism, Ottawa, 1999
- Convention on Biological Diversity, Report of the workshop on Biological Diversity and Tourism, Juni 2001
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH & Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Sustainable Tourism as a Development Option; Practical Guide for Local Planners, Developers and Decision Markers, Eschborn, 1999
- European Centre for Traditional and Regional Cultures, Culture and Economic Development in the Regions of Europe, Proceedings of the Tarragona and Shannon Conference, UK, 1998
- Europäische Charta für nachhaltigen Tourismus in Schutzgebieten – 1997 – nähere Angaben von der Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France, 4 rue de Stockholm – France –75008 Paris
- Europäische Kommission, Tourism and the Environment in Europe, 1995
- Europäische Kommission, Konferenz zum Thema «Beschäftigung und Tourismus: Leitlinien für Aktionen» - Abschlussbericht – Luxemburgischer Ratsvorsitz und GD XXIII, 1997
- Europäische Kommission, Europäischer Tourismus: Neue Partnerschaften für Arbeitsplätze, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der hochrangigen Expertengruppe "Tourismus und Beschäftigung", Oktober 1998
- Europäische Kommission, Facts and Figures on the Europeans on Holidays 1997-1998, Executive Summary, Generaldirektion Unternehmen, Brüssel, 1998
- Europäische Kommission, Das Beschäftigungspotenzial der Tourismuswirtschaft – Folgemaßnahmen im Anschluss an die Wertungen und Empfehlungen der hochrangigen Expertengruppe "Tourismus und Beschäftigung", KOM (1999) 205 endg. - 28.04.1999
- Europäische Kommission, ESDP European Spatial Development Perspective: towards balanced and sustainable development of the territory of the European Union, Mai 1999
- EU-Maßnahmen zur Förderung von Tourismusunternehmen und Tourismuszielen: Programme zur Tourismusförderung der Europäischen Kommission: ein Internet-Wegweiser, 2000

- Europäische Kommission: Towards quality rural tourism: Integrated Quality Management (IQM) of rural tourist destinations, Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg, Eur-Op. 2000
- Europäische Kommission: Für Qualität im Küstentourismus: Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) der Reiseziele an Küsten, Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg, Eur-Op. 2000
- Europäische Kommission: Für Qualität im Städtetourismus: Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) städtischer Reiseziele, Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg, Eur-Op. 2000
- Europäische Kommission, Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Schlussfolgerungen des Rates über Tourismus und Beschäftigung - Stand der Umsetzung der Folgemaßnahmen, Brüssel, 7.11.2000 KOM(2000) 696 endg.
- Europäische Kommission, Bericht über Gemeinschaftsmaßnahmen mit Auswirkungen auf den Tourismus (1997/1999) KOM (2001) endg. 171 - 28.03.2001
Europäische Kommission, Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Gemeinschaftsmaßnahmen mit Auswirkungen auf den Tourismus (1997/99), Brüssel 2001
- Europäische Kommission, Sustainable Tourism and Natura 2000: Guidelines, initiatives and good practices in Europe – Final Publication based on the Lisbon Seminar, Dezember 1999, Brüssel, 2001
- Europäische Kommission, Mitteilung über "Zusammenarbeit für die Zukunft des Tourismus in Europa", Mitteilung der Kommission KOM(2001)endg. 665 – November 2001
- Europäische Umweltagentur, Europe's Environment: The Dobbris Assessment, Kopenhagen, 1995
- European Tourism Research Institute, Cultural Itineraries in Rural Areas: Go cultural with Pleiades!, Schweden, 2000
- European Travel Commission: Megatrends of Tourism In Europe, 2000
- Eurostat, Tourism in Europe – Trends 1995 – 98, Brüssel, 2000
- Federation of Nature and National Parks of Europe, Loving them to death? Sustainable tourism in Europe's Nature and National Parks, Deutschland, 1993
- Freyer, W. (1995): Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 5. Aufl., Oldenburg Verlag, München
- Leader European Observatory, LEADER Atlas of rural development, Brüssel, 1999
- Leader European Observatory, Marketing quality and rural tourism: the experience of LEADER I, Brüssel 1994
- Leader II, Evaluating a territory's touristic potential, Brüssel, Januar 1996
- Leader II, Developing walking holidays in rural areas, März 2001
- Marc-Henri Piault from: *European Cultural Routes*, MANGION, G and TAMEN, I, Council of Europe Publishing, Straßburg, 1998
- Ministère de l'Équipement, des Transport et du Tourisme, Conseil National du Tourisme, Economie touristique et patrimoine culturel, Session 1994, Frankreich 1994

- Nature Protection Publications of the Finnish Forest and Park Service, Challenge for Visitor Centres: Linking Local People, Visitors and Protected Areas, Series A, N° 12, Helsinki, 2001
- Organisation de coopération et de développement économiques, (OECD) Les Stratégies du Tourisme et le Développement Rural, Paris 1994
- Pan Parks: tourism product development, Jos Van Leussen, Universität Wagenege, 1999
- Pan Parks: method for assessment of the sustainable tourism potential – a pre-feasibility study, Marlies Van Zetten, NHTV – Breda (2000)
- P. Burggraaff & K-D Kleefeld, Historische Kulturlandschaft und Kulturlandschaftselemente, Angewandte Landschaftsökologie, Heft 20, Bundesamt für Naturschutz, Bonn-Bad Godesberg, 1998
- Roe, D, Leader-Williams N, and Dalal-Clayton B, International Institute for Environment and Development, Take only photographs, leave only footprints: the environmental impacts of wildlife tourism, London, 1997
- Sage Publications, North American Ecotourists: Market Profile and Trip Characteristics, Ottawa
- Scottish Tourism Board, Seasonality solutions: a guide to marketing your business, 2000
- The IUCN Commission on National Parks and Protected Areas (CNPPA), Parks for Life: Action for Protected Areas in Europe; Schweiz, 1994
- Uk Department for Culture, Media and Sport: Measuring sustainable tourism at local level, 2001
- UNEP Mediterranean Action Plan: Tourism and Sustainable Development, Recommendation and Proposals for Action formulated by the Mediterranean Commission on Sustainable Development (MCSO) and adopted by the Eleventh Ordinary Meeting of the Contracting Parties to the Barcelona Convention, Athen, 1999
- World Tourism Organization and United Nations Environment Programme; Guidelines: Development of National Parks and Protected Areas for Tourism, Technical Report Series n° 13, Madrid, 1999
- World Tourism Organization, Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism, Madrid 1998
- World Tourism Organization, what tourism managers need to know: a practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism, September 1995
- World Tourism Organization, Sustainable Development of Tourism: A Compilation of Good Practices, Madrid, 2001
- World Tourism Organization, The British Ecotourism Market, Special Report N° 11, Madrid 2001
- World Tourism Organization, The German Ecotourism Market, Special Report N° 10, Madrid 2001

Fallstudie 1

Kuusamo

Finnland

Das Gebiet

Die Region Kuusamo im Nordwesten Finnlands, eine Flugstunde von Helsinki entfernt, hat eine Fülle von Naturschätzen vorzuweisen. Zunächst sei die Topografie genannt, denn es tauchen hier die ersten Berge am Horizont auf, wenn man aus Richtung Süden kommt. Sie sind zwar nur 500 m hoch, doch da es im Frühjahr nahezu immerzu und reichlich schneit, stehen diese Berge bei Wintersportlern hoch im Kurs.

Das Landschaftsbild ist regelrecht spektakulär: aufgrund der Höhenunterschiede präsentiert sich dem Betrachter eine abwechslungsreiche, geradezu dramatische Landschaft aus schnellen Flussläufen, beschaulichen Seen, alten, urzeitlichen Wäldern, tiefen Schluchten, Cañons und Wasserfällen, die sich in die Tiefe stürzen. Diese Landschaft ist meilenweit zu bewundern und vermittelt den Eindruck von einer echten Wildnis, ein Eindruck, der sich durch die Lage entlang der russischen Grenzen noch vertieft.

Der Eindruck setzt sich auch in der Vielfalt der Arten und der Lebensräume fort. Über 30 Säugetiere leben hier, einschließlich Bär, Wolf und Vielfraß, und es wurden rund 120 Vogelarten registriert. Es ist in vielerlei Hinsicht ein ökologisches ‚Highlight‘; arktische Arten treffen mit Arten aus südlicheren Gefilden zusammen, und sibirische frei lebende Tiere kommen mit Arten in Berührung, die eher an den Gestaden des Atlantik vorkommen.

Eine Region, die sich auf einen naturnahen Tourismus und kleine Besuchergruppen das ganze Jahr über verlegt hat, wobei das Schwergewicht auf der Entwicklung eines in hohem Maße umweltgerechten Qualitätsprodukts liegt.

Daher überrascht es nicht, dass die Gegend seit langem wegen ihres natürlichen Reichtums hoch im Kurs steht und Teile davon bereits 1956 als Nationalpark ausgewiesen wurden. Mit einer Fläche von über 260 km² ist der Oulanka Nationalpark vielen Finnen wohl bekannt, nicht nur wegen seines atemberaubenden Landschaftsbilds, sondern auch, weil dort einer der berühmtesten Wanderwege zu finden ist, der als „Bärenkreis“ oder auch „Bärenrunde“ bekannt ist. Dieser ist mit seinen 75 km Länge nicht unbedingt für zaghafte Gemüter gedacht, und man sollte schon 5 Tage für die gesamte Strecke einplanen. Daher ist es durchaus eine Ehre sagen zu können, dass man diesen Bärentrail „gemacht“ hat.

Die Gegend lockt daher schon seit langem eine kleinere Zahl von Touristen an. Doch neben den Bemühungen von Privatleuten, eine Piste für Abfahrtsski im Wintersportort Ruka anzulegen, wurde relativ wenig getan, um den Tourismus in der Region als Ganze zu fördern oder ihm etwas „auf die Sprünge“ zu helfen. Bis vor 10 oder 15 Jahren war der Tourismus daher ein Wirtschaftszweig, der sich geballt innerhalb eines kurzen Zeitraums im Jahr abspielte.

Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass Kuusamo dünn besiedelt ist. In einem Gebiet von 5 800 km² leben lediglich 18 000 Einwohner, davon 65 % in der größten Stadt Kuusamo. Die wichtigsten Arbeitgeber sind die Gemeinde und die staatliche Forstbehörde. Dagegen sind nur 11 % aller Arbeitskräfte in der Urproduktion tätig. Hierbei handelt es sich in erster Linie um

kleine Landwirte, die insbesondere in der Rentierwirtschaft ein Auskommen finden (es leben hier fast genauso viele Rentiere wie Menschen).

Doch das touristische Potenzial ist gewaltig, insbesondere angesichts der aktuellen Trends zu naturorientierten Aktivitäten. Dieses Potenzial wurde von einer Reihe von Privatunternehmen erkannt, die damit begonnen haben, Aktivitäten für kleine Reisegruppen zu entwickeln, etwa Skilanglauf, Schneemobilfahrten, Hundeschlittenfahrten, Wildwasser-Rafting oder geführte Wanderungen, um nur einige wenige zu nennen.

Ursprünglich handelte es sich dabei um den Versuch, das touristische Angebot des Wintersportortes Ruka zu diversifizieren. Mit der Zeit wurde eine ganze Reihe von Produkten für die ganze Familie konzipiert. Doch der Prozess wurde im Wesentlichen von den jeweiligen Gelegenheiten, die sich gerade boten, sowie auch in hohem Maße vom Geschäftssinn der lokalen Dienstleister bestimmt. Er war ferner voll und ganz darauf angewiesen, dass es den Wintersportorten selbst gelang, Touristen zum Skifahren anzulocken. In diesem Stadium gab es kein Leitbild und keine Gesamtstrategie für die Tourismusedwicklung in der Gegend.

Die für das Management des Nationalparks zuständige Behörde, das Nationale Wald- und Parkamt, hat die zentrale Rolle erkannt, die der Nationalpark in diesem Prozess spielen könnte, und beschlossen, gemeinsam mit der Kommunalverwaltung die aktuelle touristische Erschließung sowie die Erwartungen und Ausgaben in und um den Nationalpark näher unter die Lupe zu nehmen.

<i>Fläche:</i>	<i>5 800 km²</i>
<i>Bevölkerung:</i>	<i>18 600</i>
<i>Zahl der Touristen:</i>	<i>1 Million</i>
<i>Zahl der Betten:</i>	<i>2 000 Hotelbetten</i>
<i>Durchschnittliche Aufenthaltsdauer:</i>	<i>1 bis 2 Wochen</i>
<i>Saison:</i>	<i>Frühlingsbeginn und Sommer</i>
<i>Einkommen aus dem Tourismus:</i>	<i>72,6 Mio. Euro</i>
<i>Besucherprofil:</i>	<i>Familien, Einzelreisende</i>
<i>Staatsangehörigkeit:</i>	<i>Vor allem Finnen</i>

Dabei wurden eine Reihe von interessanten Zahlen und Fakten zu Tage gefördert, denen bislang nur unzureichend Rechnung getragen worden war. Das Forstamt bekam so die Möglichkeit, in einen Dialog mit den ortsansässigen Fremdenverkehrsbetrieben und anderen Interessengruppen einzutreten, um ein gemeinsames Leitbild für den weiteren nachhaltigen Ausbau des Tourismus und für die Rolle des Nationalparks in diesem Prozess zu entwickeln.

Zunächst stieß diese Initiative auf Misstrauen. Denn das Forstamt war schließlich der

wichtigste Grundeigentümer der Gegend, und Nationalparks sind meist auch mit Auflagen und Verboten verbunden. Doch mit der Auswertung der Erhebungen und der zunehmenden Zahl von Zusammenkünften, bei denen Meinungen eingeholt und Ideen vorgebracht wurden, wurde zunehmend deutlich, dass die Arbeit an einer gemeinsamen Strategie für alle lohnenswert sein würde.

Deutlich wurde ferner, dass die Tourismusstrategie, wenn sie effizient sein wollte, in andere politische Entwicklungen für die Gegend eingebunden werden musste, die ihre Auswirkungen verstärken würden (ähnlich den Schnitzen einer Orange), um die äußerst begrenzten Mittel möglichst wirksam zu nutzen.

