

DIPLOMARBEIT

Kultur- und Tourismusnetzwerke als Motor für die Entwicklung ländlicher Regionen – Untersucht am Beispiel der Verbandsge- meinde Altenkirchen (Westerwald)

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
eines Diplom-Ingenieurs unter der Leitung

von

Betreuer: Univ. Prof. Dipl.-Ing. Architekt Dietmar Wiegand
E260-P
Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und
Entwerfen – Fachbereich Projektentwicklung und
Projektmanagement

eingereicht an der Technischen Universität Wien,
Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Verfasser: Nils Alexander Stille
0126135
Brunn 1, 5342 Abersee

Wien, am 24. März 2010

Inhalt

Einleitung

1. Die Bedeutung von Netzwerken und Tourismus in der Regionalentwicklung	1
2. Inhaltliche Struktur und Gliederung	4
3. Untersuchungsgebiet – Verbandsgemeinde Altenkirchen.....	6
4. Der Tourismus als Wirtschaftsfaktor	8

Teil A

1. Einleitung.....	13
2. Das touristische Angebot – theoretische Grundlagen	14
2.1 Das ursprüngliche Angebot.....	15
2.2 Das abgeleitete Angebot	16
2.3 Kultur bzw. kulturelle Angebote – Bedeutender Bestandteil des Tourismus.....	17
3. Das touristische Angebot der VG Altenkirchen	21
3.1 Ursprüngliches Angebot	21
3.1.1 Natürliches Angebot	21
3.1.2 Sozio-kulturelles Angebot.....	22
3.1.3 Allgemeine Infrastruktur (mit Einfluss auf Tourismus).....	23
3.2 Abgeleitetes Angebot	27
3.2.1 Touristische Infrastruktur (allgemein).....	28
3.2.2 Touristische Angebote und lokales Sport- und Freizeitangebot	37
3.2.3 Kulturelle Angebote	47

Teil B

1. Einleitung.....	55
2. Grundlegende Ausführungen und Begrifflichkeiten für die zukünftige Entwicklung einer touristischen Region.....	56
2.1 Nachhaltigkeit – wichtige Grundlage für künftige Entwicklung einer touristischen Region.....	56
2.2 Touristisches Leitbild – Bedeutendes Element für Darstellung und Zukunftsgestaltung einer touristischen Region.....	59
2.2.1 Positionierung der touristischen Region	61
2.3 Marketingstrategien einer touristischen Region	62
2.3.1 Strategie der Corporate Identity	62
2.3.2 Weitere Strategien zur Profilierung am touristischen Markt	64
2.3.3 Qualitätsstrategie als Grundlage.....	65

3.	Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse (Erster Teil der SWOT-Analyse)....	68
3.1	Stärken	69
3.2	Schwächen	70
3.3	Chancen.....	72
3.4	Risiken.....	75
4.	Touristische Zielgruppen	78
4.1	Theoretische Grundlagen.....	78
4.2	Der typische Rheinland-Pfalz Gast	83
4.3	Ableitung touristischer Nachfrage- bzw. Zielgruppen für die VG Altenkirchen.....	84
4.3.1	Zielgruppenvorschläge.....	85
4.3.2	Analyse der Bedürfnisbefriedigung der vorgeschlagenen Zielgruppen anhand einer Handlungsrelevanzmatrix.....	87
4.4	Zielgruppenspezifische Analyse der Vertriebsstrukturen durch "Ghost-Shopping" ..	100
4.4.1	Einleitung und theoretische Vorerklärungen	100
4.4.2	Durchführung des Ghost-Shoppings.....	101
4.4.3	Ergebnisse des Ghost-Shoppings	103
5.	Handlungsstrategien (Zweiter Teil der SWOT-Analyse).....	105
5.1	Beschreibung der vorgeschlagenen Handlungsstrategien	107
5.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	114

Teil C

1.	Einleitung.....	119
2.	Kooperationen, Netzwerke und Cluster – Theoretische Vorerklärungen.....	122
2.1	Kooperationen	122
2.1.1	Definition und Merkmale bzw. Charakteristika	122
2.1.2	Voraussetzungen für (erfolgreiche) Kooperationen.....	124
2.1.3	Arten von Kooperationen.....	127
2.2	Netzwerke	129
2.2.1	Definition und Merkmale bzw. Charakteristika	129
2.2.2	Voraussetzungen für (erfolgreiche) Netzwerke.....	131
2.2.3	Arten von Netzwerken.....	131
2.3	Cluster.....	133
2.3.1	Definition.....	133
2.3.2	Cluster-Konzept von Porter	133
2.3.3	Merkmale und Charakteristika	135
2.3.4	Voraussetzungen für (erfolgreiche) Cluster	136
2.3.5	Arten von Clustern.....	137
2.4	Begriffliche Abgrenzung von Kooperation, Netzwerk und Cluster	138
3.	"Best-Practice-Beispiele" für kultur-touristisch ausgerichtete Netzwerke	141
3.1	Die "Koppelschleuse Meppen".....	142
3.2	Die "Eifel-Art-Netzwerk".....	143

4.	Das "Altenkirchener Netzwerk"	145
4.1	Modellcharakter des "Altenkirchener Netzwerks"	145
4.2	Konkrete Ziele und Maßnahmen des "Altenkirchener Netzwerks"	146
4.3	Schritte zur Initiierung des "Altenkirchener Netzwerks"	148
4.3.1	Identifizierung von potentiellen Netzwerkteilnehmern und Kontaktaufnahme	149
4.3.2	Zusammenführung bzw. Vernetzung der potentiellen Netzwerkteilnehmer (Auftaktveranstaltung bzw. -workshop)	151
4.3.3	Erarbeitung bzw. Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes	152
4.3.4	Arbeitsgruppen und Ideenfindung	153
4.3.5	Schnelle Umsetzung erster Maßnahmenvorschläge	154
4.3.6	Zwischenbilanz	155
4.4	Einrichtung einer Koordinationsstelle	155
4.5	Wahl der Rechtsform für das "Altenkirchener Netzwerk"	158
4.6	Rolle der Politik	162

Schlussenteil

1.	Reflektion bzgl. der Übertragbarkeit des "Altenkirchener Modell-Ansatzes"	167
2.	Zusammenfassende Ausführungen	171
3.	Moderne Regionalpolitik und damit verbundene Veränderung der Rolle des Raumplaners	173
4.	Ausblick	175

Abkürzungsverzeichnis	177
Abbildungsverzeichnis	180
Tabellenverzeichnis	181
Literaturverzeichnis	182

EINLEITUNG

NETZWERKE UND TOURISMUS
IN DER REGIONALENTWICKLUNG

INHALTLICHE STRUKTUR

UNTERSUCHUNGSGBIET

TOURISMUS ALS WIRTSCHAFTSFAKTOR

1. Die Bedeutung von Netzwerken und Tourismus in der Regionalentwicklung

«Netzwerke werden die Zukunft der Regionalentwicklung prägen.»¹

In Zeiten der Globalisierung und der verstärkten Internationalisierung haben technologische Veränderungen und damit verbundener höherer Innovationsdruck, aber auch intensiv betriebene politische Prozesse zu einem viel größeren und härteren Wettbewerb für Unternehmen als auch für Regionen geführt. So ist sich auch die Wirtschaftspolitik einig, dass die zunehmende Globalisierung zu einer starken Konkurrenz der lokalen Standorte führt und die Region dabei als Wirtschaftsfaktor immer wichtiger wird.²

Gerade auch der Tourismus, der als Wirtschaftsfaktor in den letzten Jahren einen großen Aufstieg erfuhr und in vielen Ländern der größte Wirtschaftssektor ist, spielt bei der Entwicklung ländlicher Regionen eine immer wichtigere Rolle.³

So haben die fortschreitenden Globalisierungsprozesse, wie z.B. die schnellen Fortschritte der technischen Entwicklung des Transportwesens und der Informations- und Kommunikationstechnologie, eine abnehmende Bedeutung räumlicher Entfernungen zur Folge. Dadurch sind neue Wettbewerber in den touristischen Markt eingetreten und dies führte zu einer intensiven, verschärften und quasi weltweiten Konkurrenzsituation von Tourismusregionen.⁴

Speziell vor diesem Hintergrund gewinnen Kooperationen und funktionierende Netzwerke in (touristischen) Regionen bzw. im Zusammenhang mit regionaler Entwicklung zunehmend an Bedeutung. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Begriffe wie regionale Netzwerke, lernende Regionen und Cluster immer häufiger auftauchen.⁵ So gelten funktionierende Netzwerke als ein wichtiger Faktor, um bei den durch die Globalisierung eingeleiteten Veränderungsprozessen erfolgreich bestehen zu können.⁶

¹ Scheer (2008), S. 2.

² Vgl. Linnenbrügger (2006), S. 2.

³ Vgl. Bär (2006), S. 11.

⁴ Vgl. Bär (2006), S. 1 u. S. 16.

⁵ Vgl. Linnenbrügger (2006), S. 2.

⁶ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 124.

«Regionen, die optimale Bedingungen für ihre wirtschaftlichen Kernstrukturen schaffen und die Entwicklung der Kooperations- und Netzwerkbeziehungen zwischen den beteiligten Akteursgruppen zu fördern wissen, werden zu den Gewinnern der Globalisierung zählen.»⁷

Es sollten heutzutage nicht mehr die einzelnen Wirtschaftsakteure bzw. Wirtschaftseinheiten isoliert betrachtet werden, sondern die Beziehungen zwischen diesen im Mittelpunkt stehen. Daher spielen Kooperationen, Netzwerke und Cluster in den Überlegungen der Regionalpolitik eine immer wichtigere Rolle.⁸

Durch Formen der Kooperation haben touristische Anbieter einer Region bessere Chancen und können dem verschärften Wettbewerb erfolgversprechend entgegentreten.⁹

Es sei aber auch erwähnt, dass Kooperationen im Tourismus zu einem gewissen Grad auch Grundvoraussetzung für das Zustandekommen eines Angebots sind. Das touristische Produkt entsteht durch die Verknüpfung von Einzel- bzw. Teilleistungen. Diese einzelnen Teilleistungen sind z.B. Attraktionen oder Aktivitäten, die der Gast während seines Aufenthalts besucht oder ausübt, aber auch die vorhandene Infrastruktur, wie Verpflegung, Beherbergung und Transport. Das touristische Produkt bzw. Angebot kann somit als Leistungsbündel bezeichnet werden und wird vom Touristen auch als solches wahrgenommen.¹⁰

Die einzelnen touristischen Akteure verfügen nur über begrenzte Ressourcen, Kompetenzen und finanzielle Mittel. Durch Kooperationen lassen sich diese Ressourcen und Kompetenzen bündeln und individuelle Schwächen der Unternehmen werden dadurch ausgeglichen und die Erfolgchancen auf dem touristischen Markt erhöht.¹¹

Durch eine derartige Konzentration der Kompetenzen wird der kreative Prozess, welcher zur Entwicklung neuer touristischer Produkte und zur Gestaltung der Angebote führt, erleichtert und beschleunigt und kann zur Herausbildung spezieller kooperativer (Kern-)Kompetenzen führen.¹² Diese kooperativen Kernkompetenzen sind einzigartige Ressourcenbündel welche eine Art Alleinstellungsmerkmal generieren, welches wiederum einen langanhaltenden Wettbewerbsvorteil ermöglicht.

⁷ Scheer (2008), S. 2.

⁸ Vgl. Scheer (2008), S. 2f; Linnenbrügger (2006), S. 6.

⁹ Vgl. Bär (2006), S. 2.

¹⁰ Vgl. Bär (2006), S. 102.

¹¹ Vgl. Bär (2006), S. 2 u. S. 54.

¹² Vgl. Bär (2006), S. 2.

So lässt sich zusammenfassend sagen, dass durch Kooperationen von touristischen Anbietern einer Region bessere Chancen im immer größer werdenden Wettbewerb der Tourismusregionen bzw. Destinationen bestehen und eine derartige Zusammenarbeit in Netzwerken somit als Motor für die Entwicklung (ländlicher) Regionen fungieren kann.

2. Inhaltliche Struktur und Gliederung

Der Titel der vorliegenden Diplomarbeit lautet “Kultur- und Tourismusnetzwerke als Motor für die Entwicklung ländlicher Regionen – Untersucht am Beispiel der Verbandsgemeinde Altenkirchen (Westerwald)“.

Die Arbeit besteht dabei aus zwei Schwerpunkten:

- Es sollen zum einen Möglichkeiten für eine integrierte Betrachtung und Entwicklung von Kultur und Tourismus aufgezeigt werden.

Kultur bzw. kulturelle Angebote sind ein wichtiger Bestandteil des gesamttouristischen Angebots einer Gemeinde, Destination¹³ oder touristischen Region. Oft wird die Bedeutung kultureller Angebote jedoch vernachlässigt und getrennt von anderen touristischen Attraktionen und Angeboten betrachtet. Es soll in den folgenden Ausführungen aber die bedeutende Stellung kultureller Angebote und Attraktionen für den Tourismus hervorgehoben werden und mit dem anderen touristischen Potential der Region integriert betrachtet werden. Dafür ist eine Bestandsaufnahme des kulturellen und touristischen Angebots der Verbandsgemeinde (VG) Altenkirchen notwendig.

- Der zweite Schwerpunkt liegt dann in der Untersuchung der Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkstrukturen im Zusammenhang mit der integrierten Betrachtung von Kultur und Tourismus.

So kann dieser integrierte Ansatz von Kultur und Tourismus bzw. das Zusammenführen der Kompetenzen von kulturellen und touristischen Anbieter als die “neue“ kooperative Kernkompetenz für die Verbandsgemeinde Altenkirchen betrachtet werden. Ziel ist es, einen konkreten Vorschlag für den Aufbau und die Struktur eines kultur-touristischen Netzwerks zu erarbeiten.

Detaillierter betrachtet gliedert sich die Arbeit in vier Teile:

- Kerninhalt des ersten Teils ist die Bestandsaufnahme des kulturellen und touristischen Angebots der Verbandsgemeinde Altenkirchen. Zuvorderst erfolgen theoretische Erläuterungen auf Basis derer die nachfolgende Auflistung der Angebote erfolgt.

¹³ Unter Destination versteht man einen “geographischen Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt.“ (Bieger (2005), S. 56. Die Begriffe Destination und touristische Region werden fortan synonym verwendet.

- Im zweiten Teil wird dann das touristische Potential der Verbandsgemeinde aus der Bestandsaufnahme einer Analyse unterzogen.
Dieser analytische Teil beinhaltet neben einer SWOT- und Zielgruppenanalyse zuvorderst auch grundlegende Ausführungen für die zukünftige Entwicklung einer Gemeinde bzw. Region.
Dabei sollen unter anderem Begriffe wie Nachhaltigkeit, touristisches Leitbild, Positionierung einer touristischen Region oder Corporate Identity näher erläutert werden und als Basis bzw. Leitgedanken in die darauffolgenden Analysen miteinfließen.
- Teil drei beschäftigt sich als erstes mit den Begriffen Kooperation, Netzwerk und Cluster. Obwohl sich diese Termini voneinander unterscheiden, werden sie im Sprachgebrauch und auch in der Literatur oft synonym verwendet.
Es wird daher versucht theoretische Vorerklärungen zu den drei Begriffen zu liefern, sie anhand dieser voneinander abzugrenzen und eine, für das zu untersuchende Beispiel der Verbandsgemeinde Altenkirchen, treffende Bezeichnung festzulegen.
Danach erfolgt auf Basis der Analyse von “Best-Practice-Beispielen“ anderer Regionen, wie z.B. der Koppelschleuse Meppen, die Erarbeitung eines konkreten, alternativen Vorschlags für die Organisationsstruktur und das Geschäftsmodell eines Kultur- und Tourismusnetzwerks für die Verbandsgemeinde Altenkirchen.
- Den letzten Teil der Arbeit bilden eine Reflektion bzgl. der Übertragbarkeit des erarbeiteten “Modell-Ansatzes“, zusammenfassende Ausführungen, die Betrachtung der Bedeutung von “moderner“ Regionalentwicklungspolitik und die damit verbundene Veränderung der Rolle des Raumplaners und ein Ausblick hinsichtlich der Weiterentwicklung des “Altenkirchener Netzwerks“.