Dabei entstand ein Leitbild, das den Interessengruppen des Gastgewerbes in der Gegend ein Ziel gab, an dem zu arbeiten sich lohnte. Man folgerte, dass der Grad der touristischen Erschließung (1 Million Gäste jährlich) zwar zufriedenstellend, jedoch zu stark auf eine einzige Gegend – den Wintersportort Ruka – konzentriert war. Daher ging es nicht so sehr darum, mehr Touristen anzulocken, was sich negativ nicht nur auf die Umwelt, sondern auch auf die soziale und psychologische Wahrnehmung der Touristen selbst ausgewirkt hätte, sondern vielmehr darum, sich darauf zu konzentrieren, die Möglichkeiten für die bereits bestehenden touristischen Grundlagen auszubauen und weiterzuentwickeln, um andere Teile der Gegend zu erschließen, damit diese aufgrund ihres natürlichen Reichtums ebenfalls besucht würden, anstatt die Zahl der Skiurlauber zu erhöhen.

Es sollte daher versucht werden, die Urlauber zu einem längeren Aufenthalt zu bewegen, damit sie regelmäßig zu unterschiedlichen Jahreszeiten wiederkommen würden und nicht nur während der kurzen Skisaison. Dies hielt man für die lokale Wirtschaft allgemein für sehr viel angemessener, da damit nicht nur Arbeitsplätze das ganze Jahr über (und nicht nur Saisonarbeit), sondern auch Absatzchancen für eine Reihe von Sekundärprodukten und Wirtschaftszweigen, etwa lokale Lebensmittelerzeugnisse und Erzeugnisse des Kunstgewerbes, geschaffen würden, die sich rund um das Gastgewerbe entwickeln sollten. Daher lautete eines der Ziele, die Einkünfte aus dem Tourismus innerhalb von fünf Jahren von 73,5 Mio. Euro auf nahezu 100 Mio. Euro zu steigern, dabei die Zahl der Besucher nur geringfügig anzuheben und sich dann im Wesentlichen auf den Auslandsmarkt zu konzentrieren.

Die Unternehmen, der Nationalpark und die Kommunalverwaltung haben erkannt, dass dies bedeutete, ein hochgradig umweltgerechtes Qualitätsprodukt zu entwickeln. Es wurden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen, um dieses Ziel zu erreichen, und dies mit großem Erfolg. Nachstehend folgt ein Überblick über einige dieser Maßnahmen.

Rolle des Nationalparks

Schon frühzeitig wurde erkannt, dass der Nationalpark eine Schlüsselrolle in diesem Prozess spielen musste. Seine vorrangige Aufgabe ist es, den natürlichen Reichtum des Parks zu schützen, was jedoch nicht bedeutet, dass das Gebiet für Besucher ‚Sperrgebiet‘ sein würde. Ganz im Gegenteil, bei einer sorgsamem Verwaltung kann der Park Touristen unzählige Möglichkeiten bieten, die unberührte Natur, das wunderbare Naturschauspiel und die Ruhe der Gegend zu genießen. Dies wiederum wirkt wie ein Magnet, der Touristen nach Kuusamo zieht, und verbessert das Image der Gegend insgesamt. Wie Besucherumfragen gezeigt haben, fühlen sich viele Touristen allein schon dadurch angezogen, dass es einen Nationalpark gibt, auch wenn sie diesen während ihres Aufenthalts gar nicht besuchen (15 % der Besucher in Kuusamo besuchen den Nationalpark, doch 65 % werden allein dadurch angezogen, dass es diesen gibt).

Aus Sicht der Tourismusbranche ist dadurch der zusätzliche Vorteil gegeben, dass die gute Zusammenarbeit zwischen Nationalpark und den einzelnen Dienstleistern zu einer Verringerung der Investitionskosten für jeden Einzelnen von ihnen führt und bessere Möglichkeiten für naturorientierte Aktivitäten bietet. So hat beispielsweise der Oulanka Nationalpark vier Naturtrails unterschiedlicher Länge für Wanderer angelegt. Diese reichen von dem 75 km langen Bärenkreis, der in ganz Finnland bekannt und für echte Wanderer gedacht ist, bis hin zu kürzeren Wegen, die in einem oder zwei Tagen zu bewältigen sind und sich daher eher für „Gelegenheitswanderer“ eignen.

Entlang dieser Wanderwege haben die Parkbehörden zusätzliche Einrichtungen für Touristen angelegt, z. B. Wildnishütten, Feuerstellen, Campingplätze, lappländische Kota-Hütten, Hängebrücken und Aussichtspunkte oder auch Ladestationen für Kanus, um nur einige zu nennen. Diese werden regelmäßig von den Rangern gewartet und unterhalten und befinden sich daher in gutem Zustand.

Und dann gibt es noch das Besucherzentrum des Parks, welches strategisch günstig auf der einzigen Straße untergebracht ist, die in den Park und wieder hinaus führt. Die Besucher werden eingeladen, hier einen Halt einzulegen, um sich über die einzelnen Aktivitäten zu informieren, die in der Gegend möglich sind, und über die Firmen, die eine Fülle von Paketen oder

Dienstleistungen für Touristen anbieten (z. B. Anmieten von Kanus, Wandertouren, Wildwasser-Rafting usw.). Zugleich können sie etwas über den natürlichen Reichtum des Parks sowie darüber erfahren, weshalb es so wichtig ist, diesen für künftige Generationen zu erhalten. Damit fungiert das Zentrum als eine Art ‚Honigtopf‘ für den Park, von dem aus die Menschen in immer kleineren Gruppen ausschwärmen.

Und genau hier tritt der ‚Rentabilitätseffekt‘ ein. Durch die Bereitstellung dieser Einrichtungen kann der Park nicht nur dafür Sorge tragen, dass die angebotenen Aktivitäten umweltverträglich sind, sondern er kann auch das Umweltbewusstsein der Touristen steigern und dazu beitragen, dass die staatliche Unterstützung für ein nationales Netz von Schutzgebieten insgesamt höher ausfällt.

Um zu gewährleisten, dass das natürliche Umfeld durch die touristischen Aktivitäten nicht in Mitleidenschaft gezogen wird, hat der Nationalpark ein ganzes Bündel von Maßnahmen initiiert. Die erste Maßnahme bezieht sich natürlich auf den Verlauf der Naturwege, die sensible oder schutzbedürftige Bereiche meiden. Damit werden die Touristen trotz mehr als 150 km Wegstrecken durch den Park nur durch einen ganz kleinen Teil des gesamten Gebiets geschleust. Durch die Bereitstellung zusätzlicher Einrichtungen wie etwa Schutzhütten werden die Besucher ermutigt, auf den Wegen zu bleiben, anstatt ihre eigenen Wege zu suchen. Außerdem erweitern die Einrichtungen das Angebotsspektrum um eine zusätzliche ökologische Komponente, wie z. B. die Bereitstellung von ökologischen WCs, bereits zugeschnittenem Feuerholz, Abfalleimern usw..

Dank der regelmäßigen Wartung und Unterhaltung sind die Ranger auch in der Lage, die Nutzung des Parks durch die Besucher genau im Auge zu behalten. Dies steht auch in einem Zusammenhang mit der ökologischen, sozialen und psychologischen Tragekapazität. Auf jeden Fall gleicht die regelmäßige Überwachung einem Frühwarnsystem, dessen Kontrollleuchten sofort Schäden oder eine gesunkene Besucherzufriedenheit anzeigen, Probleme, die behoben werden können, bevor sie zu einem echten Problem werden.

Die psychologische Tragekapazität ist besonders wichtig, da der Spaß, der Genuss und die Sicherheit der Besucher im Park einerseits und die Erfüllung ihrer Erwartungen hinsichtlich Landschaft, Ruhe, Abenteuer und Erleben der Wildnis andererseits behutsam in ein Gleichgewicht gebracht werden müssen. Dieses Gleichgewicht ist schnell gestört, wenn nur eine der Einrichtungen überlaufen ist oder sich in schlechtem Zustand befindet.

Lizenzen für Reiseveranstalter, die sich Umweltzielen verschrieben haben

Da der Nationalpark diesen Aspekten einen so hohen Stellenwert einräumt und in der Öffentlichkeit hohes Ansehen genießt, besteht seitens der ortsansässigen Unternehmen und

Dienstleister großes Interesse an der Nutzung der Einrichtungen des Parks für ihre eigenen Aktivitäten (Kanufahren, Wandern, Skilanglauf usw.). Diese Aktivitäten schaffen in der Regel nicht nur zusätzliche Einkommen und Arbeitsplätze für die regionale Wirtschaft, sondern tragen auch das Ihre dazu bei, damit der Park mitsamt seinen Naturschutzzielen von der heimischen Bevölkerung angenommen wird. Daher hat der Park gute Gründe, eng mit diesen Reiseveranstaltern zusammenzuarbeiten.

Im Sinne der Effizienz und Nachhaltigkeit ist dieses Konzept jedoch keine Einbahnstraße; der Park hilft, die Zahl der lokalen Tourismusunternehmen zu erhöhen, doch müssen die Unternehmen ihrerseits dabei helfen, die Umwelt zu erhalten und das Bewusstsein für dessen Erhaltung zu schärfen. Vor diesem Hintergrund haben die Parkbehörden beschlossen, ein Lizenzsystem für Unternehmen einzuführen, die im Park tätig werden wollen. Hierbei werden Unternehmen gefragt, welche Aktivitäten sie wo unternehmen wollen, und gebeten, regelmäßig die Zahl der Touristen und die der angebotenen Dienstleistungen rückzumelden und einen kurzen Lehrgang über Naturschutzfragen zu absolvieren, der vom Park angeboten wird.

Im Gegenzug gewährt ihnen der Park nicht nur den Zugang zu und die Möglichkeit der Nutzung seiner Einrichtungen, sondern verleiht ihnen auch ein sichtbares Zeichen der Anerkennung, etwa ein Abzeichen oder ein Logo. Die so anerkannten Firmen dürfen außerdem im Besucherzentrum werben und ein direktes Link von der Website des Nationalparks zu ihrer eigenen Homepage erstellen. Bislang sind fünf Anbieter dem Programm beigetreten, und viele haben ihr Interesse an einem Beitritt bekundet, da sie die Vorteile erkannt haben, die dieses Programm ihren Mitbewerbern bietet.

Die Umwelt wird stets groß geschrieben

Da der Dialog zwischen den Parkbehörden, den Gemeinden und den ortsansässigen Unternehmen im Laufe der Jahre ausgebaut wurde, hat sich diese Form der Zusammenarbeit über die Grenzen des Nationalparks hinaus fortgesetzt. Die Gemeindeverwaltung hat erkannt, dass den 48 derzeit in Kuusamo tätigen Dienstleistern zusätzliche Wege außerhalb der anfälligen Grenzen des Parks bei ihrer Arbeit sehr zugute kommen würden, und eingewilligt, den Aufbau eines Wegenetzes in der Region zu unterstützen.

Jeder Partner hat dabei seinen Part zu spielen: das staatliche Forstamt hat Zugang zu seinem Land gewährt, die Umweltschützer des Nationalparks haben bei der Auswahl der Routen geholfen, um Umweltschäden zu minimieren, und die Unternehmen haben Informationen darüber bereitgestellt, was für die Touristen am Interessantesten sein würde.

Das Endergebnis war beeindruckend: insgesamt wurden 500 km Langlaufpisten, 600 km Pisten für Schneemobile, 600 km Radwege, 350 km Flussläufe für Kanus und 100 km Wanderwege angelegt. Der partnerschaftliche Ansatz äußert sich auch darin, dass sich alle drei Interessengruppen verpflichtet haben, sich an den Kosten der Instandhaltung der Wege durch einen unabhängigen ortsansässigen Verband zu beteiligen (wodurch wiederum Arbeitsplätze vor Ort geschaffen und gesichert werden).

Abenteuerreisen in Kleingruppen

Auch die Dienstleister selbst spielen eine Schlüsselrolle bei der nachhaltigen Tourismusedwicklung in der Gegend. Denn sie sind schließlich der wichtigste Faktor bei der Schaffung von Einkommen aus dem Tourismus in der Gegend. Ihre Vorgehensweise ist

insofern interessant, als sie im Wesentlichen auf Kleingruppen ausgerichtet sind, wobei den maßgeschneiderten, auf den persönlichen Bedarf zugeschnittenen Dienstleistungen und Qualitätsprodukten ein besonderes Augenmerk gilt. Sie kümmern sich außerdem um alles, von der Unterkunft und der Verpflegung bis hin zur Ausrüstung und zu geführten Exkursionen.

Da viele der geförderten naturnahen Aktivitäten (wie Kanufahren, Wildwasser-Rafting usw.) eine spezielle Ausrüstung und gründliche Ortskenntnisse erfordern, werden diese Touren immer beliebter.

Ihr Erfolg ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass sie

- den Touristen mehr bieten, als diese im Alleingang unternehmen oder sehen könnten,
- Sicherheit inmitten einer gefährlichen Umgebung bieten,
- einen auf die persönlichen Wünsche zugeschnittenen Service bieten, bei dem der Tourist im Mittelpunkt steht,
- und einen einzigartigen Einblick in die ortstypischen Lebensformen und den natürlichen Reichtum bieten (z. B. durch das Angebot lokaler Produkte, die nach lokalen Rezepten hergestellt werden, und durch die Vermittlung von Kenntnissen über die frei lebenden Tiere und wild wachsenden Pflanzen der Gegend).

Alles in allem ermöglichen sie es dem Touristen, Erfahrungen zu sammeln, an die er sich noch lange erinnern wird. Daher sind die Gruppen auch selten größer als 10 Personen. Dank der guten Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen selbst können auch größere Gruppen geteilt und betreut werden, ohne dass die Gefahr besteht, dass die Sehenswürdigkeiten überlaufen sind.

Eine Reihe von Unternehmen gelangten zu der Auffassung, dass diese Art der Organisation auch für Incentive-Reisen für Unternehmen ideal ist. Dabei gilt es, sich Herausforderungen zu stellen, Führungskompetenzen zu entwickeln und zu lernen, im Team zu arbeiten. Ein Campingausflug im Schneemobil über Nacht an die russische Grenze, mitten im tiefsten Winter, wenn es 24 Stunden lang dunkel bleibt, bei Minus 20 Grad, tut durchaus das Seine, damit sich Abenteuerlust und Teamgeist entwickeln. Auch in finanzieller Hinsicht lohnt sich dies für die Dienstleister durchaus.

Ihr Konzept, ein maßgeschneidertes Paket anzubieten, passt ausgezeichnet zu den Infrastrukturen und dem Umfeld vor Ort und ist ein lukratives Geschäft für den überwiegenden Teil der in der Region ansässigen KMU. Denn es bietet einen Mechanismus, um den Tourismus effizient zu planen und auszubauen, während zugleich die negativen Auswirkungen auf die Umwelt und auf die Touristen von Anfang an vermieden werden oder man ihnen sofort zu Leibe rückt, bevor sie sich zu einem hartnäckigen Problem auswachsen können.

Warenzeichenpolitik

Es stellt sich dann die Frage, wie dieses Gesamtprodukt vermarktet werden kann. Mit 48 kleinen Unternehmen und einer so breiten Palette von Aktivitäten läuft man nur allzu leicht Gefahr, dass sich das touristische Angebot „verläuft“. Daher bedurfte es einer aussagekräftigen Botschaft in Form eines Warenzeichens für das Gebiet insgesamt sowie einer einfachen Zugangsmöglichkeit zu Informationen über die einzelnen Aktivitäten im Angebot.

Und genau hier setzt die Gemeindeverwaltung an. Bei der von ihr durchgeführten Marktstudie hat sich herausgestellt, dass Kuusamo eine Reihe von bedeutenden Merkmalen aufweist, mit denen ein überzeugendes Warenzeichen geschaffen werden könnte. Das erste und auffälligste Merkmal ist die Tatsache, dass es vier sehr unterschiedliche Jahreszeiten gibt, von denen jede einzelne Touristen anziehen kann. Im Winter herrscht wegen der Polarnacht des Nordlichts ständige Dunkelheit, der Frühling bringt Schnee in Hülle und Fülle sowie helle Abende, während im Sommer die Sonne niemals untergeht und das Thermometer auf angenehme 20 Grad steigen kann (im Vergleich zu Minus 20 Grad im Winter). Und schließlich ist der Herbst die Jahreszeit, in der die Wälder sich verfärben, die ganze Gegend zu leuchten beginnt, in wunderbare Rot- und Gelbtöne getaucht ist und damit einen spektakulären Anblick bietet.

Rund um den Kontrast aus den beiden Extremen Sommer (ständiger Sommer) und Winter (ständige Nacht) wurde eine Marke aufgebaut, bei der der bereits bekannte Wintersportort Ruka für den Wintersport und die Wildnis von Kuusamo (insbesondere der Nationalpark) stellvertretend für die Outdoor-Aktivitäten im Sommer stehen.

Diese Botschaft soll diejenigen, die bereits in einer bestimmten Jahreszeit dort waren und mit ihrem Aufenthalt zufrieden waren, dazu bewegen, in einer anderen Jahreszeit wiederzukommen, in der ihnen eine völlig andere, jedoch genauso lohnende Erfahrung in Aussicht gestellt wird.

Die Entwicklung einer Reihe hochkarätiger Veranstaltungen, die die Aufmerksamkeit auf die Gegend ziehen sollten, sollte dem Ziel dienen, Touristen zum Besuch und zu einem Folgeaufenthalt in einer anderen Jahreszeit zu ermuntern. Zu diesen Veranstaltungen gehörte beispielsweise eine nationale Fotoausstellung im September, ein Marathon zum Beobachten von Vögeln im Mai oder ein internationaler Snowboard-Wettbewerb im Frühjahr.

Und schließlich gestaltet sich die Kommunikation aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte und der großen Entfernungen auch nicht ganz so einfach wie anderswo. Um Werbung für das gesamte Gebiet zu machen und den Touristen einen einfachen Zugang zu den einzelnen Einrichtungen zu ermöglichen, hat die Gemeindeverwaltung eine umfassende Website über die Region aufgebaut. Diese ist in finnischer und englischer Sprache verfügbar und enthält Informationen über eine ansonsten ‚abgelegene‘ Region, die sofort per Mausclick auf dem Bildschirm erscheinen.

Und schließlich ergab sich ein weiterer wichtiger Aspekt in Verbindung mit dem Marketing und dem Aufbau eines Profils für die Gegend aus der Vernetzung mit anderen Interessengruppen in größerem Maßstab. So hat sich die Gemeindeverwaltung beispielsweise dem Netz der lappländischen Tourismusverbände angeschlossen, die international zur Förderung des Image von Lappland zusammenarbeiten. Obwohl Kuusamo streng genommen nicht zu Lappland gehört, weist es viele Gemeinsamkeiten mit Lappland auf und profitiert daher von einem gemeinsamen Marketing.

Darüber hinaus gehört der Oulanka Nationalpark der PAN PARKS Initiative des World Wide Fund for Nature an. Ziel ist es, ein Netz hochrangiger Nationalparks in ganz Europa aufzubauen, die sich einen guten Ruf erworben haben, indem sie strenge Prinzipien des Naturschutzes mit der Entwicklung hochwertiger Tourismusprodukte verknüpft haben. Dieses Label könnte auf längere Sicht auch dabei helfen, den Oulanka Nationalpark stärker in den Mittelpunkt zu rücken und das Image der gesamten Gegend weiter zu verbessern.

Fallstudie 2

Pays Cathare - Land der Katharer

Frankreich

Das Gebiet

Aude im Süden Frankreichs ist vor allem für seine mediterrane Küste und für die wunderschöne, von einer Stadtmauer umgebene Stadt Carcassonne bekannt, die zum Weltkulturerbe erklärt wurde. Beide sind seit den 70er Jahren Touristenmagneten und gehören eindeutig zu den Spitzenreitern der Region. Als traditionelle Ausgangsbasis der Tourismuswirtschaft stehen sie zu Recht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der staatlichen Behörden und sind von entsprechendem kommerziellen Interesse für die Wirtschaft. Doch das Département Aude hat mehr zu bieten als diese beiden Touristenattraktionen.

Mit einer Fläche von 6 139 km² und einer Bevölkerung von 309 600 Einwohnern ist das so genannte ‚Hinterland‘ von Aude seit der Zeit der Katharer durch und durch von der Geschichte des Mittelalters geprägt. Viele Relikte aus diesen stürmischen, wirren Zeiten sind bis heute über die dürr bewachsenen Hügel und strategischen Aussichtspunkte verteilt. Die Landschaft ist dementsprechend ‚wild‘ und großflächig von mediterranen Wäldern und ‚Garrigue‘ (einer Art Strauchheide) bedeckt, mit einem beeindruckenden Aufgebot seltener Tierarten wie z. B. dem Kaiseradler. Diese Natur ist mit kleinen Weilern und Dörfchen und ausgedehnten Weinbergen gespickt. Denn schließlich werden hier Weine mit so wohlklingenden Namen wie Minervois und Corbières angebaut.

Eine Region, die ein ehrgeiziges Sanierungsprogramm für ländliche Gebiete aufgelegt hat und durch ihre geschichtsträchtige Vergangenheit einen hochwertigen Kulturtourismus im ‚Hinterland‘ von Aude entwickelt.

Bis vor kurzem war dieser Teil der Region wenig bekannt, und es wurde kaum etwas getan, um ihn als eigene Touristenattraktion zu fördern. Doch bei einem solchen Andrang an Touristen, wie Aude ihn bereits verzeichnen konnte, konnte das Potenzial für die Entwicklung neuer Tourismusprodukte im ländlichen ‚Hinterland‘ nicht besser sein.

Auch wirtschaftlich war dies ein absolutes Muss. Wie viele ländliche Gegenden Frankreichs hat auch Aude in den 70er und 80er Jahren unter der Landflucht gelitten; viele zogen vom Land in die boomenden Städte der Region und noch weiter weg. Auch das wichtigste Gewerbe, der Weinbau, hat Mitte der 80er Jahre schwer gelitten und bedurfte einer gründlichen und sehr schmerzvollen Überholung, um wirtschaftlich wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der *Conseil Général* (die für das Département zuständige Behörde) hat die Notwendigkeit erkannt, die örtliche Wirtschaft zu diversifizieren und neu zu beleben; Bürgerbeauftragte haben ein ehrgeiziges Programm zur Sanierung ländlicher Gebiete auf den Weg gebracht, das der Förderung des Kulturerbes und des Tourismus gleichermaßen diene: die Initiative Pays Cathare. Diese wurde Ende der 80er Jahre gestartet und hatte erhebliche Auswirkungen auf die ländlichen Gebiete von Aude. Im Zuge dieser Initiative wurden zahlreiche Gemeinden reformiert. Dabei haben sich viele äußerst effiziente Methoden herauskristallisiert, mit denen die Kulturschätze in den Dienst eines wirtschaftlichen und kulturellen Gewinns gestellt wurden.

Katharer, Burgen und Kultur

Die sterbliche Welt ist so etwas wie die Hölle auf Erden, in der das Böse herrscht. Das Gute und die Erfahrung der göttlichen Natur der menschlichen Seele sind nur durch Entsagung von der materiellen Welt möglich. So lautet die Philosophie der Katharer (auch unter der Bezeichnung Albigenser oder Manichäer bekannt), einer religiösen Sekte, die im Languedoc in Südfrankreich seit dem 12. Jahrhundert ihre Blütezeit erlebte. In diesem Land der wunderschönen Kultur und der *Troubadoure* sprach das Volk Okzitanisch und lebte Freiheit und Toleranz, wodurch die Religion der Katharer trotz der Exkommunikation weiterhin florierte.

Doch dieser Glanzzeit wurde ein jähes Ende bereitet, als Papst Innozenz III 1208 zum heiligen Kreuzzug gegen die Katharer aufrief. Damit begann ein furchtbarer und blutiger Krieg, als die Heere auf der Suche nach materiellem und spirituellem Gewinn im Languedoc einfielen. Die Kreuzritter unter Simon de Montfort, die in ihrem religiösen Trachten von St. Dominic und der Inquisition unterstützt wurden, metzelten die Katharer nieder und beschlagnahmten ihre Ländereien. Als Bélibaste, der letzte der „Vollkommenen“ (die Elite der Katharer) in Villerouge-Termenès 1321 auf dem Scheiterhaufen verbrannt wurde, war dies auch das Ende des Katharismus.

Die sichtbarsten Symbole des Vermächtnisses dieser Zeit waren die Burgen, von denen viele später weiter befestigt wurden, um Frankreich an seiner Grenze zu Aragonien zu verteidigen. Diese Burgen wurden an atemberaubenden Standorten errichtet, insbesondere auf den Berggipfeln der Region. Das Erbe der Katharer wurde durch Gelehrte lebendig gehalten, spielte jedoch in der Vorstellungswelt der Bevölkerung keine Rolle. Für viele war es mit negativen Assoziationen verbunden, etwa die Vorherrschaft durch Paris oder die Niederlage und Unterdrückung der Kultur und Sprache des Languedoc. So mancher interessierte sich für die Burgen nur deshalb, weil dort Steine für Gebäude zu holen waren, und weniger, weil die Burgen Zeugen der Geschichte waren.

Gegen Ende der 70er Jahre wurde aufgrund eines Buchs von Michel Roquebert und einer Fernsehserie das Interesse an der Geschichte der Katharer geweckt, und die Menschen begannen mit der Besichtigung dessen, was von den Burgen aus der Zeit der Katharer noch übrig geblieben war. Zugleich setzte ein allgemeiner Trend der Rückkehr in ländliche Gegenden ein, insbesondere, um sich nach den Krawallen in Paris 1968 auf die Suche nach einer alternativen Lebensform zur Stadt zu machen. Einige Städte begannen damit, kulturelle Veranstaltungen zu inszenieren, um das Leben auf dem Lande wieder neu zu beleben.

Doch die wirtschaftliche Grundlage des Départements war ausgehöhlt. Das verarbeitende Gewerbe und der Bergbau waren am Ende. Angesichts eines dramatischen Rückgangs der Verkaufszahlen war eine Umstrukturierung im Weinbau unumgänglich; dabei wurden Weine geringerer Qualität ersetzt und die Winzergenossenschaften neu organisiert. Als Reaktion auf diese Krise hat der Bürgermeister von Villerouge-Termenès, Eric Andrieu, Mitglied des *Conseil Général*, der aus den Dezentralisierungsmaßnahmen in Frankreich nach 1982 neu gestärkt hervorging, Vertreter der Städte und Dörfer versammelt, die an der Tourismusentwicklung auf der Grundlage des Kulturerbes interessiert waren. Das Projekt *Pays Cathare* war geboren.

Mobilisierung lokaler Ressourcen

Von 1987 bis 1989 hat der *Conseil Général* Marktuntersuchungen und Machbarkeitsstudien über die Kulturdenkmäler der Katharer in Auftrag gegeben. Diese haben bestätigt, dass die Region der Katharer ein echtes touristisches Potenzial in sich barg. Nach einer ersten Zusammenkunft von Gemeinden im *Pays Cathare*, die für das Projekt in Frage kamen, begab sich der *Conseil Général* an die Arbeit und versuchte, ausreichend Unterstützung für ein umfassendes und langfristiges Programm zu bekommen, unter anderem im Rahmen einer Förderung für Ziel-5B-Gebiete.

Ein grundlegendes Prinzip dabei war die Beratung mit und die Einbeziehung der Bewohner der Städte und Dörfer, die potenzielle touristische Schwerpunkte darstellten. Da diese Dörfer

Fläche:	6 139 km ²
Bevölkerung:	310 000
Zahl der Touristen:	+/- 120 000
Zahl der Betten:	3 000 ohne Campingplätze und Ferienwohnungen
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer:	1 Woche oder mehr
Saison:	Sommer
Einkommen aus dem Tourismus:	??? Mio. Euro
Besucherprofil:	Paare mittleren Alters
Staatsangehörigkeit:	82 %

zum Teil sehr klein waren – in einigen Fällen nur rund 200 Einwohner –, war es von maßgeblicher Bedeutung, Mittel für Fortbildung, Marketing und die Sanierung der Denkmäler und Gebäude bereitzustellen. Dies bedeutete, dass nationale Agenturen, der private Sektor und die Handelskammer von Anfang an in den Prozess einbezogen wurden.

Dieser partnerschaftliche Ansatz wurde durchgängig beibehalten; er war mit einem erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand für die Beamten und Mitglieder des *Conseil Général* verbunden, doch ihre Beharrlichkeit zahlte sich für diejenigen Orte aus, die im Einklang mit einer nachhaltigen Entwicklung wirtschaftliche

Gewinne erzielen konnten.