3. Untersuchungsgebiet – Verbandsgemeinde Altenkirchen

Die Beispielregion bzw. die Gemeinde für die das kultur-touristische Potential untersucht und für die eine Erarbeitung eines konkreten Vorschlags für ein kultur-touristisches Netzwerk erfolgen soll, ist die VG Altenkirchen.

Die VG Altenkirchen befindet sich im deutschen Bundesland Rheinland-Pfalz und genauer in der Region des Nordwestteils des Westerwaldes (siehe Abb. 1). Die Verbandsgemeinde gehört zum Landkreis Altenkirchen und befindet sich im Reisegebiet "Westerwald/Lahn" (das Bundesland Rheinland-Pfalz ist in neun Reisegebiete untergliedert). Die Verbandsgemeinde zählt rund 24.000 Einwohner und wurde 1970 aus den früheren Verbandsgemeinden Altenkirchen und Weyerbusch sowie den Ortsgemeinden Berod und Schöneberg gebildet. Das Gemeindegebiet umfasst die Kreisstadt Altenkirchen und 41 Ortsgemeinden in der Größe von rund 15.400 ha.¹⁴



Abb. 1: VG Altenkirchen - Lage in Deutschland¹⁵

Den Mittelpunkt und gleichzeitigen Verwaltungssitz der Verbandsgemeinde bildet die Kreisstadt Altenkirchen. Sie ist Sitz verschiedener Behörden wie dem Amtsgericht, dem Arbeitsamt, dem Finanzamt und der Kreisverwaltung. Die Kreisstadt ist Mittelzentrum¹⁶ nach dem regionalen Raumordnungsplan Mittelrhein-Westerwald und eine anerkannte Fremdenverkehrsgemeinde. Aufgrund der zentralen geographischen Lage zwischen den urbanen Zentren Rhein-Main und Köln-Bonn wird der Stadt auch erhebliche wirtschaftliche Bedeutung beigemessen. So fah-

¹⁴ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.a); Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 36.

¹⁵ PROPECO net solutions (o.J.).

¹⁶ "Ein Mittelzentrum bezeichnet in der Raumordnung und der Wirtschaftsgeographie einen zentralen Ort der mittleren Stufe nach dem System der Zentralen Orte, das der Geograph Walter Christaller 1933 entwickelt hat. Die Bedeutung eines Ortes bestimmt sich weniger nach seiner Größe als nach seiner Infrastruktur im Vergleich zur näheren Umgebung. Sie wird in die dreistufige Skala Oberzentrum – Mittelzentrum – Unterzentrum oder Grundzentrum eingeordnet." Wikimedia Foundation Inc. (o.J.a).

ren u.a. täglich rund 5.200 Einpendler in den Raum Altenkirchen und etwa 600 Auspendler in das angrenzende Siegtal und den Kölner Raum.

Die Verbandsgemeinde ist verkehrstechnisch gut erschlossen. Sie liegt zwischen drei Autobahnen, gut ausgebaute Bundesstraßen führen zur Kreisstadt bzw. in die Region und auch zwei Bahnverbindungen führen nach Altenkirchen.¹⁷

¹⁷ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.a).

4. Der Tourismus als Wirtschaftsfaktor

Der Tourismus hat verschiedene Effekte auf eine Region. Für diese sind dabei vor allem die ökonomischen Effekte zu nennen und dabei in erster Linie die Einkommensfunktion und die damit verbundene Beschäftigungsfunktion.¹⁸

- **Einkommensfunktion:**

Der Tourismus schafft Umsätze und dadurch Einkommen bzw. Wertschöpfung. In einem Wirtschaftsraum kann dabei in primäre und abgeleitete Umsätze unterschieden werden. Primäre Umsätze entstehen durch Exportleistungen und kommen von außerhalb in die Region und abgeleitete Umsätze entstehen durch Multiplikatoreffekte. Darunter versteht man die wirtschaftlichen Wirkungen auf vor- und nachgelagerte Wirtschaftszweige, wie z.B. auf den Handel.¹⁹

- **Die Beschäftigungsfunktion:**

Der Tourismus hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in dem er direkt zahlreiche Arbeitsplätze in verschiedenen touristischen Betrieben und indirekt in der ganzen Wirtschaft schafft und somit einen wichtigen Beitrag zur regionalen Entwicklung leistet.²⁰

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist der Tourismus für viele Regionen einer der bedeutendsten Wirtschaftsfaktoren. So auch für das Bundesland Rheinland-Pfalz.²¹

Folgende Werte sollen die Größenordnung, die der Tourismus für die Wirtschaft des Bundeslandes Rheinland-Pfalz hat, verdeutlichen:

Rheinland-Pfalz ist touristisch ein sehr erfolgreiches Land. So verbuchte das Land im Jahr 2007 rund 7,7 Mio. Gäste mit über 21,3 Mio. Übernachtungen innerhalb der touristischen Regionen. Damit liegt Rheinland-Pfalz auf dem vierten Rang der deutschen Flächenländer. Der erwirtschaftete Umsatz liegt bei etwa 6,2 Mrd. Euro pro Jahr und der Anteil der Tourismuseinkünfte am Bruttoinlandsprodukt (BIP) beträgt 8 Prozent. Weiters werden durch den Tourismus ca. 190.000 Arbeitsplätze in Rheinland-Pfalz gesichert.²²

¹⁸ Vgl. Bieger (2005), S. 34.

¹⁹ Vgl. Bieger (2005), S. 34; Steinecke (2007), S. 16.

²⁰ Vgl. Bieger (2005), S. 34; Scheer (2008), S. 1.

²¹ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), Vorwort.

²² Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 3ff.

Trotz der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise, von der viele Branchen betroffen waren und sind, waren die Auswirkungen auf den Tourismus bisher nicht so stark zu spüren. Bei den Entwicklungsprognosen für 2009 ging die World Tourism Organization (UNWTO) aber von einer weltweiten Stagnation bzw. leichten Rückgängen der internationalen Ankünfte aus. Doch trotz der immer billiger werdenden Flugreisen, was auch teils auf die Wirtschaftskrise zurückzuführen ist, ist für die Deutschen Deutschland immer noch das beliebteste Reiseziel. So führten 75 Prozent der Reisen der Deutschen ins eigene Land.²³

Die Werte für das Bundesland Rheinland-Pfalz entwickeln sich nunmehr seit vier Jahren positiv. Die Übernachtungsrate lag zwar mit einem Plus von 1,6 Prozent unter der des gesamten Bundesgebietes (liegt bei einem Plus von 1,9 Prozent), ist aber höher als jene der Vorjahre. Rheinland-Pfalz liegt mit einem Marktanteil von 5,3 Prozent dabei auf Platz 8 der deutschen Bundesländer.²⁴

Das Bundesland Rheinland-Pfalz wird in neun Reisegebiete gegliedert (siehe Abb. 2). Die grundlegende Gliederung wurde nach kulturellen und landschaftlichen Schwerpunkten vorgenommen

Die VG Altenkirchen liegt im Reisegebiet Westerwald/Lahn. Westerwald-Lahn liegt mit rund 1,5 Mio. Übernachtungen im Jahr 2008 im Mittelfeld der Reiseregionen von Rheinland-Pfalz. Die meisten Übernachtungen hat das Reisegebiet Mosel-Saar mit über 4 Mio. Übernachtungen und an letzter Stelle liegt Hunsrück mit rund 740.000 Übernachtungen.

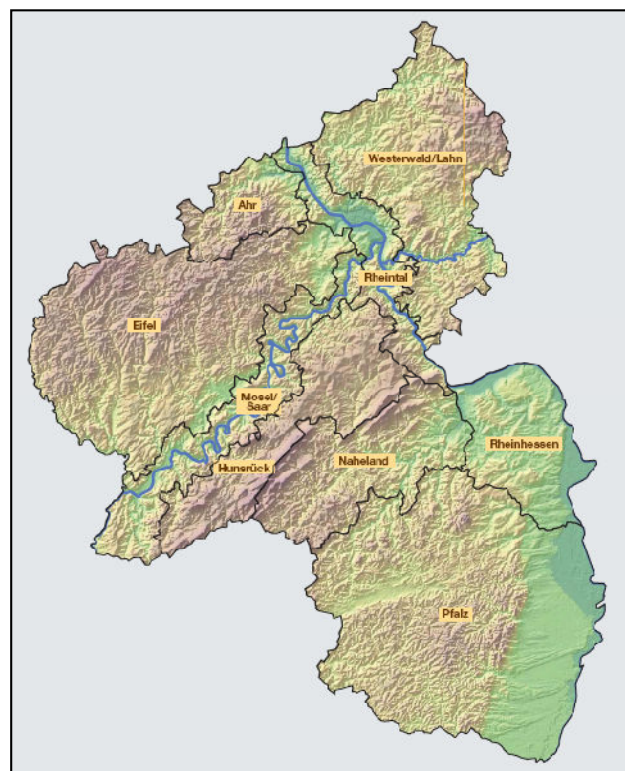


Abb. 2: Reisegebiete Rheinland-Pfalz²⁵

Die Reiseregion Westerwald-Lahn musste seit dem Jahr 2000, in welchem die Übernachtungen bei über 1,8 Mio. lagen, Verluste hinnehmen. Im Jahr 2008 lag die Nächtigungszahl bei 1,5

²³ Vgl. Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 23f.

²⁴ Vgl. Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 24.

²⁵ Ellermeyer (2009), S. 18.

Mio. Erstmals seit vier Jahren konnten die Übernachtungen gegenüber dem Vorjahr aber wieder gesteigert werden (um 3,3 Prozent).²⁶

Die Verluste der Vorjahre sind laut "Tourismusbarometer – Jahresbericht 2009" des Sparkassenverbandes Rheinland-Pfalz auf Vermarktungsprobleme der Region und auf Schwächen in der Angebotsstruktur dieser zurückzuführen.²⁷

Auch die VG Altenkirchen ist von diesen Problemen betroffen. Neben der Erarbeitung eines konkreten Vorschlags für die Entwicklung eines kultur-touristischen Netzwerks für die VG Altenkirchen in der vorliegenden Arbeit soll u.a. auch die touristische Angebotsstruktur untersucht werden. Dies soll helfen, die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken der VG Altenkirchen hinsichtlich des kultur-touristischen Potentials aufzuzeigen und daraus Strategien und Maßnahmen für künftiges Handeln abzuleiten.

²⁶ Vgl. Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 37ff.

²⁷ Vgl. Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 44.

TEIL A

TOURISTISCHES ANGEBOT
THEORETISCHE GRUNDLAGEN
KULTUR ALS BESTANDTEIL DES TOURISMUS
TOURISTISCHES ANGEBOT DER VG ALTENKIRCHEN

1. Einleitung

In Teil A erfolgt eine Auflistung der touristischen und kulturellen Angebote der VG Altenkirchen. Da diese Angebote sehr breit gefächert sind und aus verschiedenen Bereichen stammen (z.B. Wanderwege, Radwege, Theateraufführungen, Museen etc.) empfiehlt es sich, vorab eine grundlegende Strukturierung festzulegen, anhand welcher die Angebotselemente aufgelistet werden. Diese Strukturierung wird auf Basis touristischer Fachliteratur erarbeitet und soll so eine lückenlose Erhebung aller touristischen und kulturellen Angebote der VG Altenkirchen gewährleisten.

Teil A ist daher wie folgt strukturiert:

- Zuerst erfolgen theoretische Vorerklärungen und Definitionen anhand welcher eine Strukturierungsbasis vorgeschlagen wird. "Normale" touristische Angebote und kulturelle Angebote werden dabei getrennt betrachtet.
- Danach erfolgt auf Basis der festgelegten Strukturierungen die Auflistung der verschiedenen Angebotselemente der VG Altenkirchen.

2. Das touristische Angebot – theoretische Grundlagen

Das touristische Angebot bzw. das touristische Produkt einer Reisedestination ist kein normales Konsumgut, sondern weist eine Reihe von Besonderheiten auf, die auch in der einschlägigen Literatur beschrieben sind. So schreibt BIEGER:

«Eine touristische Leistung ist aus vielen Teilleistungen zusammengesetzt, sie ist ein eigentliches Leistungsbündel.»²⁸

Eine andere Beschreibung des touristischen Angebots bzw. Produkts findet man bei FREYER:

«Das touristische Produkt eines Zielgebietes ist die Destination selbst mit ihren natürlichen und abgeleiteten Angebotsfaktoren als Summe aller Einrichtungen und Maßnahmen, die dem Tourismus dienen.»²⁹

Daraus geht hervor, dass sich bezüglich des touristischen Angebots einer Destination vor allem zwei Aspekte unterscheiden lassen: Das ursprüngliche und das abgeleitete Angebot.³⁰

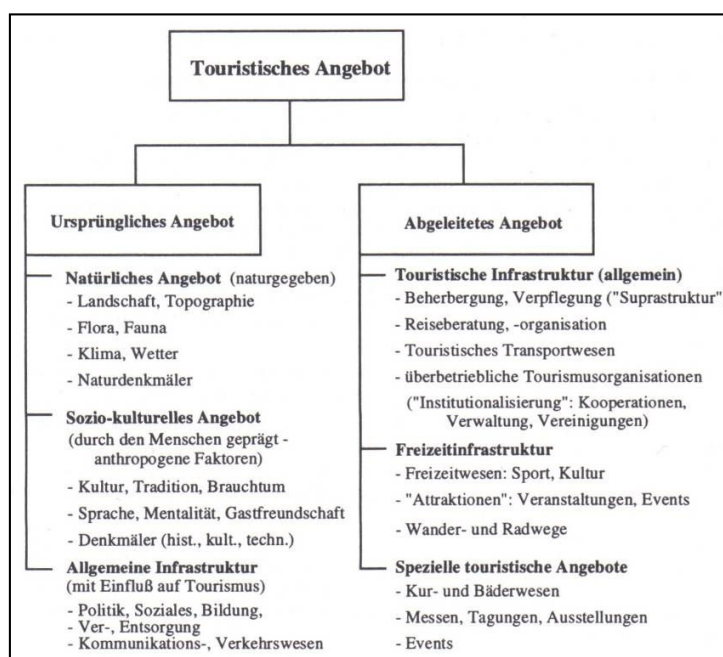


Abb. 3: Das touristische Angebot ³¹

²⁸ Bieger (2005), S. 16.

²⁹ Freyer (2009a), S. 260.

³⁰ Vgl. Freyer (2009a), S. 260.

³¹ Freyer (2009a), S. 260.

Eine derartige Unterteilung ist bei der Analyse des touristischen Potentials einer Gemeinde bzw. einer Stadt eine hilfreiche Methode um sich einen gegliederten und strukturierten Überblick zu verschaffen.

Im Folgenden wird daher diese von FREYER vorgenommene Untergliederung als Basis für die Auflistung bzw. Analyse des touristischen Potentials/Angebots der Verbandsgemeinde Altenkirchen herangezogen.

2.1 Das ursprüngliche Angebot

Unter dem "ursprünglichen Angebot" wird die ursprüngliche und naturgegebene Ausstattung einer Destination verstanden, die nicht speziell für den Tourismus entwickelt wurde, die sogenannten "ursprünglichen Faktoren".³²

KASPAR beschreibt das ursprüngliche Angebot wie folgt:

«Das ursprüngliche Angebot umfasst alle jenen Faktoren, die keinen direkten Bezug zum Fremdenverkehr haben, aber durch ihre Anziehungskraft dem Tourismus Richtung und Gestalt geben.»³³

Zum ursprünglichen Angebot zählen:³⁴

- **Natürliches Angebot (naturgegeben)**
geographische Lage, Landschaftsbild, Topographie, Flora, Fauna, Klima, Wetter, Naturdenkmäler
- **Sozio-kulturelles Angebot (durch den Menschen geprägt – anthropogene Faktoren)**
Kultur, Traditionen, Brauchtum, Sprache, Mentalität, Gastfreundlichkeit, Denkmäler (hist., kult., techn.)
- **Allgemeine Infrastruktur (mit Einfluss auf Tourismus)**
Politik, Soziales, Bildung, Einrichtungen zur Versorgung, Kommunikations- und Verkehrswesen (allgemein)

³² Vgl. Freyer (2009a), S. 260.

³³ Kaspar (1996), S. 29.

³⁴ Vgl. Freyer (2009a), S. 261; Kaspar (1996), S. 29.

2.2 Das abgeleitete Angebot

Das ursprüngliche Angebot allein macht einen Ort nur selten zu einem Tourismusort, es bedarf weiterer Faktoren, der sogenannten abgeleiteten Angebotsfaktoren. Es umfasst all jene Elemente, die speziell für touristische Zwecke geschaffen wurden und die für entsprechende Verwendung bereitgehalten werden.³⁵

Bei der Untergliederung des abgeleiteten Angebots finden sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze. So unterteilt JOSSÉ in touristische Infrastruktur und touristische Suprastruktur (siehe Tab. 1).³⁶

Touristische Infrastruktur		Touristische Suprastruktur	
touristisch bedingte engere Infrastruktur	eigentliche touristische Infrastruktur	Beherbergung	Verpflegung
Zusätzliche Ver- und Entsorgung für Urlaubsgäste	Spezialverkehrsmittel (z.B. Skilifte) Fremdenverkehrs-Einrichtungen am Ort Unterhaltungslokale (Casinos, Kursäle) Kongress- und Tagungszentren Betreuungs- und Informationsdienste	Hotellerie Parahotellerie (Ferienwohnungen, Ferienlager, Campingwesen, Privatzimmer, Jugendherbergen, Sanatorien)	

Tab. 1: Das abgeleitete Angebot³⁷

FREYER untergliedert das abgeleitete Angebot, wie Abb. 3 auf Seite 14 zeigt, in die Bereiche "Touristische Infrastruktur (allgemein)", "Freizeitinfrastruktur" und "Spezielle touristische Angebote". Die "touristische Suprastruktur" ist dabei ein Unterpunkt der "Touristischen Infrastruktur (allgemein)".

³⁵ Vgl. Jossé (2004), S. 234.

³⁶ Vgl. Jossé (2004), S. 234.

³⁷ Jossé (2004), S. 234.

2.3 Kultur bzw. kulturelle Angebote – Bedeutender Bestandteil des Tourismus

«Kultur ist eine touristische Ressource.»³⁸

Die Kultur bzw. kulturellen Angebote sind ein wichtiger Bestandteil des Tourismus und spielen eine immer bedeutendere Rolle.

«Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist der Kulturtourismus äußerst populär und zugleich ubiquitär und auch in Zukunft bestehen für dieses touristische Marktsegment positive Perspektiven, da das Bildungsniveau und damit auch die Urlaubsansprüche der Bundesbürger steigen.»³⁹

STEINECKE betont in diesem Zitat die Bedeutung der Kultur für den Tourismus. Er verwendet hierbei jedoch den Begriff "Kulturtourismus" als Oberbegriff für kulturelle Angebote aller Art. Er verbindet sozusagen dabei schon die Kultur mit dem Tourismus.

Für die vorliegende Arbeit ist dieser Terminus jedoch irreführend, da es ja darum geht die Bedeutung einer integrierten Betrachtung von Kultur bzw. kultureller Angebote UND Tourismus bzw. touristischer Angebote zu beleuchten.

Es handelt sich also um zwei getrennte Bereiche, die aber gegenseitig voneinander profitieren. Dies soll dann auch im zweiten Schwerpunkt dieser Diplomarbeit, in dem es dann darum geht einen konkreten Vorschlag für den Aufbau und die Struktur eines kultur-touristischen Netzwerks zu erarbeiten, also durch die Verbindung bzw. Zusammenarbeit beider Bereiche, betont werden. So handelt es sich beim Begriff "Kulturtourismus" um kulturelle Angebote mit touristisch vermarktbar Potential, was für die vorliegende Arbeit eine treffendere Bezeichnung ist.⁴⁰

Laut STEINECKE lassen sich vier grundsätzliche Merkmale von kulturellen Angeboten mit touristisch vermarktbar Potential festhalten:⁴¹

- „das Interesse des Touristen an Kultur (mit unterschiedlich ausgeprägter Intensität)
- die Besichtigung kultureller Einrichtungen (sowohl der Hoch- als auch der Alltagskultur)

³⁸ Steinecke (2007), S. 1.

³⁹ Steinecke (2007), S. 1.

⁴⁰ Es wird somit fortan anstelle des Begriffs "Kulturtourismus" die Bezeichnung "Kultur" bzw. "kulturelle Angebote" verwendet.

⁴¹ Vgl. Steinecke (2007), S. 5.

- die Teilnahme an Kulturveranstaltungen (Festspiele, Kultur-Events, Brauchtumsveranstaltungen etc.)
- die zentrale Rolle einer fachlich fundierten Informationsvermittlung (durch qualifizierte Personen, spezielle Printmedien bzw. neue Medien)⁴²

Die beiden eingangs angeführten Zitate von STEINECKE sollen die Bedeutung der Kultur als touristische Ressource bzw. deren Wichtigkeit für den touristischen Markt betonen. Doch nicht nur bei STEINECKE, sondern auch in zahlreicher anderer touristischer Fachliteratur wird der Kultur bzw. dem kulturellen Angebot eine wichtige Rolle im Tourismus von Städten und Regionen zugesprochen:

«Aus ökonomischer Sicht sind kulturelle Ressourcen Standortvorteile, welche eine Destination auf dem Markt positionieren. Kultur spielt bei der Entwicklung des Tourismus eine entscheidende Rolle.»⁴³

Die Bedeutung kultureller Angebote für den Reisemarkt lässt sich auch durch folgende Daten untermauern:

- Die F.U.R. Reiseanalyse 2006 bestätigt, dass der Anteil des Tourismus mit kulturellem Hintergrund am deutschen Urlaubsreisemarkt eine erhebliche Bandbreite aufweist. So schwankt er in Deutschland zwischen 4 Prozent (Anteil der Bevölkerung für die kulturelle Attraktionen den Hauptgrund der Reise darstellen) und 32 Prozent der Bevölkerung (Anteil der Bevölkerung die während des Urlaubs sehr häufig kulturelle Sehenswürdigkeiten besucht haben).⁴⁴
- Auch schon eine etwas ältere Studie bestätigt die Bedeutung der Kultur bzw. kultureller Angebote für den Tourismus. Laut Irish Tourist Board sind etwa ein Viertel aller internationalen Touristenankünfte dem Kulturbereich zuzuordnen. 10 Prozent sind dabei sogenannte "Specific Cultural Tourists", für die kulturelle Angebote den Hauptgrund der Reise ausmachen. 90 Prozent sind "General Cultural Tourists", für die kulturelle

⁴² Steinecke (2007), S. 5.

⁴³ Bieger/Keller (2000), S. 25.

⁴⁴ Vgl. Steinecke (2007), S. 11ff.

Attraktionen nicht den Hauptgrund der Reise darstellen, aber ein wichtiges Element sind.⁴⁵

- Gerade auch für den Städtetourismus, welcher am Tagestourismus der Deutschen in Deutschland einen Anteil von 60 Prozent aufweist, spielen Kultur bzw. kulturelle Angebote eine enorm wichtige Rolle.⁴⁶

Wie diese Daten aus unterschiedlichen Erhebungen und Befragungen belegen, sind Kultur bzw. kulturelle Angebote, egal ob zentrales oder ergänzendes Reisemotiv, ein wesentlicher Bestandteil am touristischen Markt.

Gerade auch im Bundesland Rheinland-Pfalz wird dies registriert. Das Europäische Tourismus Institut (ETI) bezeichnet im "Touristischen Entwicklungskonzept für Rheinland-Pfalz" aus dem Jahr 2004 die Kultur bzw. kulturelle Angebote als "touristischen Wachstumsmarkt" und definiert sie u.a. als Thema für eine marktfähige Positionierung auf den touristischen Märkten.⁴⁷ Auch wird die Bedeutung von Kunst- und Kulturangeboten für die Urlaubszufriedenheit der Gäste in Rheinland-Pfalz vom ETI als hoch eingestuft.⁴⁸

Im "Tourismusstrategiepapier 2015 für Rheinland-Pfalz" vom Bundesministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW), welches auf dem Touristischen Entwicklungskonzept aufbaut, steht:

«Kultur und Tourismus sind eng miteinander verknüpft (...).»⁴⁹

In diesem Strategiepapier wird einer stärkeren Verbindung bzw. Vernetzung von Kultur und Tourismus besondere Bedeutung zugemessen und die Kultur daher als begleitendes Basisthema für vier zukünftige thematische Säulen festgelegt. Ein großer Vorteil von kulturellen Angeboten wird dabei auch in ihrer Wetterunabhängigkeit und dem darin mitbegründeten Beitrag zur Saisonverlängerung gesehen.⁵⁰

⁴⁵ Vgl. Steinecke (2007), S. 12f.

⁴⁶ Deutscher Tourismusverband e. V. (2006), S. 10.

⁴⁷ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 23.

⁴⁸ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 45.

⁴⁹ Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 22.

⁵⁰ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (2008), S. 10f. u. S. 22.

«(...) cultural tourism has many advantages, as culture can in principle be supplied the whole year around (not only during the high tourist season).»⁵¹

Die bisherigen Ausführungen untermauern die große Bedeutung der Kultur bzw. kultureller Angebote für den Tourismus. Die Begriffe Kultur und Tourismus sollten daher nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Vielmehr sollten kulturelle- und touristische Angebote als integrative und sich ergänzende Bestandteile betrachtet werden. Eine Kombination bzw. Vernetzung von beiden Angebotssegmenten würde zu einer Attraktivitätssteigerung der touristischen Region beitragen.

Aufgrund der Breite des Kultur-Begriffs erweist sich dieser als äußerst vielgestaltig.⁵² Um sich einen Überblick über das kulturelle Angebot zu verschaffen bzw. eine Abgrenzung dessen vom "normalen" touristischen Angebot zu vollziehen, ist eine Gliederung notwendig. Eine sehr übersichtliche Strukturierung bzw. Typisierung von kulturellen Angeboten findet sich dabei in der Literatur bei STEINECKE wieder. Ausgehend von verschiedenen Angebotsformen werden sechs Arten von touristisch vermarktbareren Kulturangeboten definiert:⁵³

- **Objekt-Kulturangebote**
Einzelkultur-Objekte im weitesten Sinne (z.B. Kirchen, Museen, Schlösser)
- **Gebiets-Kulturangebote**
Kulturobjekt-Häufungen (z.B. Weinbau-Landschaften, Themenstraßen)
- **Ensemble-Kulturangebote**
Kulturensembles (z.B. Gebäudegruppen in Städten und Dörfern)
- **Ereignis-Kulturangebote**
kulturelle Ereignisse im weitesten Sinn (z.B. Festspiele, Events, Kurse, Volkskunst)
- **Gastronomischer Kulturangebote**
gastronomische Kultur (z.B. Weinlese, regionale Küche und Produkte)
- **Fern-Kulturangebote**
andere Kulturen (z.B. ethnische Gruppen in anderen Kulturräumen)

Diese Strukturierung ermöglicht einen guten Überblick über das kulturelle Angebot und wird deshalb als Grundlage für die Auflistung und Gliederung des Angebots bezüglich der VG Altentkirchen herangezogen.

⁵¹ Fusco Girard/Nijkamp (2009a), Preface.

⁵² Vgl. Steinecke (2007), S. 5.

⁵³ Vgl. Steinecke (2007), S. 7.

3. Das touristische Angebot der VG Altenkirchen

Aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen wird nun versucht das touristische Angebot der VG Altenkirchen darzustellen. Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse wurden durch

- Bestandsanalyse und Expertengespräche vor Ort,
- Internetrecherche und
- Auswertung von touristischem Informationsmaterial

erarbeitet.

Zunächst wird das ursprüngliche Angebot der VG Altenkirchen auf Basis der Gliederung von FREYER aufgelistet.

Danach erfolgt die Darstellung des abgeleiteten Angebots in einer etwas abgewandelten Form der theoretischen Grundlage von FREYER.

3.1 Ursprüngliches Angebot

3.1.1 Natürliches Angebot

Die VG Altenkirchen liegt im Nordwestteil des Westerwaldes. Die Ortschaften der Verbandsgemeinde liegen im Altenkirchener Becken und auf den das Becken umgebenden Höhenzügen. Durch das Becken läuft die Wied, die bei Ingelbach in die Gemeinde eintritt.⁵⁴ Das Landschaftsbild ist geprägt von weitläufigen Wiesen und Feldern, ausgedehnten Wäldern, stillen Bachtälern sowie von Hügeln einer typischen Mittelgebirgslandschaft.⁵⁵

Die Region ist ideal zum Wandern, Radfahren und für Trendsportarten wie Nordic Walking.⁵⁶ Das Klima in Rheinland-Pfalz bzw. der Region des Westerwaldes ist, wie auch schon im bekannten Westerwaldlied angedeutet, rau und feucht. Man befindet sich hier in einer Zone von gemäßigttem Klima, kennzeichnend für das Klima sind die Wetterwechsel.⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Wikimedia Foundation Inc. (o.J.b).

⁵⁵ Vgl. Staatskanzlei Rheinland-Pfalz - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (o.J.).

⁵⁶ Vgl. Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.a).

⁵⁷ Vgl. o.V. (o.J.); UniSol GmbH (o.J.).

Die Temperaturschwankungen während des Tages sind dabei relativ gering und die durchschnittliche Jahrestemperatur liegt bei 9 °C (Höchsttemperaturen im Juli betragen durchschnittlich 23 °C; Niedrigsttemperaturen im Januar bei durchschnittlich - 1 °C).⁵⁸

3.1.2 Sozio-kulturelles Angebot

Typisch für die Region sind der Abbau und die Verarbeitung von Schiefer, Ton und Basalt. Lange Tradition hat daher auch das Keramik-Handwerk und so trägt die Gegend auch die Bezeichnung "Kannenbäckerland" (so die traditionelle Bezeichnung für eine keramische Region).⁵⁹ Davon zeugen viele kleinere Unternehmen, ein Keramikmuseum, der Fachbereich Werkstofftechnik Glas und Keramik, sowie das Institut für Künstlerische Keramik und Glas der Fachhochschule Koblenz.⁶⁰ Der Westerwälder Ton gehört aufgrund seiner hohen Güte zu den begehrtesten Importprodukten bei italienischen Terrakotta-Manufakturen und stellt somit auch einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar.⁶¹

Wie in vielen ländlichen Regionen, hat die zunehmende Verkehrserschließung und ständige Modernisierung zu einer großen Veränderung der Lebensgewohnheiten in der Region um den Westerwald geführt und damit ist auch viel altes Brauchtum in Vergessenheit geraten.⁶²

Doch viele Initiativen, wie unter anderem der Westerwald Verein, haben durch diverse Aktionen zur Förderung und Stärkung des Brauchtums und von Traditionen das Heimatbewusstsein wieder steigen lassen. So bemüht man sich darum, Bräuche wie das "Tellerläuten" an Heiligabend und die seit Jahrhunderten tradierte Vorgehensweise bei der Auswahl der "Lichcheträger" (Sargträger) aufrecht zu erhalten.⁶³

So lässt sich der "Wäller", so die Bezeichnung für die Bevölkerung der Region des Westerwaldes, grundsätzlich doch als sehr heimatverbunden bezeichnen.⁶⁴

Auch die Gastfreundlichkeit der Menschen der Region ist besonders erwähnenswert. Dies lässt sich auch durch Studie des Fineis Institutes, basierend auf rund 400 Interviews mit Gästen im Westerwald, in dem die Gastfreundlichkeit mit "Sehr gut" bis "Ausgezeichnet" bewertet wurde, untermauern.⁶⁵

⁵⁸ Vgl. UniSol GmbH (o.J.).

⁵⁹ Vgl. Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.a); Staatskanzlei Rheinland-Pfalz - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (o.J.).