Dieser gemeinschaftsorientierte Ansatz wurde ergänzt durch den Einsatz von Fachkompetenz. Der *Conseil Général* ist der wichtigste Geldgeber des *Centre d'Études Cathares* in Carcassonne. Diese Einrichtung gilt als die maßgebliche Behörde für die Geschichte der Katharer und steht dem öffentlichen Sektor genauso zur Verfügung wie dem privaten. Nimmt man ihre Kompetenz in Anspruch, so ist die Authentizität von Vorhaben auf der Grundlage des Erbes aus der Zeit der Katharer gewährleistet. So, wie die staatlichen Behörden, die an den Entwicklungen der wichtigsten Denkmäler aus der Zeit der Katharer beteiligt waren, haben auch gewerbliche Initiativen aus jüngerer Zeit, etwa *Catharama* und das *Imaginarium*, das Zentrum genutzt, auch wenn sie nicht am Programm *Pays Cathare* teilnahmen. Doch auch ihr Beitrag zum touristischen Angebot ist wichtig, denn sie schaffen Einkommen und Arbeitsplätze und leisten einen kulturellen Beitrag, indem sie das Interesse an historischen Themen wecken.

Um das Programm auf den Weg bringen zu können, war es ausschlaggebend, dass die entsprechenden Gelder verfügbar waren. Die Kommunalbehörden und nationalen Agenturen nahmen die europäischen Initiativen LEADER I und II auf sehr wirksame Weise in Anspruch. Die lokalen Aktionsgruppen von LEADER in der Region Aude haben erkannt, dass das Projekt *Pays Cathare* das größte Potenzial für eine Sanierung ländlicher Gebiete in sich barg, und beschlossen, dafür zu sorgen, dass die Mittel hauptsächlich der Umsetzung des Projekts zugute kamen. Im Rahmen von LEADER I wurden 3,2 Mio. Euro für die zehn Gemeinden bereitgestellt, die an der ersten Phase des Projekts *Pays Cathare* 1992-93 teilnahmen, dies entspricht einem Drittel der Gesamtkosten.

Diese enge Verbindung zwischen den LEADER-Initiativen und dem Programm *Pays Cathare* flößte den Ortsbewohnern Vertrauen in die Umsetzung ihrer Ideen ein, wenn nur die Förderzusage für Marketing, Produktentwicklung und Fortbildung vorlag. Projektträger konnten auf diese Weise ihre Ideen ausprobieren und von ähnlichen Vorhaben lernen, die bereits in Spanien und Italien durchgeführt worden waren. Die Förderzusage war entscheidend, damit sich die notwendige Eigendynamik des Projekts *Pays Cathare* in den ersten Jahren entwickeln konnte.

Mit den Ideen, die die Gemeinden selbst hervorbrachten, und Tourismusexperten, die auf Möglichkeiten und mögliche Geldquellen hinwiesen, konnte der nächste Schritt anvisiert werden, nämlich die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie.

Eine Strategie für Nachhaltigkeit

Um ein integriertes Programm aufzulegen, das nachhaltig sein und gleichzeitig die vor Ort erwirtschafteten Gewinne maximieren würde, wurden parallel drei sich gegenseitig ergänzende Strategieaspekte entwickelt:

- Entwicklung von Schwerpunkten überall dort, wo ein wichtiges Denkmal oder ein Bauwerk aus der Zeit der Katharer den Besuchern zugänglich gemacht und im Rahmen des Programms *Pays Cathare* vermarktet werden sollte. Jedes Dorf würde parallel dazu seine eigene Attraktion entwickeln, um Besucher anzulocken und sie zu einem längeren Aufenthalt zu ermuntern.
- Entwicklung des Gütesiegels *Pays Cathare* über einen Verband der Sehenswürdigkeiten des *Pays Cathare*, vertreten durch die Gemeindeverwaltungen, und über Fachverbände in bestimmten Sparten. Diese Verbände, die unter der Schirmherrschaft des *Conseil Général* tätig sind, vereinbaren und überwachen Qualitätsstandards.
- Gebietsentwicklung, bei der lokale Initiativen durch lokale Entwicklungsbeauftragte betreut werden, die dann auch die entsprechenden Fördergelder bereitstellen.

Von den drei Aspekten beziehen sich lediglich die Schwerpunkte unmittelbar auf die Geschichte der Katharer. Das Gütesiegel und die Gebietsentwicklung sind im Rahmen der lokalen Entwicklung erforderlich, die sich das Interesse, welches durch die Förderung des Erbes der Katharer geweckt wird, zunutze machen, um in den ländlichen Gegenden des Aude die Dorfsanierung mithilfe von Ideen und Mitteln voranzutreiben.

Schwerpunkte

Im Rahmen der ursprünglichen Befragungen der Bürger haben sich die Gemeindeverwaltungen und der *Conseil Général* auf Kriterien zur Kennzeichnung der wichtigsten Sehenswürdigkeiten des Programms verständigt. Hierzu gehören die Verpflichtung der Gemeindeverwaltungen, die Inanspruchnahme wissenschaftlicher Unterstützung, um die Authentizität zu gewährleisten, und die Bewertung des Marktpotenzials der betreffenden Stätten. Seltsamerweise gehörten zu der ursprünglichen Auswahl auch Attraktionen, die nicht unbedingt Teil des Erbes aus der Zeit der Katharer, sondern allgemein von historischem Interesse waren. Das Marktpotenzial und die Verpflichtung der Gemeindeverwaltungen standen im Mittelpunkt der Betrachtungen. Obwohl die Nachbarn des Départements Aude ihre Teilnahme verweigerten und damit wichtige Stätten und Zeitzeugen der Katharer wie Montsegur und Foix aus dem Programm gestrichen werden mussten, gab es noch genügend Gedenkstätten aus dem Mittelalter, um ein

überzeugendes Netz von Attraktionen aufzubauen, das ursprünglich aus sieben Sehenswürdigkeiten bestand.

Im Jahr 2001 war der Verband *Pays Cathare* auf 14 Gedenkstätten angewachsen. Diese werden gemeinsam beworben und sind Teil eines gemeinsamen Rabattsystems für die Eintrittskarten, das den Besuchern Anreize bietet, mehr als nur eine Stätte zu besichtigen und damit länger in der Gegend zu bleiben.

Dieses Konzept der Schwerpunkte funktioniert gut. Die beliebtesten Burgen konnten im Jahr 2000 jede bereits einen Zustrom von nahezu 100 000 Besuchern verzeichnen, und die Touristen geben Geld in den Dörfern aus, was Einkommen und Arbeitsplätze schafft. Reiseanbieter entwickeln Produkte mit Zukunft, und die Kommunalbehörden können bei den Attraktionen selbst Arbeitsplätze sichern.

Aufgrund des Erfolgs ist jetzt allerdings ein Engpass entstanden. Trotz des ungebremsen Zustroms an Touristen sind die Beherbergungsbetriebe nicht in der Lage, mit der Nachfrage Schritt zu halten, so dass in Spitzenzeiten manchmal ein erheblicher Mangel an Betten entsteht, der nicht nur die Aufenthaltsdauer der Urlauber verkürzt, sondern auch die Teilnehmer an organisierten Gruppenreisen daran hindert, „die Katharer-Route zu machen“. Es ist noch immer ein Kunststück, zehn Hotelbetten in einer einzigen Stadt aufzutun!

Dieses Problem geht weitgehend darauf zurück, dass die Dörfer jetzt im Wesentlichen von älteren Leuten bewohnt werden, die sich nicht in neue Abenteuer und Initiativen stürzen wollen. Dies ist eines der großen Probleme, mit dem viele ländlich geprägte Gegenden zu kämpfen haben.

Gebietsentwicklung

Von den wenigen größeren Städten und der Küste abgesehen ist Aude recht dünn bevölkert. In der ersten lokalen LEADER-Aktionsgruppe entstand die Idee, Entwicklungsbeauftragte in diesen Gemeinden einzusetzen. Dabei handelt es sich um eine Übung in aktiver, partizipatorischer Demokratie. Die Aufgabe eines solchen Entwicklungsbeauftragten ist es, die Entstehung neuer Projekte anzuregen, die Leben in die Städte, Dörfer und ländlichen Gegenden bringen sollen, und nach Möglichkeiten zu suchen, diese zum Funktionieren zu bringen. Ihr Aufgabenbereich ist vielfältig und erstreckt sich auf jede Form der Entwicklung, die der einheimischen Bevölkerung angemessen erscheint, sei es eine kulturelle Initiative, die Errichtung oder Renovierung eines Bauwerks, Umweltprogramme oder Unternehmensentwicklung. Der *Conseil Général* übernimmt im ersten Jahr einen Teil der Kosten dieser Beauftragten, anschließend werden diese von den Gemeindeverwaltungen oder Gruppen von Gemeindeverwaltungen übernommen.

Die Arbeit eines Entwicklungsbeauftragten beginnt typischerweise mit einer Analyse der Anforderungen einer Dorfgemeinschaft und mit einer SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken), bei der die Einheimischen formell und informell befragt werden. Dann wird das Potenzial der von den einzelnen Personen und Gruppen eingebrachten Ideen untersucht, die Vorschläge werden überarbeitet, und gegebenenfalls wird der Rat von Spezialisten eingeholt. Vorrangig ist auch die Erschließung von Geldquellen für die Projektentwicklung. Das Endergebnis ist eine lokale Entwicklungsstrategie, die es umzusetzen gilt.

Dieser Prozess verläuft natürlich nicht immer so glatt, wie es vielleicht den Anschein haben mag. Wie bereits ausgeführt, ist ein Großteil der Bewohner aus den Dörfern abgewandert, und damit ist auch ihre Dynamik und ihre Bereitschaft, sich auf neue Abenteuer einzulassen, verloren gegangen. Die Entwicklung des ländlichen Raums ist daher notgedrungen ein langsamer Prozess, doch, wie der Bürgermeister von Lastours meinte, leben jetzt 6 Kinder in seinem Dorf, ein kleiner Anfang zwar, doch psychologisch ein ganz wichtiger!

Zur Unterstützung dieser Arbeit hat der *Conseil Général* 1989 ein Programm ins Leben gerufen, um ein Bestandsverzeichnis des kulturellen Erbes in den ländlichen Gegenden im Aude zu erstellen, die in 9 Zonen aufgeteilt wurden. Das Programm wird aus europäischen Fördermitteln im Rahmen der Ziel-5B-Maßnahmen gefördert und strebt für die Zukunft eine Förderung im Rahmen des EAGFL (Landwirtschaft) an. Diese Verzeichnisse, die inzwischen zu einer 7 cm dicken Akte angewachsen sind, stehen zwar allen zur Einsicht offen, sind jedoch besonders für die Entwicklungsbeauftragten und für den *Conseil Général* für seine gesamte strategische Planung von großem Nutzen.

Das Gütesiegel Pays Cathare

Das Gütesiegel verhalf dem Projekt *Pays Cathare* zur Marktreife. Die Idee, die sich dahinter verbirgt, ist, das Logo als Beweis dafür zu nutzen, dass das Produkt oder die Dienstleistung aus lokaler Erzeugung stammt und von anerkannter Qualität ist. Dieses Konzept war der Höhepunkt der zweiten LEADER-Initiative der 90er Jahre. Mit der Förderung des Gütesiegels soll die Zahl der Kunden all derjenigen gesteigert werden, die ein solches Siegel verwenden dürfen. Wenn die Idee erfolgreich ist, werden die Kunden im Vertrauen kaufen, sobald sie das Siegel erblicken, und Aude wird dank der Qualität seiner Produkte einen guten Ruf erwerben können.

Der *Conseil Général* hat sich dieser Idee voll und ganz verschrieben. Er ist Inhaber des Logos, und seine Mitarbeiter widmen dieser Programmkomponente viel Zeit. Im Jahr 2001 waren ihm bereits zahlreiche Mitglieder - 650 Unternehmen in 21 ausgewiesenen Sektoren - beigetreten. Die Fachgruppen jedes Sektors, von denen einige bereits zuvor bestanden, andere wiederum neu gebildet wurden, entscheiden, welche Qualitätskriterien Anwendung finden, und lassen diese durch den *Conseil Général* für gültig erklären.

Alle Firmen, die das Gütesiegel führen dürfen, müssen an einem Fortbildungslehrgang über das Projekt *Pays Cathare* teilnehmen und dürfen spezielle Fortbildungsmaßnahmen der Handelskammern im Aude besuchen, welche die Idee des Gütesiegels mit Begeisterung unterstützen. Bei diesen Fortbildungen werden Fertigkeiten in den Bereichen Unternehmertum, Unternehmensführung und Marketing vermittelt. Sie sind eine bewährte Methode, um Unternehmensgründungen zu fördern, und werden von verschiedenen Agenturen auch in anderen europäischen Ländern angeboten.

Im Aude ist die Förderung des Gütesiegels eine wirksame Möglichkeit, Firmen darin zu bestärken, diese Fortbildungsmaßnahmen zu nutzen. Und dies ist eine große Leistung! Sie überwiegt bei weitem die Verwirrung hinsichtlich der Bedeutung des Emblems *Pays Cathare* selbst und die damit verbundene Frage, ob dieses Emblem nun ein einfaches Gütesiegel für Unternehmen im Aude in einer Reihe von Sektoren ist oder ob es eine Verbindung zwischen dem Erbe der Katharer und denjenigen herstellt, die es geschäftlich nutzen dürfen. Auch wenn der *Conseil Général*, die Handelskammer und die Unternehmen möglicherweise unterschiedliche Vorstellungen von seiner Bedeutung haben, hilft das Gütesiegel zweifellos den Unternehmen im Aude, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und gleichzeitig das

touristische Produkt insgesamt zu verbessern. Ein auf hochwertigen Produkten und Dienstleistungen beruhender Ruf spielt für die Nachhaltigkeit wichtiger Tourismusziele eine zunehmende Rolle, insbesondere für diejenigen, in deren Mittelpunkt das Natur- und Kulturerbe in ländlich geprägten Gegenden steht.

Quéribus und Cucugnan

Der Erfolg der einzelnen Komponenten des Projekts *Pays Cathare* wird am Beispiel des Dorfes Cucugnan im Süden des Départements deutlich. Mit gerade mal 100 Einwohnern hatte Cucugnan in den 80er Jahren mit Ausnahme der Weinerzeugung, die zudem gerade eine Umstrukturierung erlebte, wenig zu bieten, um sich selbst über Wasser zu halten. In der Nähe des Dorfs befindet sich die Burg Quéribus in eindrucksvoller, doch trotzdem leicht zugänglicher Lage auf der Spitze des Berges.