⁶⁰ Vgl. Unternehmenskommunikation der E.ON Ruhrgas AG (o.J.).

⁶¹ Vgl. Herrmann (2007).

⁶² Vgl. Kessler (2001).

⁶³ Vgl. Kessler (2001); Solbach (1998).

⁶⁴ Vgl. Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.a).

⁶⁵ Vgl. Fineis Institut (2002), Folie 26.

3.1.3 Allgemeine Infrastruktur (mit Einfluss auf Tourismus)

(1) Politik und Verwaltung

Zur VG Altenkirchen zählen die Kreisstadt Altenkirchen und 41 Ortsgemeinden. Jede dieser Ortsgemeinden hat einen Gemeinderat, welcher die Vertretung der Bürger der Gemeinde ist. Im Gemeinderat werden alle Verwaltungsgrundsätze festgelegt und Selbstverwaltungsangelegenheiten entschieden.⁶⁶

Die Verbandsgemeindeverwaltung übernimmt gemäß § 68 GemO die verwaltungsmäßige Durchführung der Selbstverwaltungsaufgaben und staatlichen Aufgaben. Der Sitz der Verbandsgemeindeverwaltung ist in jener Gemeinde, welche durch Gesetz oder Entscheidung der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion nach Anhörung der Verbandsgemeinde zum Sitz der Verwaltung bestimmt wurde. Es gibt nur in dieser Gemeinde ein Rathaus. In der VG Altenkirchen hat die Verbandsgemeindeverwaltung ihren Sitz in der Kreisstadt Altenkirchen.⁶⁷

(2) Bildung

In der Verbandsgemeinde Altenkirchen befinden sich acht Schulen, darunter drei Grundschulen (Erich-Kästner-Grundschule, Pestalozzi Grundschule und die Bürgermeister-Raiffeisen-Schule), eine Hauptschule (Hauptschule Altenkirchen), eine Realschule (Realschule Altenkirchen), ein Gymnasium (Westerwald Gymnasium), eine Privatschule (Freie Evangelische Bekenntnisschule) und eine Musikschule (Kreismusikschule Altenkirchen).⁶⁸

(3) Soziales

Hier ist in erster Linie das "Deutsches Rotes Kreuz (DRK) Klinikum Westerwald – Krankenhaus Altenkirchen" zu erwähnen. Weiters verfügt die Verbandsgemeinde über elf Kindergärten und zwei Kindertagesstätten.⁶⁹ Für Senioren gibt es das DRK-Seniorenzentrum Altenkirchen, das Altenpflegezentrum Mehren und das Theodor-Fliedner-Haus.⁷⁰

⁶⁶ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.b).

⁶⁷ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.b).

⁶⁸ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.c).

⁶⁹ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.d).

⁷⁰ Vgl. Kreisverwaltung Altenkirchen (o.J.).

(4) Ver- und Entsorgung

Bezüglich der Versorgung ist in erster Linie die Kreisstadt Altenkirchen zu erwähnen. Diese verfügt über eine ausgezeichnete Nahversorgung und ist zentrale Anlaufstelle für alle umliegenden Gemeinden. Zwar gibt es in den meisten Gemeinden Lebensmittelgeschäfte für die Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs, doch erledigen die meisten Einwohner ihre Einkäufe in der Kreisstadt. Für die Entsorgung sind die Verbandsgemeindewerke Altenkirchen (Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung) sowie der Abfallwirtschaftsbetrieb des Landkreises Altenkirchen zuständig.⁷¹

(5) Verkehrswesen

Die VG Altenkirchen ist verkehrstechnisch sehr gut erschlossen. Sie liegt zwischen drei Autobahnen: Zwischen der A3 im Westen, der A4 im Norden und der A45 im Osten. Es gibt es zahlreiche Autobahnabfahrten und gut ausgebaute Bundesstraßen führen in die Region bzw. zur Kreisstadt Altenkirchen (von Köln und Limburg aus über die B8, von Wissen und Neuwied aus über die B256 und von Herborn aus über die B414; siehe Abb. 4 auf Seite 25).⁷²

Im "Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV)" gibt es zahlreiche Bus- und Bahnverbindungen von unterschiedlichen Verkehrsverbänden und Busunternehmen. Es ist dadurch nicht immer leicht, die benötigte Verbindung zu finden.

Von der Kreisstadt Altenkirchen in die umgebenden Gemeinden gibt es elf regionale Buslinien (siehe Abb. 5 auf Seite 26). Weiters gibt es zwei überregionale "Regiobus-Linien". Eine führt von der Kreisstadt nach Neuwied und eine, außerhalb der Verbandsgemeindengrenzen von Hachenburg nach Montabaur.⁷³

Die verschiedenen Linien verkehren von Montag bis Freitag fast stündlich, nur bei manchen Streckenführungen gibt es vormittags zwischen 9 Uhr und 12 Uhr keine Verbindungen. Ähnlich ist es samstags: Hier gibt es teilweise nur drei Verbindungen täglich und diese nur bis zum frühen Nachmittag. Sonntags werden die meisten Strecken gar nicht geführt.⁷⁴

Weiters gibt es noch zwei Buslinien die als zusätzliche Zubringer zum Westerwaldsteig fungieren.⁷⁵

⁷¹ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.e); AWB Abfallwirtschaftsbetrieb (o.J.).

⁷² Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.f).

⁷³ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.g).

⁷⁴ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.g); DB Vertrieb GmbH (o.J.).

⁷⁵ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.h).

Zum ÖPNV-Angebot hinzu kommen noch zwei Bahnverbindungen: Eine zwischen Köln, Au/Sieg, Betzdorf und Siegen und eine zwischen Au/Sieg, Altenkirchen, Hachenburg und Limburg. Diese werden täglich geführt, von Montag bis Freitag teilweise sogar zweimal stündlich.⁷⁶

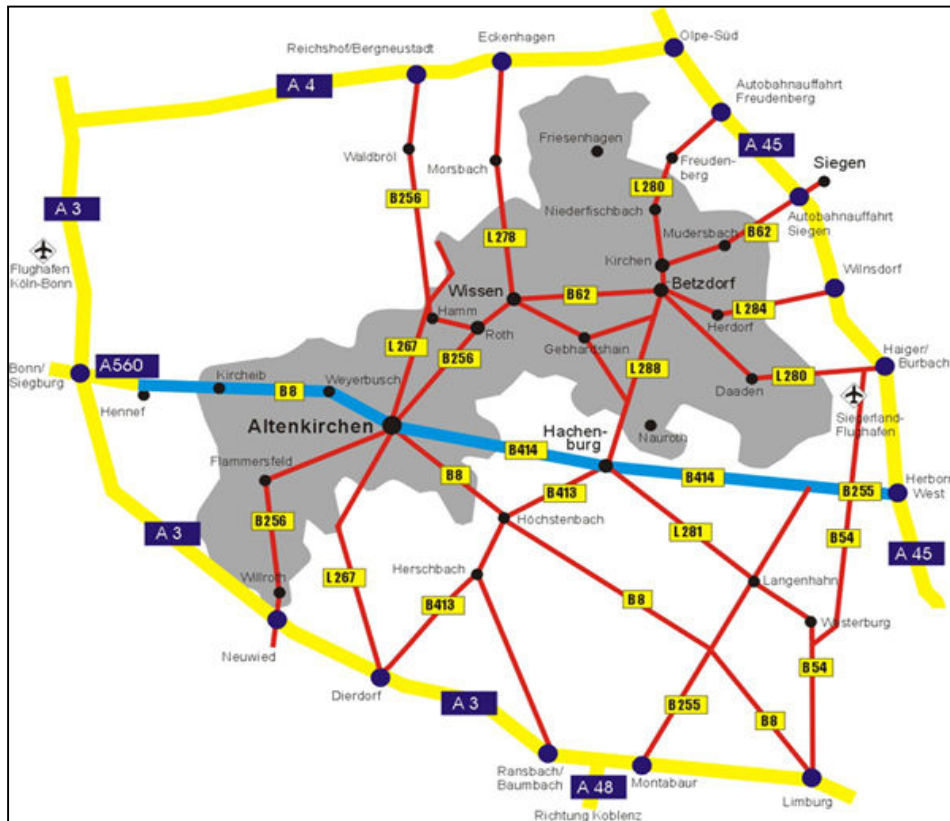


Abb. 4: Verkehrsanbindung der VG Altenkirchen⁷⁷

⁷⁶ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.g); DB Vertrieb GmbH (o.J.).

⁷⁷ Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.i).

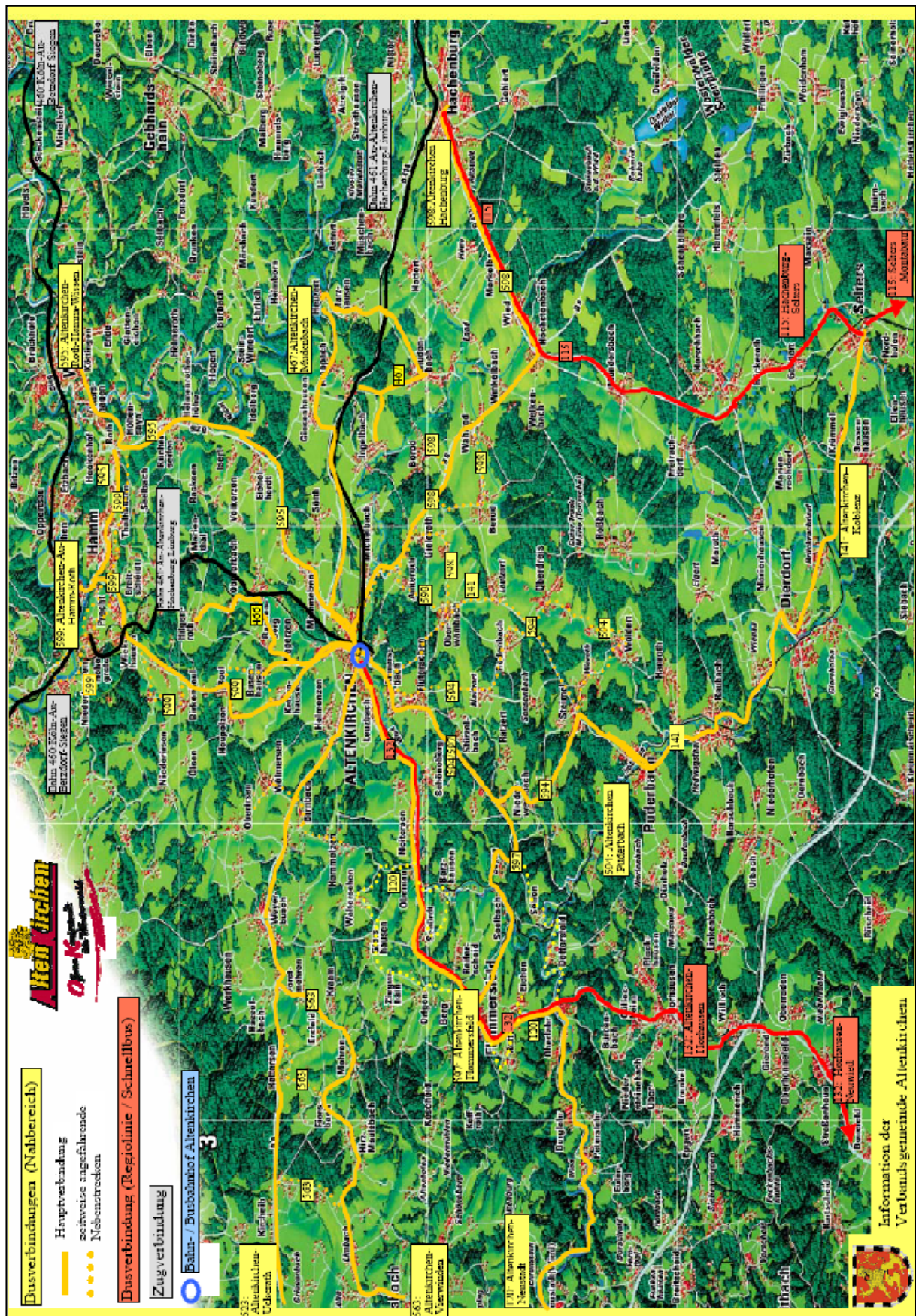


Abb. 5: ÖPNV-Verbindungen der VG Altenkirchen⁷⁸

⁷⁸ Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.), S. 1.

3.2 Abgeleitetes Angebot

Bei der Darstellung des abgeleiteten touristischen Angebots der VG Altenkirchen wird eine etwas abgewandelte Form der theoretischen Grundlage von FREYER verwendet. FREYER untergliedert das abgeleitete Angebot in "Touristische Infrastruktur (allgemein)", "Freizeitinfrastruktur" und "Spezielle touristische Angebote" (siehe Abb. 3 auf Seite 14).

Die Auflistung der "Touristischen Infrastruktur (allgemein)" wird großteils auf der von FREYER dargelegten Gliederung vollzogen, allerdings mit den Unterpunkten "Suprastruktur", "Touristische Organisationsstruktur" und "Touristisches Transportwesen".

Die Kategorie "Freizeitinfrastruktur" gliedert FREYER in die Bereiche "Freizeitwesen" (Sport, Kultur), "Attraktionen" (Veranstaltungen, Events) und "Wander- und Radwege". Die Kategorie "Spezielle touristische Angebote" beinhaltet die Punkte "Kur- und Bäderwesen", "Messen, Tagungen und Ausstellungen" und "Events".

Diese Gliederung wird nicht übernommen, da hierbei zu erwähnen ist, dass es zwischen den einzelnen Bereichen innerhalb der Kategorie "Freizeitinfrastruktur", sowie auch zwischen den Kategorien "Freizeitinfrastruktur" und "Spezielle touristische Angebote" zahlreiche Überschneidungen gibt bzw. sich manche touristische Angebote nicht klar zu einem Bereich zuordnen oder sich nicht scharf von einem anderen trennen lassen.

So ist z.B. der Bereich "Wander- und Radwege" nicht eindeutig vom "Freizeitwesen" zu trennen, da es sich hierbei auch um sportliche Aktivitäten handelt. Auch das Schlagwort "Kultur" (im Bereich Freizeitwesen) lässt sich vom Bereich "Attraktionen" mit "Veranstaltungen und Events" nicht trennen, da es gerade im Bereich "Kultur" zahlreiche Veranstaltungen und Events gibt und auch "Ausstellungen" (die unter speziellen touristischen Angeboten geführt sind) sind mit "Kultur" verbunden.

Die im Folgenden aufgelisteten touristischen Angebote unterliegen daher keiner Aufgliederung wie sie FREYER vornimmt, sondern sind in erster Linie in die Überkategorien "Touristische Angebote und lokales Sport- und Freizeitangebot" (dabei sind die Angebote dann nach Themenschwerpunkten/Bereichen bzw. auch Anbietern gegliedert) und "Kulturelle Angebote" unterteilt. Zweitere werden dabei nach dem in Kapitel 2.3 dargestellten Gliederungsschema strukturiert.

Die aufgelisteten Angebote beziehen sich großteils auf die VG Altenkirchen, es sind aber auch einige Angebote aufgeführt, welche verbandsgemeindegrenzüberschreitend bzw. mehr regionsbezogen sind, so z.B. einige Angebote der Westerwälder Naturerlebnistage.

3.2.1 Touristische Infrastruktur (allgemein)

(1) Suprastruktur – Beherbergung⁷⁹

- Klassische Hotellerie (Hotels, Hotel Garnis, Pensionen und Gasthöfe)
 - Hotel-Restaurant Sonnenhof (4 Sterne Superior)
 - Landhaus Stähler (3 Sterne)
 - Hotel-Restaurant Glockenspitze
 - Hotel Garni Haus Hubertus
 - Hotel Zum Eichhahn
 - Hotel-Restaurant “Im Heisterholz” (2 Sterne Superior)
 - Landhaus Mehren
 - Landgasthof Koch
 - Pension/Tagungshaus “Zum Dorfkrug“
 - Gaststätte, Pension, Cafe Hubertushöhe
 - Gästezimmer Nickel
 - Gasthaus und Pension Lindenhof (Superior)
 - Landhotel-Restaurant Petershof

Bei den Hotels fällt auf, dass es mit dem Hotel-Restaurant Sonnenhof (4 Sterne Superior) und dem Landhaus Stähler 3 Sterne, nur zwei Hotels der höheren Kategorien gibt.

- Para-Hotellerie (Ferienwohnungen, Camping, Jugendherbergen etc.)

Ferienwohnungen

- Ferienwohnung “Im Heisterholz”
- Ferienwohnung Niethhof
- Ferienwohnung Dallarosa
- Ferienwohnung Irmgard
- Ferienwohnung Kowald
- Ferienwohnung Stein
- Ferienwohnung Lütz
- Haus Hannesgens

Camping

- Campingplatz Niethhof
- Camping Westerwald

Bauernhöfe

- Pferdehof in den Eichen/Gestüt Paso Robles GbR (1 Stern Superior)
- Nieth-Hof

In der Kategorie Bauernhöfe werden nur der Nieth-Hof in Hirz-Maulsbach (ca. 11 km von der Kreisstadt Altenkirchen entfernt) und der Pferdehof in den Eichen/Gestüt Paso Robles GbR (ca. 4 km von der Kreisstadt Altenkirchen entfernt) geführt. Letzterer verfügt über 1 Stern Superior und bietet auch spezielle Angebote für Gruppen und Schulklassen. Ansonsten fehlt es in der Verbandsgemeinde an Bauernhöfen die derartige Angebote zur Verfügung stellen, obwohl sich die Gegend aufgrund der natürlichen Voraussetzungen sehr gut

⁷⁹ Vgl. Agentur für Marketing & Kommunikation (o.J.).

dafür eignen würde und es zahlreiche Höfe gibt, die ein derartiges Angebot zur Verfügung stellen könnten.

Innerhalb des Landkreises Altenkirchen befinden sich ansonsten nur noch der Eichenhof in Oberhövels (ca. 16 km von der Kreisstadt Altenkirchen entfernt) und der Heinrichshof in Burglahr (ca. 13 km von der Kreisstadt Altenkirchen entfernt.)

Auffallend im Bereich der Suprastruktur ist auch, dass sich in der Verbandsgemeinde Altenkirchen, wie auch im gesamten Landkreis Altenkirchen keine Jugendherbergen befinden (siehe Abb. 6).

Die am nächsten liegenden Jugendherbergen sind die Jugendherberge/Jugendgästehaus Bad Marienberg (ca. 22 km von der Kreisstadt Altenkirchen entfernt), die Jugendherberge Montabaur (ca. 30 km von der Kreisstadt Altenkirchen entfernt) und die Jugendherberge Festung Ehrenbreitstein (ca. 35 km von der Kreisstadt Altenkirchen entfernt).



Abb. 6: Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz⁸⁰

⁸⁰ Die Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz und im Saarland (o.J.a).

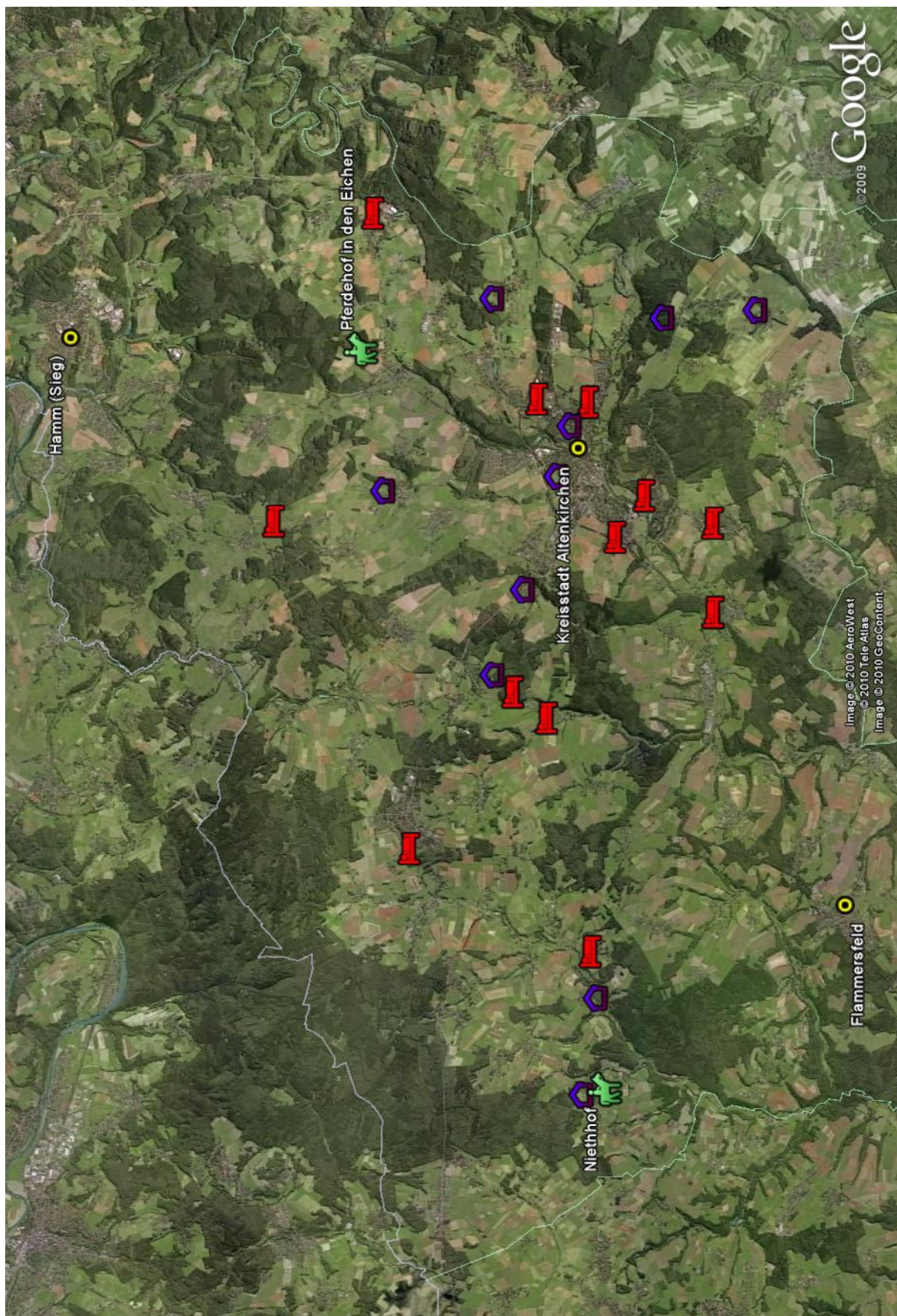


Abb. 7: Suprastruktur – Beherbergung in der VG Altenkirchen⁸¹

⁸¹ Eigene Darstellung auf Grundlage von Luftbildaufnahmen von google.earth.

(2) Suprastruktur – Verpflegung⁸²

- Restaurants, Gaststätten, Kneipen, Cafés der VG Altenkirchen

Ortsgemeinde Almersbach

- Bar Café Phoenix
- Hotel Restaurant "Zum Eichhahn"

Ortsgemeinde Altenkirchen

- Gaststätte/Restaurant Big Ben
- Café Schneider
- China-Thai Restaurant Bambus
- City-Grill
- Bistro Davut's Inn
- Restaurant Destille
- Restaurant Dilano
- Gaststätte Dorfschänke
- Restaurant "Im Wiesental"
- Gaststätte Jägerhof
- Markt-Café
- Restaurant "Na endlich"
- Gaststätte Petz-Stube
- Pub Babylon
- Russian Musik Bar
- Schloß-Café
- Restaurant Viva Cuba
- Restaurant "Zur Apotheke"
- Balkan-Restaurant Deutsches Haus
- Billard Café Tiffany
- China-Thai-Bistro
- Eiscafe Garda
- Eiscafe La Dolce Vita Eiscafe Venezia
- Landhotel-Restaurant Petershof
- Karaoke-Bar "Zum Hafen"
- Katja's Cafe
- McDonald's
- Restaurant Mekong
- Pizzeria Dolce Angelo
- Rhodes Grill

Ortsgemeinde Berod

- Bar Cafe "Bei Hannikum's"
- Restaurant SAM

Ortsgemeinde Busenhausen/Beul

- Hüsich's Hofladen und Hofcafé
- Gaststätte Dorfschänke

Ortsgemeinde Eichelhardt

- Gasthaus Lindenhof
- Restaurant Alexandros

Ortsgemeinde Fiersbach

- Gaststätte Salterberg

Ortsgemeinde Fluterschen

- Brauershof /Bauernkaffee
- Gasthof Koch

Ortsgemeinde Forstmehren

- Restaurant Mehrbachstübchen

Ortsgemeinde Helmenzen

- Landgasthaus Westerwälder Hof

Ortsgemeinde Helmeroth

- Gaststätte Helmerother Blockhäus'l

Ortsgemeinde Hemmelzen

- Hotel Restaurant "Im Heisterholz
- Hotel Restaurant Landhaus Stähler

Ortsgemeinde Hilgenroth

- Café Wirths
- Gaststätte Sonnenhof

Ortsgemeinde Kircheib

- Hotel Restaurant Kircheiber Hof
- Kircheiber Pizzeria
- Gaststätte "dä kölsche Pitter"

Ortsgemeinde Mammalzen

- Gasthof Staude

Ortsgemeinde Mehren

- Hotel Restaurant Landhaus Mehren

Ortsgemeinde Neitersen

- Landgasthof Latsch

Ortsgemeinde Obererbach

- Weinstube Hähnershof
- Hotel-Restaurant Glockenspitze
- Stadthallenrestaurant

Ortsgemeinde Oberwambach

- Pizza-Restaurant Daryoush
- Gaststätte Wambacher Hof

Ortsgemeinde Weyerbusch

- Simsek Döner Kebab Haus
- Hotel Restaurant Sonnenhof
- China-Restaurant Hai-Mais Garten
- Gaststätte Müller
- Pizzeria Napoli

Ortsgemeinde Wölmersen

- Gaststätte Dielmann

⁸² Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.k), S. 1ff.

(3) Touristische Organisationsstruktur

In Bezug auf die touristische Organisationsstruktur sind in erster Linie die verschiedenen Tourismus-Organisationen und -Anbieter zu nennen, die die Reiseberatung und Organisation übernehmen.

Im Rahmen einer Neustrukturierung, welche auf den Empfehlungen aus dem "Touristischen Drehbuch für das Rheinland-Pfalz" des ETI aus dem Jahr 1997 beruhen, wurden in Rheinland-Pfalz die "Rheinland-Pfalz Tourismus (RPT) GmbH" gegründet.

- Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH

Die RPT GmbH ist eine privatwirtschaftlich organisierte Marketinggesellschaft. Sie ist als Landesmarketingorganisation für das landesweite touristische Marketing von Rheinland-Pfalz zuständig. Dadurch fördert sie die Identität der Regionen und unterstützt diese in deren Vermarktung. Eine enge Zusammenarbeit und Unterstützung pflegt die RPT mit dem MWVLW des Landes Rheinland-Pfalz. Dabei kam u.a. auch die "Tourismusstrategie 2015" für das Bundesland Rheinland-Pfalz zustande.⁸³

Die regionale Gliederung der touristischen Organisation in Rheinland-Pfalz erfolgte durch die Schaffung von Regionalagenturen. So haben sich auf der regionalen Ebene neun Organisationen, vertretend für die jeweilige touristische Region, etabliert. Für die touristische Region Westerwald/Lahn, in der die VG Altenkirchen liegt, ist "Westerwald Gäste-Service e.V." zuständig.

- Westerwald Gäste-Service e.V.

Westerwald Gäste-Service e.V. bzw. die Westerwald Touristik ist eine Tourismusorganisation die speziell für die Organisation bzw. Durchführung von Urlaubsreisen in der Region Westerwaldes zuständig ist. Es werden Angebote aus verschiedenen Bereichen bzw. für unterschiedliche Zielgruppen präsentiert, welche direkt via Internet oder Telefon gebucht werden können.

Die Westerwald Touristik gehört zu den als Qualitätsbetrieb der Stufe I zertifizierten Betrieben in Rheinland-Pfalz.⁸⁴

Direkt vertretend für die VG Altenkirchen gibt es nur die "Tourist-Information" in Altenkirchen, welche in die Verwaltung der Gemeinde integriert ist.

⁸³ Vgl. Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.b).

⁸⁴ Vgl. Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.c).

In Rheinland-Pfalz und auch für die Region des Westerwaldes gibt es aber noch andere Tourismus-Organisationen bzw. -Anbieter, welche Angebote der Region vermitteln. Dazu zählen:

- Urlaub in Rheinland-Pfalz

Urlaub in Rheinland-Pfalz ist ein reiner Network-Consulter, der selbst keine touristischen Angebote anbietet. Auf der Homepage von "Urlaub in Rheinland-Pfalz" werden lediglich verschiedene Angebote, sowie Kontaktadressen von potentiellen Dienstleistern präsentiert.

- mosel.de e.K. Touristische Informationssysteme

Über die Internetplattform bzw. Touristeninformation "Mosel.de" können Urlaube in Rheinland-Pfalz direkt gebucht werden. Es werden auch verschieden Reisepakete und eine Liste verschiedener Bausteine, aus denen man sich dann seine Reise individuell zusammenstellen kann, angeboten. Die Angebote beschränken sich aber größtenteils auf den Bereich bzw. die Region um die Mosel.⁸⁵

Mosel.de wurde im Jahr 2007 als Qualitätsbetrieb der Stufe I des Landes Rheinland-Pfalz ausgezeichnet.⁸⁶

Diese Vielzahl an Touristischen Organisationen und Anbietern erschwert das Finden des passenden Ansprechpartners für einen Urlaub in der Region des Westerwaldes bzw. in der VG Altenkirchen. Eine bessere Vernetzung bzw. ein übersichtlicherer Internetauftritt wäre daher notwendig.

Neben den Tourismus-Organisationen und -Anbietern gibt es auch organisatorische bzw. verwaltungsbezogene Maßnahmen, Leitbilder und Pläne, mit denen versucht wird den Tourismus einer Gemeinde, einer Region bzw. eines (Bundes-)Landes in gewünschte Bahnen zu lenken.⁸⁷ Hierbei sind zu nennen:

- Regionalleitbild für den Landkreis Altenkirchen von 2002

Das Regionalleitbild des Landkreises Altenkirchen fasst die Ziele der zukünftigen Kreisentwicklung zusammen und soll den Orientierungsrahmen für die zukünftige Politik des Kreises bilden. Das Regionalleitbild ist in vier Themenbereiche gegliedert, für

⁸⁵ Vgl. Mosel.de e.K. Touristische Informationssysteme (o.J.a).

⁸⁶ Vgl. Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.c); Mosel.de e.K. Touristische Informationssysteme (o.J.b).

⁸⁷ Vgl. Freyer (2009a), S. 261.

welche jeweils die Stärken und zukünftigen Zielsetzungen hervorgehoben werden.⁸⁸

Die Themenbereiche sind:

- Wirtschaft, Tourismus und Freizeit
 - Soziales, Jugend und Gesundheit
 - Verkehr, Umwelt und Siedlungsentwicklung
 - Bildung, Kultur und Sport
- Touristisches Entwicklungskonzept Rheinland-Pfalz von 2004
Das Touristische Entwicklungskonzept aus dem Jahr 2004 wurde im Auftrag des MWVLW vom ETI der Universität Trier erstellt. Es baut auf dem strategisches Entwicklungskonzept "Touristischen Drehbuch für das neue Jahrtausend" für Rheinland-Pfalz aus dem Jahr 2007 auf, welches ebenfalls vom ETI erarbeitet wurde. Neben einer Umsetzungsüberprüfung der damals vorgeschlagenen Maßnahmen konzentriert sich die Analyse des ETI dabei in starkem Maße auf die aktuelle und künftig vorstellbare touristische Marktsituation. So enthält das Konzept Maßnahmenvorschläge und Entwicklungsstrategien mit denen die Tourismusbranche bzw. die touristische Entwicklung in Rheinland-Pfalz vorangetrieben werden kann.⁸⁹
 - Tourismusstrategie 2015 für Rheinland-Pfalz von 2008
Die Tourismusstrategie 2015, welche als ein Leitfaden für die zukünftige touristische Entwicklung des Bundeslandes Rheinland-Pfalz dienen soll, wurde vom MWVLW erarbeitet.⁹⁰
Es werden dabei vier touristische Themensäulen, aufbauend auf dem begleitenden Basisthema "Kultur" bzw. "Kulturtourismus", auf die sich die zukünftigen Anstrengungen des Landes und der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH konzentrieren werden, festgelegt.⁹¹ Zu diesen Themensäulen zählen:
 - Wandern
 - Radwandern
 - Wein und Weinkulturlandschaften
 - Gesundheit ("Entschleunigung"/"Medical Wellness und Prävention")

⁸⁸ Vgl. Kreisverwaltung Altenkirchen (2002), S. 4.