Die Burg gehört zu einer ganzen Kette von Burgen in den Corbières, ehemalige Stützpunkte der Katharer, die von den französischen Königen wieder aufgebaut wurden und heute gut erhaltene Denkmäler sind. Sie war zweifellos Anwärter auf eine Aufnahme in das Programm als einer der touristischen Schwerpunkte, doch eine zusätzliche Attraktion im Dorf konnte ja schließlich auch nicht schaden!

Die Lösung lieferte eine Geschichte, die allen französischen Schülern wohl vertraut ist, der *Sermon du Curé de Cucugnan*. Diesem *Sermon*, der ursprünglich auf einem Gedicht von Achille Mir in okzitanischer Sprache beruhte, verhalf der Schriftsteller Alphonse Daudet zum Durchbruch. Obwohl die Geschichte frei erfunden ist, sollte das Dorf ihr seinen späteren Ruhm verdanken. 1994 beschloss die Gemeindeverwaltung, ein Theater zu errichten und die Darstellung des Märchens als Touristenattraktion zu inszenieren.

Die Entwicklung des kleinen Theaters von Achille Mir hat zwei Facetten des gesamten Projekts vereint, den Schwerpunkt der Zwillingsattraktionen und die Arbeit der Entwicklungsbeauftragten. Diese haben darüber hinaus für die Verbesserung der Umwelt im Dorf gesorgt und den Weg für Unternehmensgründungen geebnet. Im Jahr 2001 gab es dort zwei Hotels/Restaurants (von denen eines dem Gütesiegel *Pays Cathare* beigetreten ist), eine Verkaufsstelle der heimischen Winzergenossenschaft, mehrere *gites* und *chambres d'hôtes* sowie eine ansehnliche Zahl von Kunsthandwerksläden.

In der Burg und im Theater sind das ganze Jahr über 6 Personen beschäftigt, und etwa 20 leben im privaten Sektor vom Tourismus. Die Besucherzahlen in der Burg und im Dorf sind erheblich gestiegen, von 500 im Jahr 1970 auf 7 000 1980 und auf 88 000 im Jahr 2000. Inzwischen leben auch wieder Familien mit kleinen Kindern im Dorf.

Für die Zukunft beabsichtigen die Projektpartner, die Burg anzustrahlen, nächtliche Besuche ins Programm aufzunehmen, die zerfallene Windmühle zu restaurieren und archäologische Ausgrabungen durchzuführen. Quéribus und Cucugnan sind aufgrund ihrer Lage unweit der beliebten Seebäder und in der Nähe anderer Burgen der Katharer, des Gebirges und der Schluchten in einer glücklichen Lage. Doch die Dorfbewohner haben ihre Lage und alle Ressourcen des Projekts *Pays Cathare* voll und ganz genutzt und auch die vorhandenen Fördergelder uneingeschränkt in Anspruch genommen. Die Zusammenarbeit mit der nahe gelegenen Burg und dem Dorf von Peyrepertuse werden ein zusätzliches Plus für das Marketing bringen, denn so können die Attraktionen gebündelt werden, vor allem dann, wenn Duilhac-sous-Peyrepertuse es schafft, Cucugna nachzueifern und sein Vorhaben zu verwirklichen, den Dorftourismus zu fördern.

Fallstudie 3

Shannon

Irland

Das Gebiet

Die Region Shannon ist im touristischen Sprachgebrauch bekannt geworden als das „Grüne Herz Irlands“. Sie ist weitgehend landwirtschaftlich geprägt und erstreckt sich auf eine Fläche von 10 000 km²; sie besteht aus tief liegenden Feldern und Wiesen, Hecken und gewundenen Landstraßen, die ab und an von Torfmooren, sich dahin schlängelnden Flüssen, heimischen Wäldern und modernen Nadelbaumschonungen durchsetzt sind.

Die Landschaft ist zwar nicht unbedingt als spektakulär zu bezeichnen, doch in vielerlei Hinsicht sehr typisch für diesen Teil Irlands. Bemerkenswert sind ferner ein oder zwei landschaftliche Glanzlichter, wie z. B. der Burren, einer der fünf Nationalparks in Irland, die Klippen von Moher und der Fluss Shannon selbst.

Viel sichtbarer ist das architektonische Erbe, welches überall zu bestaunen ist, insbesondere dasjenige aus dem Mittelalter (Kirchen, Abteien und Burgen usw.). Die Geschichte spielt für den Tourismus in Irland eine sehr wichtige Rolle. Das Vermächtnis der Vergangenheit, von der Steinzeit über die Kelten, Wikinger und Normannen bis hin zu den Unabhängigkeitskämpfen Irlands von Großbritannien spiegelt sich in den Denkmälern, Gebäuden, in Musik und Literatur wider.

In der Region Shannon ist auch die zeitgenössische Kultur sehr lebendig; so ist Clare für seine Musik bekannt, North Kerry für Literatur. Doch trotz dieses Kapitals wurde nur wenig getan, um Touristen in die Gegend zu locken. Außerdem hatten sich bestimmte Städte wie Limerick leider ein wenig attraktives Image zugelegt, dem auch der Bestseller *Die Asche meiner Mutter* von Frank McCourt, in dem er seine Kindheit beschreibt, nichts entgegenzusetzen konnte.

Craggaunowen, eine strategisch günstig gelegene kulturelle Sehenswürdigkeit

Eine Region, die nachhaltigen Tourismus auf der Grundlage ihrer Kultur- und Naturschätze durch die Verbindung von strategischer Ausrichtung und Förderung individueller und kollektiver Initiativen entwickelt hat.

Damit zogen nur wenige einen Urlaub in Shannon überhaupt in Betracht, sondern bevorzugten eher die benachbarten Regionen, die für ihre Landschaft und ihr Erbe bekannt waren, etwa Cork im Süden, Dingle und Killarney im Westen und Galway und Connemara im Norden.

So lagen die Dinge zumindest, bevor in den 90er Jahren eine neue Initiative gestartet wurde. Heute ist der Tourismus einer der wichtigsten Säulen der Wirtschaft für Shannon; er bringt fast 2 Millionen Gäste jährlich in die Region und erwirtschaftet rund 400 Mio. Euro. Die vorliegende Fallstudie nimmt einige der Gründe für diesen Erfolg unter die Lupe.

Starke Führerschaft

Schon frühzeitig besaß Shannon aufgrund der Transatlantikflüge eine wichtige Einkommensquelle, die unaufhörlich sprudelte. Bei Langstreckenflügen zwischen Europa und

den USA wurde hier zwischengelandet, um aufzutanken, und so entstand eine komplette Infrastruktur rund um den Flughafen, die die so dringend notwendigen Arbeitsplätze und Einkommen in einer ansonsten maroden Region Irlands schuf.

Ende der 50er Jahre bewirkte jedoch der Fortschritt in der Luftfahrt, dass die Flugzeuge nicht länger zum Auftanken in Shannon zwischenlanden mussten. Dieser sinkende Glücksstern von Shannon war maßgeblich an der Gründung der Shannon Free Airport Development Company (Shannon Development) beteiligt, die der lokalen Wirtschaft neuen Schwung verleihen sollte.

Ursprünglich war ihr Aufgabenbereich nur auf das Flughafengebiet beschränkt, doch seit 1979 hat sich dieser erweitert, und heute ist Shannon Development die einzige echte regionale Entwicklungsfirma Irlands, die den Auftrag hat, Industrie, Tourismus und Agrarwirtschaft in der Region Shannon zu entwickeln. Die irische Regierung hat Shannon Development zwar gegründet, doch die Direktoren und Beschäftigten sagen mit einer gewissen Genugtuung, dass sie „die einzige Firma sei, die sich frei gemacht hat“. Aufgrund ihrer Satzung war die Firma autonom, ihre Direktoren stammten aus dem privaten Sektor sowie von innerhalb und außerhalb der Region. Aufgrund ihrer Effizienz und Innovation konnte sie schnell einen guten Ruf erwerben.

Shannon Development hat sich die stagnierende Tourismuswirtschaft auf die Fahnen geschrieben und argumentiert, dass die kulturellen und natürlichen Ressourcen der Region ein sehr viel größeres Potenzial boten, als man bislang erkannt hatte. Um den Entwicklungsprozess anzukurbeln, verwandelte die irische Regierung Shannon Development in eine Agentur, die für die Umsetzung der touristischen Komponente der beiden EFRE-Programme zwischen 1989 und 2001 in Höhe von 39 Millionen Euro zuständig war.

Die Herausforderung bestand darin, diese Mittel zusammen mit lokalen Mitteln und Ideen zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung einzusetzen und dabei wirtschaftliche, kulturelle, soziale und ökologische Ziele unter einen Hut zu bringen.

Produktplanung und Marketing

Einer der Gründe, weshalb Shannon Development die Zuständigkeit für die Tourismusentwicklung übertragen wurde, war die Kompetenz des Unternehmens im Bereich Produktplanung und Marketing. Das Unternehmen glaubt an die Forschung als Grundlage für jedwede Maßnahme, worin sich die Unternehmenspraxis widerspiegelt; sie umfasst Marktforschung, Geschäftsstrategien, Geschäftsplanung und Verbraucherumfragen.

Die erste Aufgabe bestand darin, eine Tourismusstrategie zu entwickeln. Dies geschah anhand der in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen. Vor 1989 war das Tourismuswachstum in der Region negativ. Untersuchungen auf nationaler Ebene durch *Bord Fáite* und auf regionaler Ebene durch Shannon Development ergaben einen Anstieg der Zahl der Konferenzen und Aktivitäten wie Golf und Wassersport. Doch die Ergebnisse fielen trotz der getätigten Ausgaben zur Förderung der Entwicklung enttäuschend aus. Einer der Gründe war offenbar, dass das Geld zu spärlich ausgegeben wurde. Ein weiterer Grund lag darin, wie die Fördergelder in Initiativen von Reiseveranstaltern flossen.

Shannon Development erkannte, dass kein Wachstum im Tourismus erzielt werden konnte, obwohl es so einfach war, die Gelder auszugeben. Daher konzentrierte sich die Strategie des Unternehmens darauf, die Stärken und gebündelten Attraktionen der Region durch solide Raumplanung und Marktforschung auszubauen.

In der Folge wurden 19 Produktthemen im Rahmen der Marktforschung benannt, die sich insbesondere mit Dingen befassen, die die Region von ihren viel berühmteren Nachbarn abheben und ihr damit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen würden. Diese „Highlights“ wurden das A und O der Tourismusentwicklung, doch das, was in diesen Gegenden entwickelt wurde, hing weitgehend vom Einfallsreichtum und der Originalität der ortsansässigen Unternehmer ab.

Der Middle-out-Ansatz

All dies wurde aufgrund des so genannten „Middle-out“-Ansatzes für nachhaltige Entwicklung möglich, eine Mischung aus „Top-down“ und „Bottom-up“. Von oben bringt Shannon Development umfangreiche Mittel und großartige, auf Marktforschung beruhende Ideen ein. Die nationalen Ministerien befassen sich mit nationalen Kultur- und Umweltfragen. Die „Bottom-up“-Komponente erfolgte entweder in Form einer Beratung mit den Ortsansässigen als Antwort auf die Top-down-Vorschläge oder aber in Form von Anreizen für Vorschläge auf individueller Ebene bzw. auf Ebene der Kommunalbehörden. Dahinter verbirgt sich die Idee, eine Einigung über die wichtigsten Projekte herbeizuführen, auf die Bereiche zu reagieren, die den größten Bedarf haben, den Erfolg auszubauen und die Entwicklung durch Bündelung zu koordinieren.

Dies wurde dank der Einrichtung von lokalen Büros in jedem Verwaltungsbezirk möglich, welche die Kleinstunternehmen unterstützen und die lokale Entwicklung fördern sollten. Die Büros waren damit in der Lage, lokale Initiativen anzuregen und neue Ideen mit Rat und Tat zu unterstützen.

In den Anfangsphasen konnte das lokale Büro, falls sich das Vorhaben als erfolgversprechend erwies, dem Initiator einen kleinen Zuschuss gewähren, damit dieser eine umfangreichere Machbarkeitsstudie durchführen und einen Geschäftsplan aufstellen konnte. Wenn das Ergebnis bestätigte, dass das Projekt auf soliden Grundlagen beruhte, konnte Shannon Development auch die Bereitstellung umfangreicherer Investitionen ins Auge fassen, um das Projekt auf den Weg zu bringen. Doch letztendlich mussten immer auch private Investitionen in die Initiativen mit einfließen; diese mussten in der Lage sein, sich ab dem Zeitpunkt ihrer Umsetzung selbst zu finanzieren.

Mit einem solchen Ansatz konnte durch die Bereitstellung der so dringend benötigten unternehmerischen Fähigkeiten und der finanziellen Förderung nicht nur ein ausgeprägter Initiativgeist und viel Verantwortungsbewusstsein für den Tourismus auf lokaler Ebene entstehen, sondern es wurden auch innovative Ideen gefördert, die den individuellen Charakter der Gebiete widerspiegeln und sich darin niederschlugen. Daher glichen diese lokalen Initiativen den Teilchen eines Puzzles, also des gesamten regionalen Tourismusplans, und damit wurde es für Shannon Development viel leichter, die Region insgesamt über Fachmessen, Zeitungswerbung usw. zu vermarkten und genau im Auge zu behalten, wie sie abschnitt. Letzteres war besonders wichtig, da jeder strategische Ansatz dynamisch bleiben, auf sich verändernde Entwicklungstrends reagieren und fein abgestimmt und angepasst werden muss.

Fläche:	10 000 km ²
Bevölkerung:	400 000
Zahl der Touristen:	1 988 000
Zahl der Betten:	7 800
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer:	4,8 Tage
Saison:	ganzjährig
Einkommen aus dem Tourismus:	4 Mio. Euro
Besucherprofil:	Einzelreisende oder Paare
Staatsangehörigkeit:	42 %

Legende Grafik:

Top-down: Top-down
 Middle out: Middle-out
 Bottom up: Bottom-up
 Integrated development: Integrierte Entwicklung

Es folgen drei Beispiele, die illustrieren, wie dieser Middle-out-Ansatz in der Praxis funktioniert.