⁸⁹ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), Vorwort.

⁹⁰ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 3.

⁹¹ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 10f.

(4) Touristisches Transportwesen

Neben den bereits in Kapitel 3.1.3 beschriebenen ÖPNV-Verbindungen gibt es so gut wie kein Transportwesen bzw. keine Verkehrsinfrastruktur, welche speziell auf die touristische Nachfrage ausgerichtet ist. Zu nennen sind hier nur:

- Bus Panorama Tour

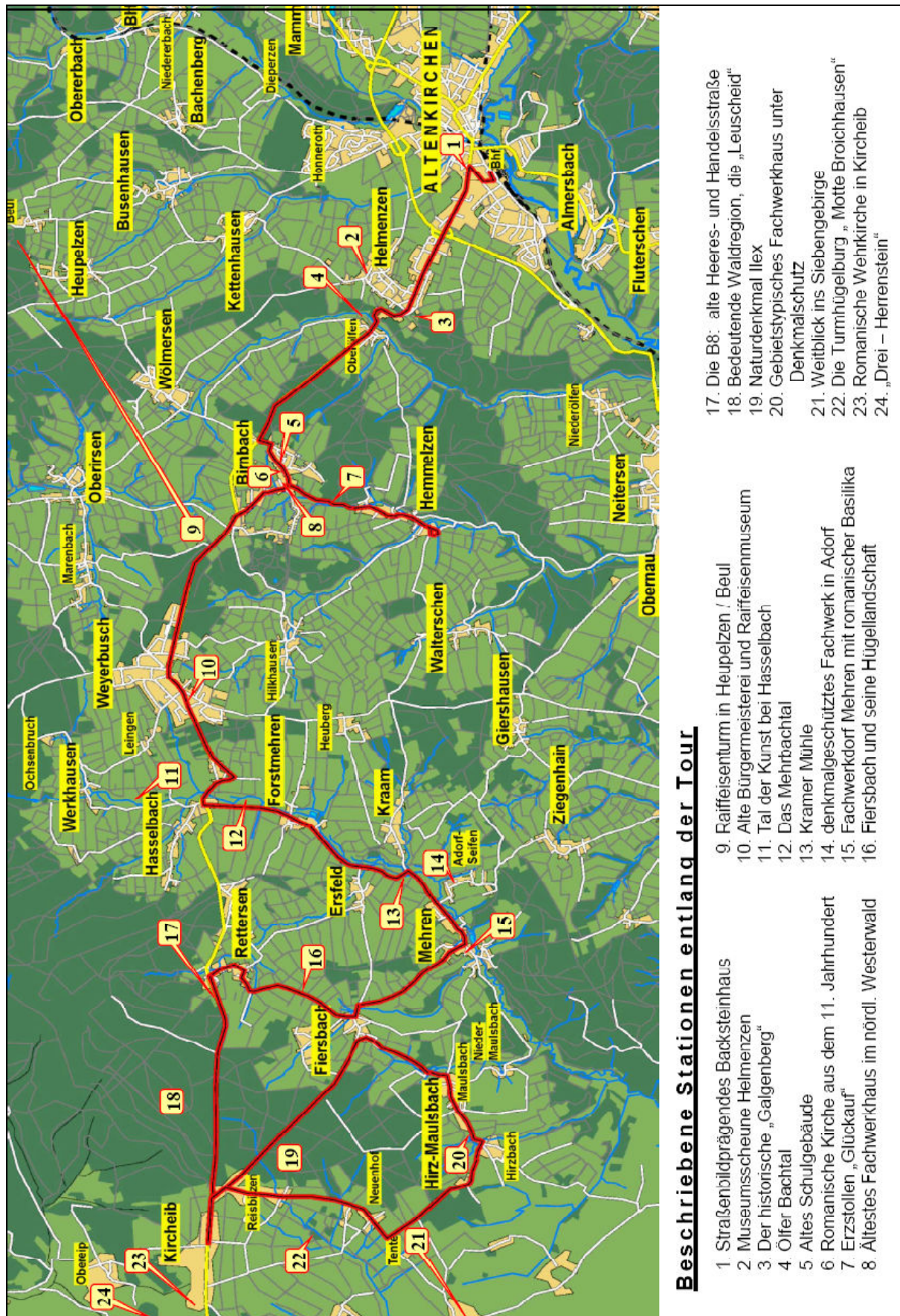
Unter dem Titel “Panoramatour durch das Altenkirchener Raiffeisenland“ wurde von der VG Altenkirchen eine Bustour eingerichtet, die nicht nur Touristen die schöne Landschaft zeigen und näher bringen soll, sondern auch älteren und/oder gehbehinderten Einwohnern die Möglichkeit bietet aus ihrem eingeschränkten Umfeld herauszukommen. Die Tour dauert ca. eine Stunde und führt von der Kreisstadt Altenkirchen durch die idyllische Landschaft über ausgewählte Stationen und 20 kleinere Ortschaften nach Kircheib (siehe Abb. 8 auf Seite 36). Die Bus Panorama Tour wird von Montag bis Freitag täglich um 14:05 Uhr geführt.⁹²

- Buszubringer zum Westerwaldsteig

Neben drei Buslinien die wochentags zwischen der Kreisstadt Altenkirchen und dem Westerwaldsteig geführt werden, wurden von der Verbandsgemeinde noch zwei weitere Buslinien eingerichtet, die zwischen 31. Mai und 15. Oktober sonntags als zusätzliche Zubringer zu diesem fungieren. Ausgangspunkt beider Linien ist die Kreisstadt Altenkirchen, wobei eine Linie über Weyerbusch nach Mehren führt und die andere nach Busenhausen/Beul.⁹³

⁹² Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.I).

⁹³ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.h).

Abb. 8: Bus Panorama Tour⁹⁴⁹⁴ Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.m), S. 1.

3.2.2 Touristische Angebote und lokales Sport- und Freizeitangebot

Die folgenden touristischen Angebote werden sowohl nach Themenschwerpunkten/Bereichen bzw. auch nach Anbietern gegliedert.

Die Angebote beziehen sich großteils auf die VG Altenkirchen, es sind aber auch einige Angebote aufgeführt, welche verbandsgemeindegrenzüberschreitend bzw. mehr regionsbezogen sind, so z.B. einige Angebote der "Westerwälder Naturerlebnistage".

(1) Westerwälder Naturerlebnistage

Die "Westerwälder Naturerlebnistage" sind ein Projekt, welches unter der Kooperation von WIBeN e.V., verschiedenen Tourismusanbietern der Region, dem Landkreis Altenkirchen, den Verbandsgemeinden des Landkreises Altenkirchen und der Stadt Herdorf ins Leben gerufen wurde.⁹⁵ Sie beinhalten ein umfangreiches Sport- und Freizeitangebot. Das Programm setzt sich aus Angeboten in folgenden Bereichen zusammen:

- Umweltpädagogik
z.B. "Vom Korn zum Brot", "Wie klingt der Wald" oder "Intuitive Gartengestaltung"
- Wandern
z.B. "Wandern mit Kompass und Karte", "Frauen wandern kreativ" oder "Die Alm ruft"
- Reiten
z.B. "Pferderallye", "Westerwald zu Pferd" oder "Picknickwanderung mit Pferden"
- Fliegen
z.B. "Wie ein Vogel mit dem Wind", "Schnuppersegelflüge" oder "Gleitschirmfliegen im Westerwald"
- Fahrrad
z.B. "MTB-Fahrtechnik Tour", "Sternfahrt zur Alm" oder "Mountainbike Wochenende im Westerwald"

⁹⁵ Vgl. Schulz (2007), S. 2.

- Kanu
z.B. “Kanu Wettbewerb“, “VDKS-Kanuguide“ oder “Kanutagestour auf der Sieg oder Lahn“
- Nordic Walking
z.B. “Mit Nordic Walking in Schwung kommen“, “Nordic Walking für Einsteiger oder Wiederholer“ oder “Nordic Walking Tour für fitte Fortgeschrittene“
- Klettern
z.B. “Teamtraining – Firma aktiv“, “Abseilen vom Förderturm Willroth“ oder “Baumklettern für Jugendliche“
- Erlebnis
z.B. “Musik erleben – Natur erleben“, “Sternenspaziergang“ oder “Naturerlebnis Bauernhof“

Die Angebote werden zusätzlich noch dahingehend unterteilt, ob sie speziell für Erwachsene (auch Angebote speziell nur für Frauen), Sportler, Familien und Kinder etc. konzipiert sind. Bisher fanden die Westerwälder Naturerlebnistage immer nur im Herbst statt und dauerten ca. 2-3 Wochen.

Doch ab diesem Jahr werden die verschiedenen Anbieter der Naturerlebnistage dieses Portal nutzen um ihre Angebote das ganze Jahr hindurch bekannt zu machen.⁹⁶

(2) Wandern

Wandern ist eines der zentralen touristischen Themen in Rheinland-Pfalz. So wurde der Wandertourismus auch in der Tourismusstrategie 2015 für das Bundesland Rheinland-Pfalz, welche vom Land und der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH erarbeitet wurde, als eine der thematischen Säulen definiert, auf welche sich die zukünftigen touristischen Bemühungen konzentrieren werden.⁹⁷

Die VG Altenkirchen verfügt über ein umfangreiches Angebot im Bereich Wandern. Es gibt zahlreiche kleinere Ortswanderwege in Form von Rundwegen zwischen 6 und 10 km Länge, die durch die schönsten Bereiche der jeweiligen Ortsgemeinden führen.⁹⁸ Weiters gibt es fünf

⁹⁶ Vgl. WiBeN e.V. (o.J.).

⁹⁷ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 10.

⁹⁸ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.n).

verschiedene Themenwanderwege (auch Wanderwege speziell für Kinder), wie auch zahlreiche Routen für Ein- oder Mehrtageswanderungen (siehe Abb. 9 auf Seite 40).⁹⁹

Das Highlight im Wanderangebot der VG Altenkirchen ist der “Prädikats- bzw. Premiumweg“ Westerwaldsteig, der ca. 30 km durch das Gebiet der Verbandsgemeinde verläuft (siehe Abb. 10 auf Seite 41).¹⁰⁰

Prädikats- bzw. Premiumwege sind nach Kriterien des Deutschen Wanderinstitutes e.V. mit dem Deutschen Wandersiegel ausgezeichnete Qualitätsprodukte.¹⁰¹

«Kernbestandteil sind 34 Kriterien, die für jeden Kilometer Weges die Aufnahme von knapp 200 Merkmalen zum Wegeformat, zur Landschaft, ihren kulturellen Sehenswürdigkeiten und zivilisatorischen Barrieren, zum Wanderleitsystem und zu den Makrostrukturen des Umfeldes verlangen.»¹⁰²

Der Westerwaldsteig wurde im Mai 2008 eröffnet und hat eine Gesamtlänge von 235 km. Die Höhenunterschiede entlang dieses Fernwanderweges betragen ca. 450 m, wobei der höchste Punkt mit 657 m die Fuchskaute, der höchste Berg im Westerwald, ist. Der Westerwaldsteig verläuft von Herborn in Hessen über Hachenburg nach Bad Hönningen am Rhein, dabei verbindet er den Rothaarsteig mit dem Rheinsteig und durchläuft acht Naturräume (siehe Abb. 11 auf Seite 42).¹⁰³

⁹⁹ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.o); Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.p).

¹⁰⁰ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.q).

¹⁰¹ Vgl. Wikimedia Foundation Inc. (o.J.c).

¹⁰² Deutsches Wanderinstitut e.V. Marburg (o.J.).

¹⁰³ Vgl. Wikimedia Foundation Inc. (o.J.d); Westerwald Gäste-Service e.V. (o.J.a).

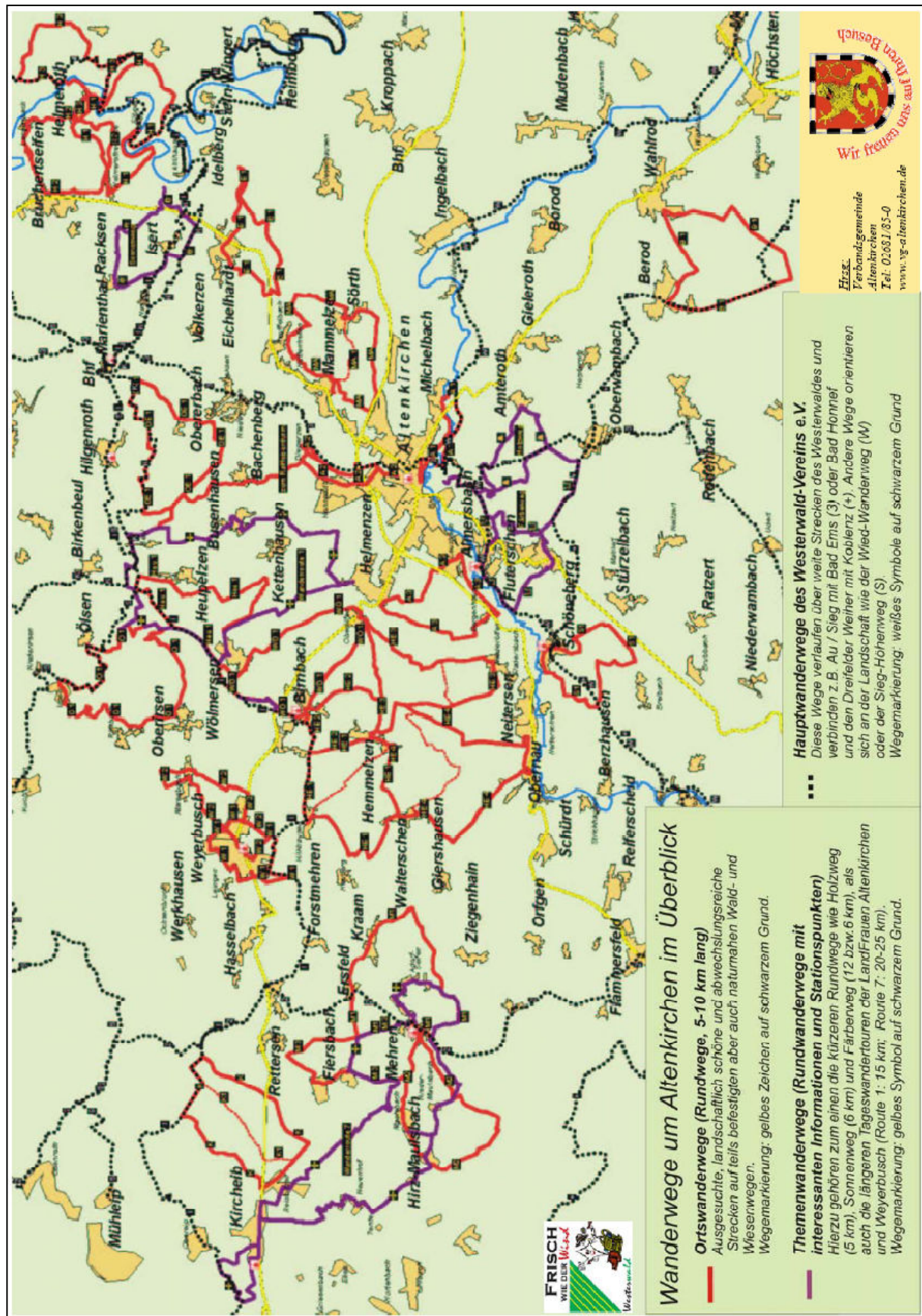


Abb. 9: Wanderrouten in der VG Altenkirchen¹⁰⁴

¹⁰⁴ Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.r), S. 1.