Naturschätze: das Projekt *Irrus*

In der Mündung des Shannon, die im Rahmen von Natura 2000 als eine Stätte von europäischer Bedeutung unter Schutz gestellt wurde, lebt eine große Delphinpopulation. Anfang der 90er Jahre hatte eine Dorfgemeinschaft den Einfall, umweltgerechte Ausflüge zur Beobachtung der Delphine in die Bucht zu entwickeln und zu fördern.

Sie wandte sich an das lokale Büro von Shannon Development, um ihre Idee vorzustellen. Shannon Development gab als Antwort auf diese Bitte eine Studie in Auftrag, in der auf das touristische Potenzial, aber auch die damit verbundene Umweltproblematik eingegangen wurde. Umweltschützer vor Ort konnten mit der entsprechenden Unterstützung die Shannon Dolphin and Wildlife Foundation (SDWF) gründen. Diese Gruppe erstellte einen Verhaltenskodex für Unternehmen, die Ausflüge zur Beobachtung von Delphinen anbieten, und errechnete eine maximale Tragekapazität für die Shannon-Bucht, was die Besucherzahlen anbetrifft. Sie gab außerdem eine Reihe von Empfehlungen dazu ab, wie den Besuchern ein Qualitätsprodukt zusammen mit einer ausgeprägten umweltzieherischen Komponente angeboten werden konnte.

Dies führte zur Konzeption des Projekts *Irrus*, dessen Aufgabe es war, die Entwicklung nach umweltgerechten und nachhaltigen Kriterien zu lenken. Die Projektgruppe setzte sich aus einer Vielzahl von Partnern von ‚Top-down‘ bis ‚Bottom-up‘ zusammen, die sich gegenseitig mit großem Erfolg bei der Entwicklung einer Attraktion unterstützt haben, die auf soliden Grundlagen beruht.

Die ‚Top-down‘-Gruppe war in der Lage, Zugang zu umfangreichen Anfangsinvestitionen beispielsweise über das EU-Programm PESCA zu ermöglichen, welches den ortsansässigen

Unternehmen dabei half, ihre Fischerboote zu überholen und sie für die Beobachtung der Wale entsprechend auszurüsten.

Die SWDF stand mit Rat und Tat zur Verfügung, wenn es um die praktische Umsetzung des Projekts ging. Sie half auch bei der Einrichtung eines Zulassungssystem für diejenigen, die an einem Fortbildungsprogramm über Delphinbeobachtung teilnahmen, und willigte ein, sich dem Verhaltenskodex anzuschließen. Und schließlich stellten das Marine-Institut, die Universität von Westengland und Shannon Development ihre Kompetenz in den Bereichen Marketing und Fortbildung zur Verfügung.

Nur zugelassene Anbieter, die sich an den Verhaltenskodex halten, können in den Genuss der gemeinsamen Marketingkampagne der *Irrus*-Gruppe gelangen, während die anderen lokalen Anbieter selbst Werbemöglichkeiten finden müssen und damit zwangsläufig nur eine viel kleinere Zielgruppe ansprechen. Sie dürfen auch nicht die *Saoirse na Sionna* Flagge hissen, die diejenigen auszeichnet, die sich an den Verhaltenskodex halten. Die Flagge selbst ist zu einem sehr wirksamen Markenzeichen geworden, denn sie ist als Symbol für umweltfreundliche und qualitätsorientierte Ausflüge bekannt.

Im Jahr 2001 boten ortsansässige Unternehmen Touren zur Delphinbeobachtung nach Kilrush und Carrigaholt an und hatten damit großen geschäftlichen Erfolg. Rund 15 000 Menschen nehmen jetzt jedes Jahr am „Dolphin-Watching“ teil. Diese Komponente des Tourismus in West Clare erzielt die höchsten Wachstumsraten und leistet einen wichtigen Beitrag zur lokalen Wirtschaft. Zusätzliche Aktivitäten, etwa Thalassotherapie, das Beobachten von frei lebenden Tieren und wild wachsenden Pflanzen und von Vögeln sind zusätzliche Pluspunkte im touristischen Angebot.

Lokale Initiativen: das Literaturzentrum von Kerry

Die Idee für das Literaturzentrum von Kerry geht auf die Literaturwoche in Listowel, die erstmals in den 70er Jahren stattfand, und auf berühmte Schriftsteller zurück, die in Nord-Kerry leben. Diese Autoren sind alle im Rahmen der Ausstellung im Zentrum zu bewundern. Das Zentrum besitzt außerdem ein Geschäft und ein Café/Restaurant, in welchem gleichzeitig auch Aufführungen, z. B. Musikveranstaltungen, stattfinden.

1995 gründete eine Gruppe von Privatleuten eine kleine Firma und erwarb ein verfallenes, denkmalgeschütztes, architektonisch wertvolles Gebäude in der Stadtmitte. Die Beschaffung von Geldern für die Sanierung des Gebäudes, in dem später das Literaturzentrum untergebracht werden sollte, für die anfängliche Marktforschung und die Geschäftsplanung wird anhand des Shannon-Modells anschaulich demonstriert.

Die Projektträger beschafften nicht nur vor Ort Gelder, sondern erhielten auch von Shannon Development Mittel (7 000 Euro) für ihre Forschung und später von der Zentralregierung Zuschüsse zur Renovierung des Gebäudes und für die notwendigen Installationen (2 Mio. Euro). Die Kommunalbehörde leistete inzwischen einen Beitrag in Form von Sachleistungen, denn sie war Inhaberin des Gebäudes. Das Zentrum wurde im Frühjahr 2001 mit zwei fest Angestellten und fünf Auszubildenden eröffnet, die im Rahmen eines Fortbildungsprogramms für Langzeitarbeitslose eingestellt wurden. Jetzt geht es darum, das Zentrum als eine bedeutende kulturelle Attraktion in der Region zu verwalten. Nach Abschluss der Bauarbeiten soll das Zentrum sich selbst tragen.

Die Tatsache, dass das Zentrum gleichzeitig auch als Veranstaltungsort für lokale Musikveranstaltungen und Konzerte fungieren kann, wird Listowel dazu verhelfen, für Touristen kein unbekannter Name mehr zu sein. Für sich genommen wäre das Zentrum jedoch kaum in der Lage, sich als Touristenattraktion zu behaupten. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass es eine weitere strategische Komponente im gesamten touristischen Angebot darstellt, welches auf Schwerpunkten beruht. Sobald die Schwerpunkte ausgewählt sind, muss sichergestellt werden, dass eine Vielfalt von Produkten angeboten wird, damit die Touristen länger in der Gegend bleiben und gerne wiederkommen.

Das Projekt ist bezeichnend dafür, wie lokale Kulturinitiativen gefördert und unterstützt werden, und zwar nicht nur zu rein touristischen Zwecken, sondern auch zugunsten des sozialen Gefüges der jeweiligen Gegend selbst. Listowel ist eine Kleinstadt mit 3 500 Einwohnern. Die Stadt besitzt ein Zentrum der Schönen Künste und ein Kino, und sie wurde im Rahmen eines Umweltsanierungsprogramms zur Stadtverschönerung gefördert; hierzu wurden Skulpturen an öffentlichen Plätzen aufgestellt. Jetzt besitzt die Stadt auch ein Literaturzentrum. Der Tourismus unterhält eine beneidenswerte kulturelle Infrastruktur und stützt die lokale Wirtschaft auf der Grundlage lokaler Initiativen.

Strategische Projekte: Shannon Heritage

Trotz der Erfolge der lokalen Initiativen ergab die Analyse von Shannon Development, dass zwischen den Aktivitäten großer Anbieter des privaten Sektors und den Initiativen von Kleinunternehmen und Gemeindegruppen eine große Kluft bestand. Während Shannon Development diese Initiativen unterstützt und fördert, war es sich durchaus bewusst, dass es auch selbst „Flagschiffprojekte“ stärken und durchführen musste. Diese besitzen einen Vorführeffekt für die Tourismusindustrie, denn sie fördern eine Unternehmenskultur im Tourismus und schaffen Schwerpunkte, die Touristen anziehen und einen Markt für weitere Attraktionen in der näheren Umgebung erschließen helfen. Eine Hauptattraktion kann zur Bildung von Bündeln führen.

Dies wird an der ersten Sehenswürdigkeit deutlich, die von Shannon Heritage – eine Geschäftsniederlassung von Shannon Development - betrieben wird: Bunratty Castle und Folk Park. Die Sehenswürdigkeit befindet sich in einem kleinen Dorf, strategisch günstig in der Nähe des Flughafens Shannon gelegen, über den der Großteil der Touristen aus dem Ausland in den Westen Irlands einreist. Die Stätte besitzt eine historische Burg, in der mittelalterliche Bankette stattfinden, und umfasst eine Reihe wieder aufgebauter Gebäude; in einem dieser Gebäude findet *Style* statt, eine irische Tanz- und Dinner-Veranstaltung, die unter einem bestimmten Motto steht. Diese lockt inzwischen 370 000 Besucher jährlich an, beschäftigt 50 ständige Mitarbeiter und 270 Saisonarbeiter und hat dazu geführt, dass sich der Einzelhandel und die Hotellerie in der näheren Umgebung in großem Maßstab entwickeln konnten.

Fallstudie 4

Eichsfeld

Deutschland

Das Gebiet

Bis 1989 war das Herz Deutschlands, in dem Eichsfeld gelegen ist, in touristischer Hinsicht nahezu ein Niemandsland, denn es war durch die Grenze zwischen Ost und West in zwei Teile gespalten. Dies war jedoch nicht immer so gewesen. Mit einer Fläche von gerade mal 1 200 km² und einer Bevölkerung von 173 000 Einwohnern besitzt die Region Eichsfeld eine ausgeprägte Identität, die weit über die politischen Grenzen hinausreicht.

Dies geht hauptsächlich darauf zurück, dass Eichsfeld eine katholische Enklave inmitten eines weitgehend durch das Luthertum geprägten Teils von Deutschland ist. Trotz der Auswirkungen der politischen Wasserscheide und einer starken Abwanderung der Einwohner infolge des Mangels an Arbeitsplätzen haben die Gemeinden dank ihres ausgeprägten Familiensinns stets zusammengehalten. Daher konnte Eichsfeld seine eigene, unverkennbare geografische Identität bewahren, die stark mit der Landschaft der Region verwachsen und von den letzten Überresten der Grenzen, deren Spuren noch allenthalben vorhanden sind, emotional weit entfernt ist.

Eine Region, die einst durch die Grenze zwischen Ost- und Westdeutschland getrennt war, findet wieder zusammen und fördert einen Tourismus auf der Grundlage ihrer traditionellen Werte und ihrer ‚Heimatverbundenheit‘

Hier erfährt der deutsche Begriff Heimat seine wahre Bedeutung. Kleinstädte und Dörfer besitzen eine attraktive regionale traditionelle Architektur mit einer Reihe von historischen Gebäuden, die in erster Linie religiösen Zwecken dienen. Das Landschaftsbild ist im Wesentlichen von Feldern, Wäldern und Wiesen geprägt, die in hügeliges Land eingebettet sind. Es handelt sich um eine Kulturlandschaft, die sich durch jahrhundertelange extensive Bewirtschaftung herausgebildet hat. Daher ist sie sehr ländlich geprägt und unverfälscht. Da Eichsfeld lange Zeit Grenzregion war, hat man beinahe den Eindruck, als wäre die Zeit stillgestanden. Der Landbau stammt noch aus alten Tagen und ist der Intensivierung und Industrialisierung, die über große Teile von Deutschland hinweggefegt ist, entronnen.

Allerdings ist dies der Region in wirtschaftlicher Hinsicht nicht unbedingt zustatten gekommen. Nach der Wiedervereinigung 1989 sind die wichtigsten lokalen Wirtschaftszweige zusammengebrochen, als die Kaliminen und eine Textilfabrik, in der 4 000 Menschen einen Arbeitsplatz gefunden hatten, geschlossen wurden. Der landwirtschaftliche Produktionsverband ging zugrunde. Die Arbeitslosenquote kletterte auf 26 %.

Dies veranlasste ein Konsortium von 16 Kommunalbehörden, eine abgestimmte Tourismusstrategie für die Region zu entwickeln. Dahinter verbarg sich die Absicht, Tourismus auf der Grundlage des Begriffs Heimat zu entwickeln und dabei eine Reihe von wirtschaftlichen Alternativen für eine Region anzubieten, mit der es ansonsten steil bergab ging. Angesichts der unterschiedlichen Vorgehensweisen in Ost und West und der äußerst begrenzten finanziellen Mittel war dies alles andere als eine leichte Aufgabe. Doch die ersten bislang erzielten Erfolge zeigen sehr deutlich, wie Tourismus ohne größere finanzielle Mittel durch regionale Zusammenarbeit gefördert werden kann.

Bevölkerungsstatistik Eichsfeld

<i>Fläche:</i>	<i>1 200 km²</i>
<i>Bevölkerung:</i>	<i>170 000</i>
<i>Zahl der Touristen:</i>	<i>100 000</i>
<i>Zahl der Betten:</i>	<i>3 800</i>
<i>Durchschnittliche Aufenthaltsdauer:</i>	<i>3,4 Tage</i>
<i>Saison:</i>	<i>Mai bis Oktober</i>
<i>Einkommen aus dem Tourismus:</i>	<i>Es liegen keine Zahlen vor</i>
<i>Besucherprofil:</i>	<i>Rentner/Gruppen</i>
<i>Staatsangehörigkeit:</i>	<i>94 % Deutsche</i>

Der Tourismus in Eichsfeld spielt sich im Wesentlichen auf regionaler Ebene ab. 94 % aller Touristen sind Deutsche, und der überwiegende Teil kommt aus dem dicht bevölkerten Rheinland im Nordwesten, wohin viele Eichsfelder früherer Generationen ausgewandert sind. Viele Touristen werden damit von der einzigartigen lokalen Identität angezogen und weniger von herausragenden ‚Superattraktionen‘ oder Gebäuden. Mit mehr als 240 Burgen allein in Thüringen hätte Eichsfeld diesbezüglich mit seinen viel berühmteren Nachbarn gar nicht konkurrieren können.

Stattdessen hat das Konsortium der Kommunalbehörden und der ortsansässigen Unternehmer beschlossen, die Dörfer mit bestimmten Aktivitäten zu verknüpfen und das Ganze durch eine Organisation namens HVE Eichsfeld Touristik zu fördern, die 1991 gegründet wurde. In ihren Beweggründen spiegelt sich der Glaube an eine Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und die Ablehnung der künstlichen Spaltung in ‚Ost‘ und ‚West‘ wider, trotz der praktischen Zwänge, über Verwaltungsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten.

Nachstehend sollen einige der Initiativen beschrieben werden, die bislang auf den Weg gebracht wurden.

Religionstourismus

Als katholische Enklave besitzt Eichsfeld eine reiche Wallfahrtstradition und eine Vielzahl religiöser Gebäude und Heiligtümer. Die Religionsgeschichte hat sich für die Gegend als eine Touristenattraktion erwiesen, und einige Gemeinschaften einschließlich der katholischen Kirche haben nach 1989 mit der Vermarktung des Religionstourismus begonnen. Das Konzept des Religionstourismus bedarf im Allgemeinen einer großen Einfühlsamkeit, und die Förderer sind dementsprechend mit Bedacht und Sorgfalt vorgegangen.

In vielen Dörfern und Städten finden an Festtagen Prozessionen und Feierlichkeiten statt. Dabei handelt es sich um farbenprächtige Veranstaltungen mit Gottesdiensten, bei denen Sitten und Gebräuche des Ortes zu bewundern sind. Um die Weihnachtszeit wird der Ort ganz besonders lebendig, es werden überall Weihnachtslieder gesungen. Außerdem gibt es historische Wallfahrten, etwa die Männerwallfahrt Christi Himmelfahrt in Klüsch Hagis, eine Veranstaltung, zu der 20 000 Wallfahrer (nur Männer, es gibt allerdings auch Veranstaltungen, die ausschließlich den Frauen vorbehalten sind) herbeiströmen.

Im Jahr 2000 hat Küllsted an Ostern mit Passionsspielen begonnen, was 3 500 Besucher angezogen hat; der Geistliche der Kirche plant, die Spiele 2002 zu wiederholen und sie als „Oberammergau des Ostens“ zu vermarkten. An Weihnachten 2000 strömten über 8 000 Menschen herbei, um den Feierlichkeiten des Dorfes beizuwohnen.

Die Verantwortlichen für diese Initiative des Religionstourismus, die Geistlichen und die Stadtverwaltungen, fördern religiöse Werte sowie Veranstaltungen und Gebäude. Diese Form von Tourismus ist nicht identisch mit Besichtigungen wichtiger religiöser Gebäude, bei denen die Gebäude die Attraktionen darstellen. Die Attraktionen in Eichsfeld hingegen sind die Traditionen und die Atmosphäre bei den religiösen Feierlichkeiten. Die Geistlichen ermutigen die Besucher, sich aktiv an den Feierlichkeiten zu beteiligen, ohne Missionseifer zwar, doch werden die Gäste darin bestärkt, die Bedeutung der Veranstaltungen zu verstehen. Damit werden religiöse Ziele mit der Förderung sozialer Kontakte zwischen den Menschen und den wirtschaftlichen Segnungen des Tourismus, die sich durch die Inanspruchnahme von Beherbergungsbetrieben und Dienstleistungen ergeben, verknüpft.

Nicht alle Städte und Dörfer haben sich der Förderung des Religionstourismus in Eichsfeld verschrieben, obwohl praktisch jede Siedlung eine Kirche und einen Priester ihr eigen nennt. Die Teilnahme wächst allerdings, denn die Beispiele bewährter Praktiken finden zunehmend Anerkennung. Damit wird dem Entwicklungsprozess eine zusätzliche Note verliehen, die der spirituellen Nachhaltigkeit.

Marketing und lokale Produkte

Ein weiteres typisches Merkmal von Eichsfeld sind die lokalen Agrarprodukte. An diese Produkte sind Erwartungen von gesunden, lokalen Lebensmittelprodukten geknüpft, die sich europaweit zunehmender Beliebtheit erfreuen. Die Produkte dienen nicht nur der Bereicherung des lokalen touristischen Angebots, sondern werden selbst zu einer Attraktion.

Die Unternehmen vor Ort haben dies erkannt und eine Reihe von Initiativen gestartet, um zu versuchen, die lokalen Produkte über den Tourismus zu fördern. Viele Landwirte schöpfen damit Hoffnung, einen neuen Absatzmarkt für ihre Produkte erschließen zu können. Traditionelle Verfahrensweisen verschwanden schnell von der Bildfläche, denn man war der Ansicht, dass diese nicht mit den größeren landwirtschaftlichen Betrieben andernorts konkurrieren könnten.

Die erste Initiative dieser Art nannte sich ‚Eichsfeld pur‘; dabei handelt es sich um eine Kooperation zwischen Landwirten und Gaststätten zur Förderung der nach lokalen Rezepten hergestellten lokalen Produkte. Zunächst beteiligten sich 10 Hotels und Gaststätten an dem Programm sowie 20 örtliche Erzeuger. In der Anfangsphase war das Programm äußerst erfolgreich, doch konnte sich dieser Erfolg leider nicht auf Dauer halten, da offenbar nicht genug getan wurde, um die Anfangserfolge zu nutzen und damit das Programm insgesamt besser zu vermarkten. Dies zeigt einmal mehr, dass ein gutes touristisches Produkt an sich noch nicht ausreicht, sondern dass es einer sachgerechten Organisation und Vermarktung bedarf, um dauerhaft von Erfolg gekrönt zu sein.

25 lokale Lebensmittelerzeuger haben dies erkannt und sich 1998 zur *Erzeugerbörse* zusammengeschlossen, einem Verband, der die lokalen Agrarerzeugnisse direkt an den Verbraucher vermarktet. Diese Erzeugerbörse geht bei der Verkaufsförderung sehr viel aktiver vor und beruht auf einer Verbindung zwischen Direktverkauf vom Bauernhof, regulären Bauernmärkten und einem erst im Entstehen begriffenen Versandhandel.

Der jährliche Bauernmarkt in Kammerode im September lockt allein schon rund 15 000 Besucher an. Genauso wie bei den religiösen Festlichkeiten ist die Wahl des richtigen Zeitpunkts für die Veranstaltung wichtig, denn damit werden das Interesse an der Gegend außerhalb der klassischen Hauptsaison geweckt und Folgebesuche gefördert.

Die Umwelt kennt keine Grenzen

Eine weitere Besonderheit von Eichsfeld ist die strategisch günstige Lage an der Grenze zwischen Ost und West. Diese ist nicht nur historisch und politisch von Bedeutung, sondern auch ökologisch. Da diese Gegend jahrzehntelang weitgehend „Sperrgebiet“ war, sind ihre Naturschätze intakt geblieben. Diese sind heute ein wichtiges Refugium für frei lebende Tiere und wild wachsende Pflanzen und natürliche Lebensräume, die andernorts schon größtenteils verschwunden sind.

Die Verbindung zwischen den Konzepten einer Region ohne Grenzen, die sich in der starken regionalen Zusammenarbeit zwischen den Behörden dies- und jenseits der alten Trennungslinie zur Förderung des Tourismus niederschlägt, und den wertvollen Naturschätzen der Gegend mit dem Vermächtnis der Vergangenheit hat innovative Ideen für den Tourismus hervorgebracht.

Bei einer dieser Initiativen wurden alle drei Merkmale an einem einzigen Ort miteinander verbunden; dort wurden ein Grenzlandmuseum, ein Natur-Erlebniszentrum und ein Naturpfad entlang der alten Grenze in der Nähe von Duderstadt eingerichtet. Dank der kombinierten Auswirkungen aller drei Attraktionen ist auch diese Gegend touristisch keine Unbekannte mehr, sondern fester Bestandteil des Angebots rund um Eichsfeld.

Begonnen hat alles mit Heinz Sielmann, dem berühmten deutschen Naturforscher, dem wir viele Veröffentlichungen und Fernsehsendungen verdanken. 1988 hat er einen Film über die frei lebenden Tiere gedreht, die in Niedersachsen entlang der innerdeutschen Grenze leben. Die unberührte Natur von Eichsfeld übte einen magischen Bann auf ihn aus, und deshalb nahm er das Angebot von Duderstadt an, ein Naturzentrum im Gut Herbigshagen einzurichten.

Die Sielmann Stiftung eröffnete ihr Natur-Erlebniszentrum 1996. Hier sollen vom Aussterben bedrohte Flora, Fauna und ihre Lebensräume geschützt, ein pädagogisches Lehrprogramm angeboten und ein Beitrag zum Tourismus geleistet werden, indem das Interesse an Natur- und Umweltfragen geweckt wird. Das Zentrum im Gut Herbigshagen selbst besitzt eine Bibliothek, Studien- und Seminarräume sowie Unterkünfte und Ackerland, welches zur Erzeugung organischer Agrarprodukte verpachtet wird.

Pro Jahr finden dort rund 60 Seminare statt; außerdem wird jede Woche für Schülergruppen ein pädagogisches Programm über Landwirtschaft, Natur usw. angeboten. Daher wird das Zentrum von den Schulen der Umgebung ausgiebig genutzt, und der gesamte Markt für Bildungstourismus besitzt einen Radius von 100 km, obwohl sein Ruf schon jetzt so gut ist, dass auch Gruppen, die von weiter weg anreisen, das Angebot nutzen.

So ist das Zentrum nicht nur selbst ein kommerziell zukunftsträchtiges Unternehmen, sondern lockt auch Touristen in das nahe gelegene Duderstadt und nimmt an dem jedes Jahr dort stattfindenden ‚Äpfel- und Birnen‘-Markt teil.

Die Bedeutung für den Tourismus wird von dem Ort außerdem durch ein Grenzlandmuseum in der Nähe sowie einen 8 km langen Wanderweg unterstrichen, der entlang der alten Grenze zu einem ehemaligen militärischen Wachturm führt. Beide Initiativen gehen auf die Kommunalbehörden zurück. Das Grenzlandmuseum setzt sich mit den Themen und Problemen der Teilung Europas am ehemaligen Grenzübergang auseinander, während der Wanderweg mit seinem Naturlehrpfad als natürliche und historische Brücke fungiert, die die einzigartige Ökologie des Weges mit der lebenden kulturellen Tradition von Eichsfeld verbindet.

Obwohl das Grenzlandmuseum in pädagogischer Hinsicht noch etwas Nachholbedarf hat, um die Fragen und Auswirkungen der Teilung Deutschlands und deren Bedeutung für das einundzwanzigste Jahrhundert genau zu erklären, ist das gesamte Projekt ein einfallreiches Beispiel dafür, wie unterschiedliche Aspekte von Tourismus, Geschichte und Umwelt pädagogisch wertvoll, unterhaltsam und gleichzeitig wirtschaftlich rentabel sein können.

Es ist auch ein Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen Gemeindeorganisationen, einer Wohltätigkeitsstiftung und den Kommunalbehörden, bei der die ehemalige ideologische Trennung und die künstlichen Grenzen überwunden wurden. Dies kommt durch die personelle Ausstattung der Zentren noch stärker zur Geltung. Im Natur-Erlebniszentrum und im Grenzlandmuseum sind zusammen rund 40 Mitarbeiter beschäftigt. Viele dieser Mitarbeiter wurden im Rahmen eines staatlich finanzierten Programms für Langzeitarbeitslose vermittelt. Im Gegenzug dafür, dass der Staat einen Großteil der Gehälter übernimmt, können die Zentren den Auszubildenden einen festen Arbeitsplatz und Fortbildungen anbieten. Damit ist beiden Seiten gedient.

Kulturlandschaftsstraße

Und schließlich versuchen die Kommunalbehörden und die örtlichen Unternehmen, die Attraktionen und Dörfer in Form einer Kulturlandschaftsstraße miteinander zu vernetzen. Zu den Ideen, die vorgeschlagen wurden, gehört auch eine gut markierte Straße für Radfahrer und/oder Wanderer sowie ein zentrales Buchungssystem für die Beherbergungsbetriebe in den einzelnen Dörfern. Außerdem hat bzw. plant heute nahezu jedes Dorf sein eigenes Heimatmuseum. Diese sind für sich genommen keine besonderen Attraktionen, doch gemeinsam tragen sie zur Atmosphäre und Attraktivität von Eichsfeld bei, denn sie stärken das Identitätsgefühl und das Geschichtsbewusstsein der Gegend.

Aus Sicht der touristischen Nachfrage tragen all diese Initiativen ein echtes Erfolgspotenzial in sich, doch müssen sie mit verstärkten Bemühungen aller Betroffenen einhergehen, damit auch die nächste Stufe der Tourismusedwicklung erfolgreich gemeistert werden kann. Dies bedeutet, eine Bilanz der Erfolge, aber auch der Misserfolge der Vergangenheit zu ziehen, um dann diejenigen Projekte, die erfolgversprechend sind, neu zu beleben und so ein zukunftsfähiges und noch schlagkräftigeres Produkt zu schaffen.

Fallstudie 5

Estremadura

Spanien

Das Gebiet

Estremadura ist ein weitläufiges Gebiet im Westen Spaniens an der Grenze zu Portugal. Seine Fläche beträgt 8,6 % des gesamten spanischen Hoheitsgebiets. Doch trotz seiner Größe und strategischen Lage war Estremadura bis vor kurzem eine der am wenigsten entwickelten Regionen Spaniens. Die durchschnittliche Bevölkerungsdichte beträgt nur 26 Einwohner je km². Die meisten Menschen leben in sehr kleinen Dörfern mit ein paar Hundert Einwohnern, die über das Land verteilt sind, oder aber in größeren Städten wie Badajoz oder Cáceres.

Der Grund für diese ungewöhnliche Verteilung liegt zum Teil darin, dass sich ein Großteil des Landes in der Hand von Privatleuten in Form von Landgütern oder Fincas ähnlich wie in Südamerika befindet. Dadurch entsteht eine ganz besondere Landschaft, die an die ursprünglichen wilden Grenzen erinnert (genau hier befindet sich auch das ursprüngliche Albequerque!). Ausländer, die die Gegend bereist haben, haben häufig bemerkt, diese würde wie die europäische Version der ‚Serengeti‘-Savanne aussehen. Man würde fast erwarten, dass Elefanten und Löwen in der Ferne auftauchen.