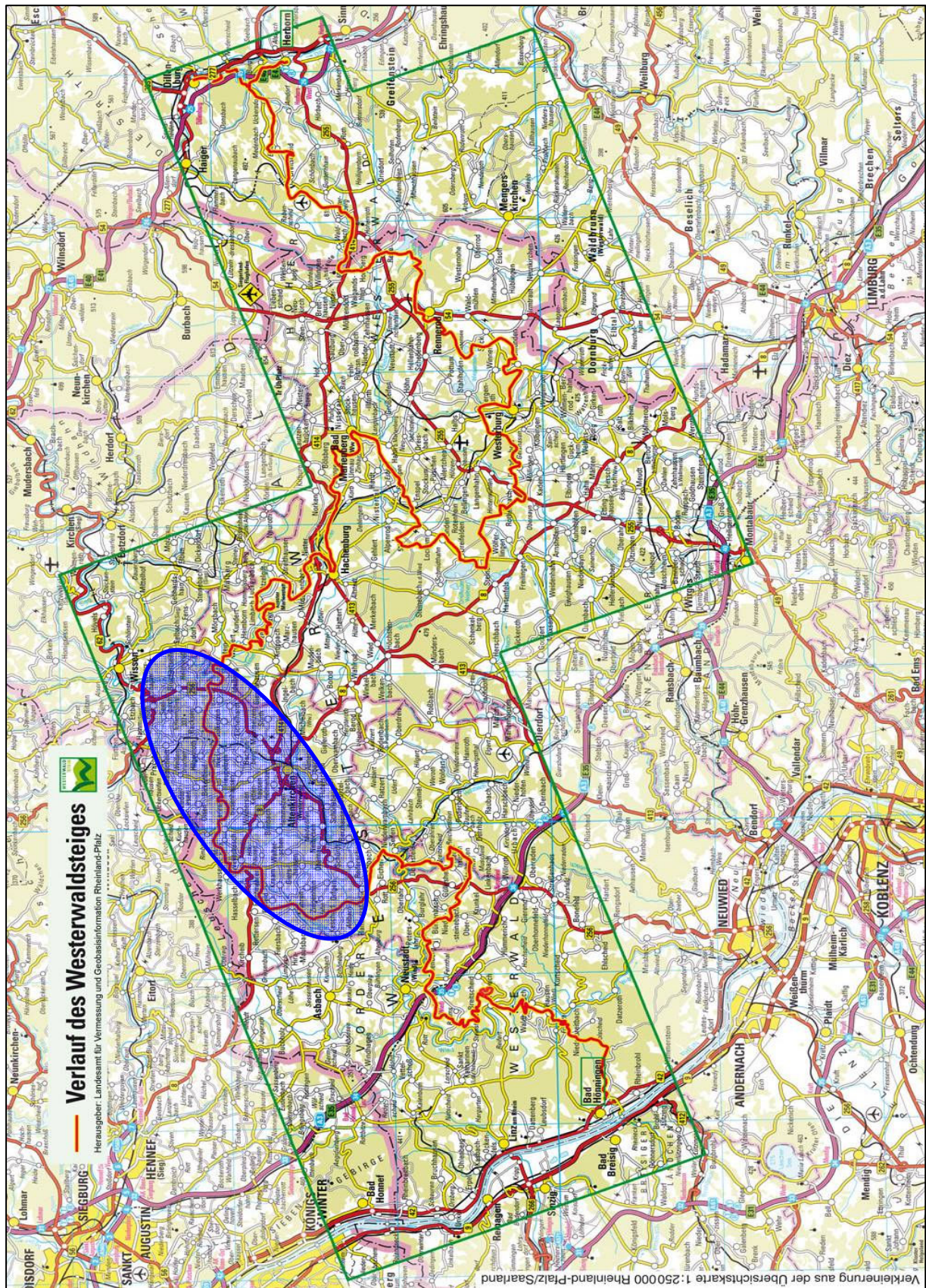


Abb. 11: Verlauf des Westerwaldsteiges¹⁰⁶

¹⁰⁶ Westerwald Gäste-Service, e.V. (o.J.b).

(3) Radwandern

Wie das Wandern zählt auch der Bereich Radfahren bzw. "Radwandern" zu den touristischen Schwerpunktthemen im Bundesland Rheinland-Pfalz.

«Bei den deutschen Touristen ist das Radfahren die Urlaubsaktivität Nummer Eins: Rund 48 Prozent der Touristen nutzen das Fahrrad im Urlaub. Laut einer aktuellen Studie des ETI zu den regionalwirtschaftlichen Effekten des Radtourismus in Rheinland-Pfalz kann mit einem Volumen von 18,4 Mio. Radtouristen (Tages- und Übernachtungstouristen) in Rheinland-Pfalz gerechnet werden.»¹⁰⁷

Aus diesen Gründen wurde auch das Radwandern in der Tourismusstrategie 2015 des Landes und der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH als eine von vier thematischen Säulen definiert.¹⁰⁸

Die VG Altenkirchen hat im Bereich Radwandern ein umfangreiches Angebot zu bieten. Es gibt sowohl für geübtere Radler und Mountainbiker reizvolle Tal- und Steigungsstrecken, speziell im Nistertal (Kroppacher Schweiz), als auch Routen mit geringeren Höhenunterschieden (vor allem im Einzugsgebiet der Wied), die sich sehr gut für Familienausflüge eignen.¹⁰⁹

Innerhalb der VG Altenkirchen gibt es acht kleinere Radrouten mit Längen von 10 bis 23 km. Ergänzt wird das Angebot durch zwei längere Strecken: Den Altenkirchener Radrundweg (siehe Abb. 12 auf Seite 44) und die Raiffeisen-Radtour (siehe Abb. 13 auf Seite 45), beide mit einer Länge von ca. 42 km. Weiters besteht auch ein unmittelbarer Anschluss an die "Premium Radroute" Puderbacher Land.¹¹⁰

«Premium-Radrouten zeichnen sich durch qualitätsgeprüfte Mindestkriterien aus. Sie bilden das touristische Hauptnetz und werden durch die Regio-Radrouten ergänzt.»¹¹¹

Abgerundet wird das Angebot im Bereich Radfahren bzw. Radwandern schließlich durch die Beteiligung der VG Altenkirchen an den "Rad-Erlebnistagen", an denen die Verbandsgemeinde bereits 2009 teilnahm und auch 2010 wieder teilnehmen wird.¹¹²

¹⁰⁷ Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 20.

¹⁰⁸ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 10.

¹⁰⁹ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.t).

¹¹⁰ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.t).

¹¹¹ Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (o.J.a).

¹¹² Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (o.J.b).

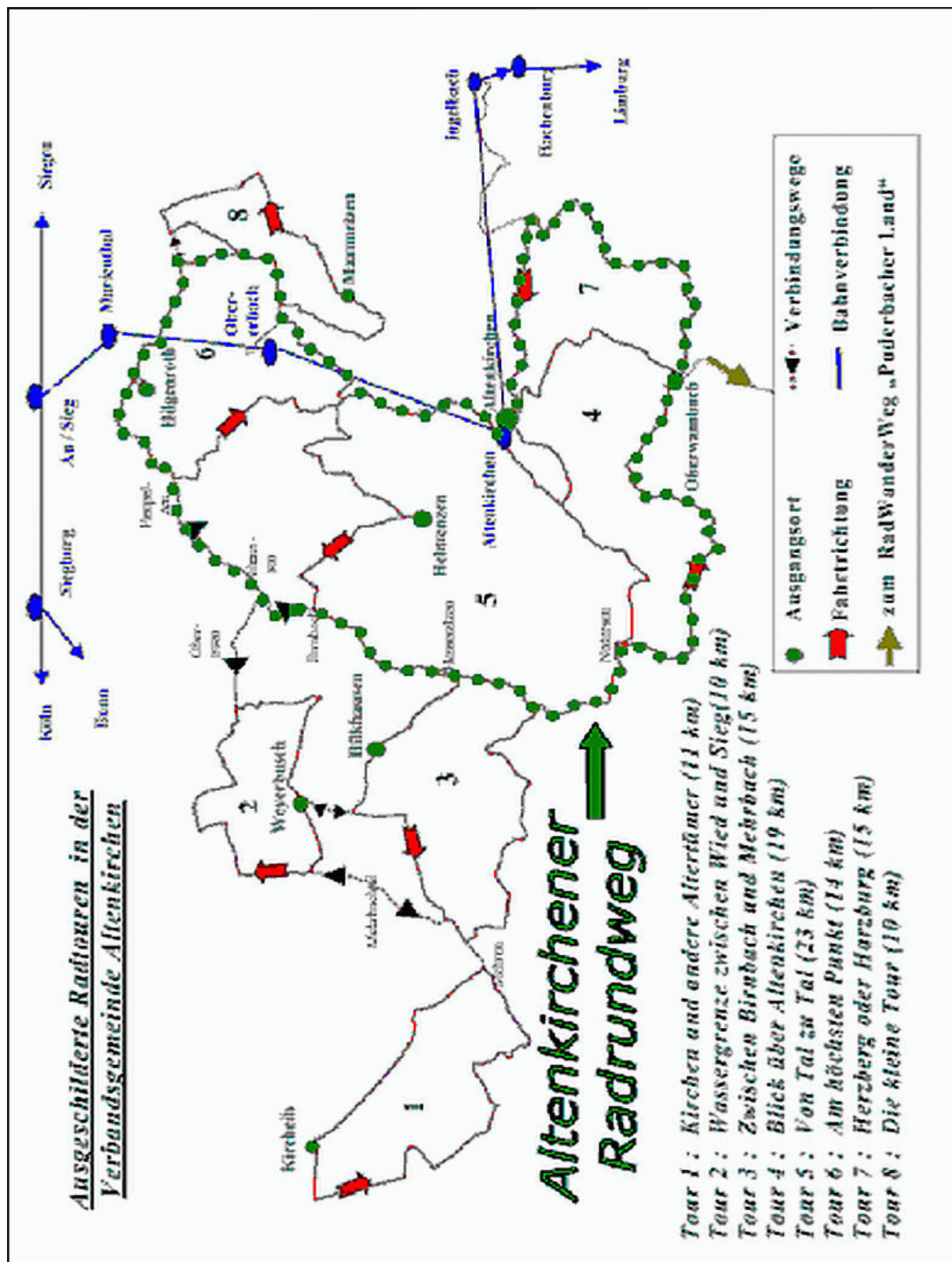


Abb. 12: Radrouten in der VG Altenkirchen¹¹³

¹¹³ Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.u), S. 1.

(4) Sport- und Freizeitangebote¹¹⁵

Das lokale Sport- und Freizeitangebot der VG Altenkirchen ist umfangreich und vielseitig.

- Angebote speziell für Kinder
Jamalas Abenteuer-Dschungel (Hallenspielplatz mit verschiedenen Angeboten zum aktiven Indoor-Spielen in Altenkirchen)

- Sportangebote
 - Hallenbad Altenkirchen
 - Sportzentrum im Hotel Glockenspitze (Tennis- und Badmintonanlage mit Sauna in Altenkirchen)
 - Body fit aktiv club (Fitness-Center in Altenkirchen)
 - Sportclub Optimum (Fitness-Center in Altenkirchen)
 - Beachvolleyballplätze (in Altenkirchen)

- Pferde-Freizeit- bzw. Pferdesport-Angebote
 - Kutsch- und Planwagenfahrten (Individuell geplante Kutsch- und Planwagenfahrten in Oberirsen)
 - Reitsportanlage Pferdehof in den Eichen (Ausritte, Wanderreiten, Wanderreitstation, Reiterferien und Reitunterricht in Obererbach)
 - Reitstall Hasselbach (Ausritte, Reiterferien, Reitunterricht, therapeutisches Reiten, Wochenendreitkurse für Erwachsene, Reiterferien für Behinderte)

- Sonstige Freizeitangebote
 - Kino Altenkirchen
 - Kino Neitersen
 - Westerwaldring-Kartbahn (in Eichelhardt)
 - Minigolfanlage (in Wölmersen)
 - Hufbeschlagschmiede Kurt Heiler (in Busenhausen)

¹¹⁵ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.w), S. 1ff.

3.2.3 Kulturelle Angebote

Aufbauend auf der in Kapitel 2.3 angeführten Strukturierung wird nun das kulturelle Angebot der VG Altenkirchen gegliedert. Es werden dabei die Kategorien "Objekt-Kulturangebote", "Ensemble-Kulturangebote", "Ereignis-Kulturangebote" und "Gastronomie-Kulturangebote" übernommen. Als Sonderkategorie werden die Angebote unter dem Schlagwort "Raiffeisen" geführt, da es sich bei Friedrich Wilhelm um den bedeutendsten Sohn der Region handelt und es dementsprechend viele Angebote in diesem Bereich in der VG Altenkirchen bzw. in der Region des Westerwaldes gibt.

(1) Objekt-Kulturangebote

- Kirchen
 - Spätromanische Pfeilerbasilika in Almersbach
 - Christuskirche in Altenkirchen
 - Romanische Landkirche in Birnbach
 - Romanisch-gotische Kirche in Hilgenroth
 - Romanische dreischiffige Basilika in Kircheib
 - Neugotische Kirche in Schöneberg
 - Romanische dreischiffige Basilika in Mehren

- Museen, historische Stätten und technische Sehenswürdigkeiten
 - Heimat- und Museumsscheune in Helmenzen (Regionalgeschichtliches Museum)
 - Alte Schmiede in Friedenthal und das Zinnfigurenkabinett
 - Traktormuseum
 - Landschaftsmuseum Westerwald
 - Erlebnis Bergbau (hierbei handelt es sich um verschiedene Angebote die mit dem Thema Bergbau verbunden sind; sie beinhalten in erster Linie den Besuch von alten Bergbaustollen und -gruben, eines Bergbaumuseums sowie auch eines Förderturms; die Standorte befinden sich alle in der VG Altenkirchen sowie der näheren Umgebung)
 - Raiffeisenmuseum in Hamm

- Raiffeisenmuseum in Flammersfeld
- Raiffeisenbegegnungszentrum, Historisches Bürgermeisterhaus und Nachbau des ehemaligen Backhauses in Weyerbusch

- Denkmäler und Sehenswertes
 - Kriegerdenkmal
 - Hermann-Löns-Denkmal
 - Raiffeisendenkmal in Weyerbusch
 - Raiffeisen-Aussichtsturm
 - Heupelzen-Beul
 - Bismarckturm

(2) Ensemble-Kulturangebote

- Dorf-Ensemble "Fachwerkdorf Mehren"

Mehren liegt im nördlichen Westerwald (direkt am Westerwaldsteig) und gehört zur VG Altenkirchen. Das Dorf wurde im Wettbewerb "Unser Dorf soll schöner werden! Unser Dorf hat Zukunft!" als schönstes Dorf in Rheinland-Pfalz ausgezeichnet und ist auch als das "Fachwerkdorf im Westerwald" bekannt. Die romanische Basilika sowie der mit Fachwerkhäusern umgebene Ortskern von Mehren stehen unter Denkmalschutz.