Diese Landschaft wurde in Jahrhunderten extensiver Landwirtschaft geformt, welche die ehemals bewaldete Region in ein extensiv bewaldetes Weideland verwandelte, das unter der Bezeichnung ‚dehesa‘ bekannt ist. Diese besonders typischen Lebensräume sind außergewöhnlich ertragreich, wenn man bedenkt, dass es sich hier um einen besonders ariden Teil Spaniens handelt; dort wachsen Korkeichen, die Rinde liefern, Holzkohle aus ihren Ästen, Eicheln für die Tiere, und unter ihrem Blätterdach gedeihen auch noch eine Fülle wilder Früchte und Kräuter.

Dieses weite Land mit seinem reichen Natur- und Kulturerbe besitzt ein strategisches Leitbild für die Tourismusentwicklung durch Diversifizierung des Angebots über die ganze Region und durch das Angebot von Straßen rund um ein bestimmtes Motto, die Anreize für die Besucher bieten wiederkommen.

Die hier und dort wachsenden Eichen bieten den großen Herden von Schafen und Schweinen in den Wintermonaten Futter und Schutz. Aufgrund der uralten Tradition der Wandertierhaltung wurden die Tiere zweimal im Jahr über lange Entfernungen hinweg von ihren Sommerweiden hoch in den Bergen Nordspaniens zu ihren Winterfutterplätzen in Estremadura, Hunderte von Kilometern entfernt, getrieben. Aufgrund solcher uralten Gebräuche sind ideale Bedingungen für viele Pflanzen und Tiere entstanden, und zwar derart, dass die Region inzwischen als ‚heiße Empfehlung‘ für Naturforscher und Naturliebhaber in ganz Europa gilt.

Es ist jedoch nicht nur die Landschaft und die natürliche Schönheit, die Estremadura von anderen unterscheidet. Auch die Geschichte ist besonders beeindruckend. Aufgrund der Lage an der Grenze zu Portugal und entlang des wichtigsten Zugangsweges zum Atlantik konnten sich hier die wichtigsten militärischen und politischen Kräfte im Laufe der Jahrhunderte erfolgreich ansiedeln. Jede hat im Gegenzug ihr Vermächtnis an Bauwerken und Architektur hinterlassen, die vielen der größeren Städte von heute ihren Stempel aufgedrückt haben.

So ist beispielsweise Merida reich an Überresten aus der Römerzeit ausgestattet, einschließlich eines Amphitheaters. Cáceres und Trujillo dagegen sind wunderbar erhaltene mittelalterliche Städte, deren üppige Architektur vom Reichtum und der Bedeutung dieser Gebiete in der Vergangenheit zeugt, insbesondere während der Entdeckung Amerikas. Denn Trujillo war schließlich die Heimatstadt des berühmten Conquistador Francisco Pizarro. Diesem Reichtum wurde dadurch Anerkennung gezollt, dass nicht weniger als drei Städte – Cáceres, Merida und Guadalupe – zum Weltkulturerbe erklärt wurden.

<i>Fläche:</i>	<i>41 600 km²</i>
<i>Bevölkerung:</i>	<i>1 000 000</i>
<i>Zahl der Touristen:</i>	<i>2 Mio.</i>
<i>Zahl der Betten:</i>	<i>16 800</i>
<i>Durchschnittliche Aufenthaltsdauer:</i>	<i>2-3 Tage</i>
<i>Saison:</i>	<i>ganzjährig</i>
<i>Einkommen aus dem Tourismus:</i>	<i>4 Mio. Euro</i>
<i>Besucherprofil:</i>	<i>Paare/Familien</i>
<i>Staatsangehörigkeit:</i>	<i>90 %</i>

Erarbeitung einer Tourismusstrategie

Estremadura besitzt also eine überwältigende Fülle von Naturschätzen, aber auch von solchen, die von Menschenhand gemacht wurden, um Touristen in die Gegend zu locken. Doch bis vor kurzem gab es zur Steuerung dieser Entwicklung keinerlei abgestimmtes Konzept. Die wichtigsten Städte konnten dank ihres Rufs Touristen anlocken, aber auch deshalb, weil sie einen international anerkannten Parador besaßen, wurden jedoch lediglich von denjenigen besucht, die auf dem Weg von oder nach Portugal waren. Nur wenige blieben länger als eine Nacht in der Region oder wagten sich außerhalb der wichtigsten Städte, um den übrigen Teil von Estremadura zu erkunden.

1997 hat die Junta de Estremadura das gewaltige touristische Potenzial, aber auch die Notwendigkeit eines strategischen Ansatzes zur Entwicklung eines so großflächigen Gebietes erkannt und beschlossen, eine ausführliche Studie über die wichtigsten Stärken und Schwächen der Region durchzuführen. Es wurden umfangreiche Befragungen aller interessierten Parteien durchgeführt, um deren Ansichten zu erfahren und ihre Fähigkeit zu ermitteln, sich im Tourismus zu betätigen. Dabei wurden auch Markterhebungen durchgeführt, um die sich verändernden Trends im Tourismus auf nationaler Ebene zu erkennen und um zu beurteilen, wo der Wettbewerbsvorteil von Estremadura liegen könnte. Anhand der Ergebnisse wurden dann eine SWOT-Analyse durchgeführt und eine Reihe von Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise ausgesprochen.

Durch die Ergebnisse der Studie ermutigt, hat die Tourismusabteilung der Junta einen regionalen Tourismusplan zusammen mit einer koordinierten Strategie für die Tourismusedwicklung für den Zeitraum 2000-2006 erstellt. Diese wurden dann wieder auf breiter Ebene beratschlagt, und zwar nicht nur zusammen mit Fachleuten der Tourismusbranche, sondern auch, was gleichermaßen wichtig ist, mit anderen staatlichen Stellen, um zu gewährleisten, dass die übergeordneten Ziele nicht nur fest in andere

Politikbereiche, sondern auch in das Leitbild für die wirtschaftliche Entwicklung der Region insgesamt eingebettet waren.

Die Tourismusstrategie war ein ideales Medium, mit dem gewährleistet werden konnte, dass diese Einbettung auch in der Praxis möglich war. Diesem Umstand kam außerdem zugute, dass die Tourismusstrategie offiziell von der Regionalregierung verabschiedet wurde, wodurch sie gesetzliches Gewicht und starke politische Unterstützung erhielt.

Aufgrund dieser Vorgehensweise wurde die Strategie auch erfolgreich als Nachweis verwendet, um finanzielle Mittel in erheblichem Umfang aus den EU-Fonds für Regionalentwicklung und INTERREG zu beantragen. Im erstgenannten Fall lieferte die Strategie zusätzliche wirtschaftliche Gründe zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur bestimmter ländlicher Gegenden, die als touristische Priorität ausgewiesen wurden.

Dies umfasste beispielsweise auch die Sanierung der Zufahrtsstraßen zu diesen Gebieten, eine angemessene Ausschilderung sowie Verbesserungen in den Dörfern selbst (z. B. Wasser- und Stromversorgung, Aufbereitung von Schmutzwasser oder Städteplanung allgemein, wie bessere Straßenbeleuchtung, Verschönerung öffentlicher Plätze usw.).

Aufgrund dieses Konzepts konnte die Entwicklung des ländlichen Raums gemeinsam mit der Tourismusentwicklung vorangetrieben werden; sie haben sich gegenseitig bereichert und waren dadurch keine getrennten, parallel laufenden Initiativen mehr, wie es so häufig der Fall ist.

Schaffung eines ‚fin de semana‘ Reiseziels

Die Wahl von vorrangigen Tourismusegebieten ergab sich weitgehend aus den Ergebnissen der Tourismusstudie. Diese hat gezeigt, dass aufgrund des Baus der Autobahn zwischen Madrid und Lissabon, die geradewegs durch Estremadura hindurchführt, die Region fast über Nacht von einer unzugänglichen, abgelegenen Region in eine Region ‚verwandelt‘ wurde, die innerhalb weniger Stunden von Madrid aus erreichbar ist. Innerhalb weniger Monate nach dem Bau der Autobahn schoss der Tourismus wie Pilze aus dem Boden.

Die überwiegende Mehrheit der neuen Touristen wählte Estremadura als Wochenendziel, und alles deutet darauf hin, dass diese Form des Tourismus auch weiterhin der tragende Pfeiler des Tourismus in der Region bleiben wird. Damit musste sich die Tourismusstrategie auf die Entwicklung eines Produkts konzentrieren, welches den Erwartungen dieser Kunden entsprach und regelmäßige Folgebesuche an anderen Wochenenden das ganze Jahr über, aber auch über die ganze Region verteilt und nicht nur in den drei wichtigsten Städten, fördern würde.

Da die Region jedoch so weitläufig ist und das Angebot an potenziellen Touristenattraktionen so groß, lief man Gefahr, dass das touristische Angebot sich zu „stark verlaufen“ oder zu wenig in Anspruch genommen würde. Daher scheute die Junta in den Anfangsphasen des Entwicklungsprozesses keine Mühe, um das Bewusstsein nicht nur für diejenigen Dinge zu schärfen, die es in der Gegend zu unternehmen und zu sehen gab, sondern auch darüber, wie man sich Zugang zu diesen Sehenswürdigkeiten verschaffen konnte.

Diese Bemühungen schlugen sich in Form von attraktiven, einfach zu handhabenden Reiseführern mit Routenempfehlungen je nach den persönlichen Vorlieben und Interessen nieder.

Hier einige Beispiele:

- Routen für Wochenendausflüge
- Geschichts-/Kulturstraßen von der Straße von Mudejar bis zur Straße der Kaiser
- gastronomische Straßen, bei denen die unterschiedlichen Geschmacksrichtungen und lokalen Spezialitäten der Region im Mittelpunkt stehen
- Entdeckungsrundreisen im Grenzland zwischen Spanien und Portugal in der Gegend, die früher unter der Bezeichnung Lusitania bekannt war
- Zwischenstopps entlang der Ruta via de la Plata (diese folgt der Hauptzufahrtsstraße, die sich derzeit noch im Bau befindet und Nordspanien über Extremadura mit Südspanien verbinden soll)

Damit war es für Touristen viel einfacher, ihre Reise in die Extremadura zu planen und ein Gebiet auszuwählen, das ihnen besonders zusagte. Wenn sie mit einer Route zufrieden waren, würden sie aufgrund dieser positiven Erfahrung vielleicht auch den einen oder anderen empfohlenen Ausflug oder eine Rundreise woanders in die Region ausprobieren. Touristenumfragen aus der letzten Zeit haben ergeben, dass sich diese Strategie trotz der anfänglichen hohen Aufwendungen bestens auszahlt. 47 % der Besucher von Extremadura im Jahre 2000 geben an, dass sie die Region bereits früher fünfmal oder öfter bereist haben.

Die Junta hat nun mit einer Website mit Routenvorschlägen nachgezogen, um auch diejenigen zu erreichen, die wenig Zeit zum Planen haben und über die entsprechenden Informationen sofort per Mausclick verfügen wollen, wie es häufig für die viel beschäftigten Madrilenos der Fall ist, die dem Stress ihres hektischen Lebens entfliehen wollen.

Dank dieser Strategie konnten viele Teile von Extremadura, die ansonsten touristisch nicht erschlossen worden wären, ebenfalls in den Genuss des Tourismus kommen, nicht zuletzt deshalb, weil ihre Entwicklung zugleich durch eine allgemeine Tourismusstrategie gefördert wurde.

Das Beispiel Sierra de Gata

Wie dies in der Praxis funktionierte, wird an den Erfahrungen der Dörfer in den Gebirgsregion deutlich, die unter dem Namen Sierra de Gata bekannt ist. Im obersten Nordwesten der Extremadura gelegen, ist diese Gegend, die eine der ärmsten der Region ist, der Inbegriff des Schicksals, das vielen abgelegenen Gebieten Spaniens beschieden ist. Da es zunehmend schwierig wurde, dort seinen Lebensunterhalt zu verdienen, mussten viele Bauern und Dorfbewohner ihr Land verlassen und sich auf die Suche nach besseren Beschäftigungsmöglichkeiten anderswo machen.

Die Frauen dieser Dörfer, die erkannten, dass diesen eng miteinander verwachsenen Dorfgemeinschaften dadurch das Herz ausgerissen würde, setzten sich zusammen, um nach alternativen Einkommensquellen zu suchen, um ihre Familieneinkünfte aufzubessern und neue Märkte für die lokalen Produkte zu schaffen.

Schnell wandten sie sich dabei dem ländlichen Tourismus zu. Die Sierra de Gata bietet den Vorteil, dass sie nicht nur ein spektakuläres Landschaftsbild bietet mit ihren vielen Weilern mit den unversehrten, weiß getünchten Häuschen und unversperrten Aussichten, sondern auch ein reiches Natur- und Kulturerbe besitzt.

Mithilfe der Junta de Extremadura und des EU-Programms LEADER konnten die Frauen einmalige Beihilfen („a fondo perdido“) zur Renovierung und zum Umbau ihrer Häuser in ländliche Unterkünfte bekommen. Dabei standen ihnen Experten zur Seite, die sie hinsichtlich der Qualität der touristischen Produkte berieten, die erforderlich waren, um Touristen anzulocken, aber auch darüber, wie man als Netz funktioniert. Es wurde ein zentrales Reservierungssystem für die ganze Gegend eingerichtet und eine Dokumentation für Touristen erstellt.

Heute weist die Gegend eine der höchsten Konzentrationen an ländlichen Unterkünften (bisher 19, mit 166 Betten) auf, und die lokale Wirtschaft konnte dank der zusätzlichen Einkommen, das die Frauen der Dörfer erwirtschafteten, stabilisiert werden. Darüber hinaus kehrte die jüngere Generation wieder zurück, da die zwar kleine, jedoch treue Kundschaft neue Einkommensmöglichkeiten vor Ort schuf.

Auch hierher kehren die Gäste von Zeit zu Zeit zurück, um ein ruhiges Wochenende zu verbringen, in der frischen Bergluft spazieren zu gehen und die historischen Stätten zu besichtigen. Den aktuellen statistischen Erhebungen zufolge ist die überwiegende Mehrheit äußerst zufrieden mit ihrem Aufenthalt (90 %) und wird auch künftig wiederkommen. Diese vorläufigen Ergebnisse sind äußerst ermutigend, denn sie zeigen, wie ein strategischer Ansatz zur Tourismusentwicklung auch auf lokaler Ebene für Reiseziele aufgehen kann, die nicht über die Kapazität oder die Mittel verfügen, um ein eigenes Tourismusziel im großen Stil aufzubauen.