(3) Ereignis-Kulturangebote

- Kulturveranstaltungen
 - Kultur-/Jugendkulturbüro Haus Felsenkeller e.V. (20-30 Veranstaltungen im Jahr)
 - Stadthalle Altenkirchen
 - Kulturzeit Hachenburg (ca. 10 Veranstaltungen im Jahr)
 - Kulturwerk Wissen
 - Kunst- und Kultur-Kreis/Kukuk Hamm (Sieg) (ca. 6 Veranstaltungen im Jahr)
 - Rotes Haus Seelbach bei Flammersfeld (ca. 4-6 Veranstaltungen im Jahr)

- Programm kino & Cafe WiedScala
 - Kaplan Dasbach Haus Horhausen
 - Abtei Marienstatt
 - Schlosskonzerte in der Deutschen Bundesbank
 - Kulturscheune Fuchskaute
 - Kreismusikschule
- Kunsth Handwerk
 - Virtuelle Kunsthalle (Infos über Künstler, Ausstellungen etc.)
 - Keramik Kunst (Karl Dieter Horn)
 - Keramikatelier Nordhoff-Zeile
 - Goldschmiede Sommer
 - Glaskünstler Uwe Bergmann
 - "im TAL"
 - Landschaftsraum zwischen Hasslebach und Werkhausen gestaltet von etwa 40 Künstlern, Landschaftsarchitekten, Bildhauern, Schriftstellern und Musikern
 - Jugendkunstschule

(4) Gastronomie-Kulturangebote

Das gastronomische Angebot in der VG Altenkirchen ist sehr umfangreich, wie der Auflistung der Verpflegungsbetriebe auf Seite 31 entnommen werden kann.

Die zunehmende Internationalisierung des gastronomischen Angebots der letzten Jahrzehnte, die in engem Zusammenhang mit den Migrationsströmen steht, führte dazu, dass vor allem in Städten, jedoch auch in ländlichen Regionen ein verschiedenartiges Angebot an Küchen zur Verfügung steht. So gibt es heutzutage auch in kleineren Ortschaften beispielsweise eine Pizzeria und/oder ein chinesisches Restaurant.¹¹⁶

Mit dieser generellen Verfügbarkeit an unterschiedlichen Gastronomieangeboten stieg jedoch das Bewusstsein über die eigene regionale Küche wieder.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Steinecke (2007), S. 236.

¹¹⁷ Vgl. Steinecke (2007), S. 236.

Die regionaltypische Küche kann wesentlich dazu beitragen, die alltagskulturelle Identität einer Region zu erfahren und zu erleben.¹¹⁸

Wie aus einer Fallstudie in Oberbayern hervorgeht, ist zwar die regionale Küche bzw. das Angebot an regionaltypischen Gerichten für die meisten Urlauber kein zentrales Reisemotiv, trotzdem hat das leibliche Wohl einen sehr hohen Stellenwert für das Gelingen des Urlaubs.¹¹⁹

In der VG Altenkirchen gibt es zahlreiche Dorf-Gaststätten bzw. -Gasthöfe die großteils regionaltypische Gerichte auf ihrer Speisekarte anbieten. Eine genauere und detailliertere Aussage, inwieweit regionale Küche bei den Gaststätten und Restaurants der Verbandsgemeinde auf dem Speiseplan steht, lässt sich jedoch nicht vornehmen.

Für die meist kleinstrukturierten Gastronomiebetriebe ist es oft kaum möglich, das vorhandene Angebot entsprechend zu präsentieren. In Rheinland-Pfalz wurden daher einige Kooperationen zwischen Gaststätten und Restaurants ins Leben gerufen, welche ein gemeinsames Angebot bereithalten, welches den modernen Anforderungen der Gäste entspricht und dementsprechend präsentiert wird.

(5) Raiffeisen

Besonders hervorgehoben soll im Bereich der kulturellen Angebote das Thema "Raiffeisen". Friedrich Wilhelm Raiffeisen, der Gründer der ländlichen Genossenschaften, ist der bekannteste und bedeutendste Sohn der Region.

Raiffeisen wirkte in den drei Westerwälder Gemeinden Weyerbusch, Flammersfeld und Heddesdorf (heute Neuwied) als Bürgermeister. Zu seinen bedeutendsten Verdiensten zählen dabei neben der Genossenschaftsidee, die auf der Gründung des Brotvereins 1847 basiert, der Straßenbau von Weyerbusch über Flammersfeld, Rengsdorf und Heddesdorf zum Rhein (die heutige B256) und die Gründung des "Flammersfelder Hilfsvereins zur Unterstützung unbemittelter Landwirte". Weiters ist die Gründung bzw. Erbauung einiger Schulen der Region das Verdienst Raiffeisens.¹²⁰

Sein bedeutendes Wirken in der Region des Westerwaldes führte dazu, dass er Namensgeber für Straßen, Schulen, Gebäude und viele andere Dinge ist.¹²¹ Daher gibt es auch zahlreiche kulturelle Angebote zum Thema Raiffeisen in der VG Altenkirchen:

¹¹⁸ Vgl. Steinecke (2007), S. 237.

¹¹⁹ Vgl. Steinecke (2007), S. 237.

¹²⁰ Vgl. Verbandsgemeinde Hamm (Sieg) (o.J.); Wikimedia Foundation Inc. (o.J.e).

¹²¹ Vgl. Wikimedia Foundation Inc. (o.J.e).

- Raiffeisenmuseum in Hamm
- Raiffeisenmuseum in Flammersfeld
- Raiffeisenbegegnungszentrum, Historisches Bürgermeisterhaus und Nachbau des ehemaligen Backhauses und Raiffeisendenkmal in Weyerbusch
- Raiffeisen-Aussichtsturm
- Historische Raiffeisenstraße (von Hamm/Sieg über Altenkirchen, Weyerbusch und Flammersfeld bis Neuwied)
- Raiffeisen-Radtour

TEIL B

GRUNDLEGENDE BEGRIFFLICHKEITEN

NACHHALTIGKEIT

TOURISTISCHES LEITBILD

MARKETINGSTRATEGIEN

STÄRKEN/SCHWÄCHEN – CHANCEN/RISIKEN

ZIELGRUPPEN

HANDLUNGSSTRATEGIEN

1. Einleitung

Der zentrale Inhalt von Teil B der vorliegenden Diplomarbeit ist die Analyse des in Teil A aufgeführten kulturellen und touristischen Bestandes und eine Ableitung von Handlungsstrategien für die künftige Entwicklung bzw. Ausrichtung des Tourismus der VG Altenkirchen.

Detailliert betrachtet ist dieser Abschnitt dabei wie folgt gegliedert:

Zum ersten beinhaltet Teil B einen allgemein gehaltenen Teil mit grundlegenden Ausführungen für eine zukünftige Entwicklung einer Gemeinde bzw. Region. Es soll in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Begriffen wie Nachhaltigkeit, touristisches Leitbild, Positionierung, Corporate Identity und auch Strategie erläutert und dargestellt werden.

Darauf folgt eine Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse des kulturellen und touristischen Potentials der VG Altenkirchen auf Basis der in Teil A vorgenommenen Bestandsaufnahme. Die Stärken-/Schwächen und Chancen-/Risiken-Analyse bildet dabei den ersten Teil einer SWOT-Analyse.

Danach erfolgt eine Analyse von touristischen Ziel- bzw. Nachfragegruppen. Dieser Teil beginnt mit allgemeinen Ausführungen zu Touristentypen und Vorüberlegungen zur Ableitung bzw. Bestimmung von Zielgruppen für die VG Altenkirchen. Dem folgt eine konkrete Festlegung von touristischen Nachfragegruppen für die VG Altenkirchen und eine Analyse hinsichtlich der Befriedigung der Bedürfnisse dieser.

In einem nächsten Schritt werden dann die definierten Zielgruppen hinsichtlich der Vertriebsstrukturen im Raum Altenkirchen bzw. der Region des Westerwaldes anhand der "Ghost-Shopping-Methode" untersucht.

Den Abschluss von Teil B bildet schließlich der zweite Teil der SWOT-Analyse. Diese fügt die zuvor durchgeführte Stärken-/Schwächen- Chancen-/Risiken-Analyse zusammen, was die Grundlage für Ableitung von (Handlungs-)Strategien für die künftige Entwicklung bzw. Ausrichtung des kulturellen und touristischen Angebots der VG Altenkirchen bildet.

2. Grundlegende Ausführungen und Begrifflichkeiten für die zukünftige Entwicklung einer touristischen Region

2.1 Nachhaltigkeit – wichtige Grundlage für die künftige Entwicklung einer touristischen Region

Die Erkennung der “Grenzen des Wachstums“, auch und vor allem in Zusammenhang mit den fortschreitenden Globalisierungsprozessen, bildete den Ausgangspunkt für die Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung.¹²²

Der Begriff der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung ist wohl zu einem der meist diskutierten und verwendeten Begriffe der letzten zehn Jahre geworden. Dies ist vor allem darin begründet, dass der Begriff der Nachhaltigkeit sehr weit gespannt ist und sich auf viele Bereiche anwenden lässt, sowie auf die Tatsache, dass es heutzutage kaum noch ein Handlungsfeld gibt, in dem er nicht benutzt wird.¹²³ Kurz gesagt: Nachhaltigkeit ist zu einem Modewort und Allerweltsbegriff geworden.¹²⁴

Der Ursprung des Begriffs der Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft. Es wurde damit eine Bewirtschaftungsweise des Waldes beschrieben, bei der dem Wald nie mehr Holz entnommen wird, als wieder nachwachsen kann, so dass der Wald nie zur Gänze abgeholzt wird, sondern immer wieder die Möglichkeit hat sich zu regenerieren.¹²⁵

Große internationale Bedeutung erhielt der Begriff der Nachhaltigkeit (sustainability) bzw. der nachhaltigen Entwicklung (sustainable development) durch den “Brundtland-Bericht“, welcher im Jahr 1987 durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED = World Commission on Environment and Development) veröffentlicht wurde, und durch die 1992 in Rio de Janeiro abgehaltene UNO-Weltumweltkonferenz.¹²⁶

Nachhaltig ist demnach eine Entwicklung ...

«(...), die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.»¹²⁷

¹²² Vgl. Bär (2006), S. 18.

¹²³ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 7.

¹²⁴ Vgl. Abegg et al. (1995), S. 9.

¹²⁵ Vgl. Die Zukunft AG (o.J.).

¹²⁶ Vgl. Abegg et al. (1995), S. 9.

¹²⁷ World Commission on environment and development (1987) S. 43, zitiert nach Bär (2006), S. 17.

Gerade auch im Tourismus, welcher in vielen Gebieten der wichtigste Wirtschaftsfaktor ist und welcher einen erheblichen Einfluss auf die sozio-ökonomische und ökologische Entwicklung von Regionen hat, spielt der Begriff der Nachhaltigkeit eine große Rolle.¹²⁸

Denn auch für Destinationen bzw. touristische Regionen gelten diese Grenzen des Wachstums. Wegen des quantitativen Wachstums des Tourismus und aufgrund der Tatsache, dass der Großteil der touristischen Angebote sich auf Allmendegüter¹²⁹ bezieht, sind diese Grenzen, z.B. durch übermäßige Vereinnahmung natürlicher Flächen, vielerorts schon erreicht oder sogar überschritten.¹³⁰

«(...) tourism tends to use environmental commodities and amenities (...) up to a level that exceeds the environmental absorption capacity (or its regeneration capacity in the long run).»¹³¹

Durch die Auseinandersetzung mit diesen Problemen tauchte Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre der Begriff des "Sanften Tourismus" auf. Unter "Sanftem Tourismus" wird im weiteren Sinne eine generelle Umorientierung der Tourismuspolitik, mit einer besseren Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Interessen verstanden. Im engeren Sinne versteht man darunter ein strukturell alternatives Element, so z.B. naturnahe, nicht-technisierte Tourismusangebote.¹³²

Das Auftauchen von Begrifflichkeiten wie "Sanfter Tourismus", "Intelligenter Tourismus" oder "Tourismus mit Einsicht" und auch die Tatsache, dass im Tourismus ein zunehmender Trend zur Naturverbundenheit bzw. ein steigendes Umweltbewusstsein zu erkennen ist, deuten darauf hin, dass zumindest teilweise ein gewisser Umdenkprozess eingesetzt hat, welcher das touristische Wachstum und die uneingeschränkte Nutzung touristischer Angebote nicht über den Schutz der Natur und Landschaft stellt.¹³³

¹²⁸ Vgl. Fusco Girard/Nijkamp (2009b), S. 1.

¹²⁹ Als Allmendegüter werden Güter verstanden, bei denen der Ausschluss der Nutzung nicht oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand vollziehbar ist und bei denen Rivalität zwischen den Nutzern besteht (z.B. öffentliche Straßen). Vgl. Wikimedia Foundation Inc. (o.J.f).

¹³⁰ Vgl. Bär (2006), S. 18; von Peinen (2008), S. 27.

¹³¹ Fusco Girard/Nijkamp (2009b), S. 3.

¹³² Vgl. Abegg et al. (1995), S. 7f.

¹³³ Vgl. Bär (2006), S. 17; von Peinen (2008), S. 55; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (2008), S. 5.

Dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung liegen drei Ziele bzw. Dimensionen zugrunde: eine ökologische, eine ökonomische und eine soziale Dimension.¹³⁴

Unter nachhaltigem Tourismus bzw. nachhaltiger Tourismusedwicklung versteht man daher einen ökologisch verantwortbaren, einen ökonomisch ergiebigen und einen sozial verträglichen Tourismus.¹³⁵

Im Zentrum des Bemühens um einen nachhaltigen Tourismus stehen deshalb bei den ökologischen Zielsetzungen der Schutz der Natur, u.a. durch Reduzierung der Abgabe von Schadstoffen bzw. Emissionen, eine schonende und sparsame Nutzung der nicht-regenerierbaren Rohstoffe und Ressourcen, sowie die Reduzierung des übermäßigen Verbrauchs natürlicher Flächen.

Im Bereich der Ökonomie geht es vor allem um den wirtschaftlichen Wohlstand und die Wertschöpfung, sowie um die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, kurz gesagt um den wirtschaftlichen Aufschwung der Region bzw. Destination.

Bei den Zielsetzungen im sozial-gesellschaftlichen Bereich stehen vor allem die bestehenden sozialen Strukturen und der Erhalt der Kultur im Vordergrund. Es geht dabei zum einen um die bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse der Touristen, der potentiellen Gäste, u.a. durch Erfüllung bestimmter Qualitätsstandards, aber vor allem auch um eine gleichberechtigte Beteiligung und Berücksichtigung der Interessen und das Wohlbefinden aller regionalen Akteure und Bevölkerungsgruppen.¹³⁶

«(...) tourism planning should be as much about planning for residents as it is about planning for tourists.»¹³⁷

So ist es von grundlegender Bedeutung mit einer breiten Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung neue Entwicklungen zu fördern und dadurch gleichzeitig die Bedürfnisse und das Gestaltungsrecht künftiger Generationen zu sichern.¹³⁸

In diesem Sinne muss das touristische Angebot vieler touristischer Regionen bzw. Destinationen umgestaltet werden. Gerade auch Kultur bzw. kulturelle Angebote können dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

¹³⁴ Vgl. Bär (2006), S. 17.

¹³⁵ Vgl. Becker (1995), S. 23.

¹³⁶ Vgl. Bär (2006), S. 17f. u. S. 20; von Peinen (2008), S. 27.

¹³⁷ Wall (2009), S. 37.

¹³⁸ Vgl. von Peinen (2008), S. 1f.

«(...) cultural tourism (...) is environmentally benign and hence offers a positive contribution to sustainable development of cities and regions, (...).»¹³⁹

Die Schaffung eines vielfältigen Angebots zur Befriedigung der unterschiedlichen Freizeitinteressen und eine Vernetzung dieser Angebote (Natur mit Kultur) können einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigen Nutzung bzw. Entwicklung leisten.¹⁴⁰

Wie die bisherigen Ausführungen untermauern, besitzt das Konzept der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus Aktualität und zukunftsweisenden Charakter. Es geht darum, die drei Zielsetzungen bzw. Dimensionen der Nachhaltigkeit als Grund- oder Leitgedanken im zukünftigen Gestalten, Lenken und Entwickeln des Tourismus einzubeziehen. Diese Grundgedanken für die Entwicklung gilt es in einem Leitbild für die touristische Region zu fixieren.¹⁴¹

2.2 Touristisches Leitbild – Bedeutendes Element für Darstellung und Zukunftsgestaltung einer touristischen Region

Viele Akteure in Regionen oder Gemeinden, seien es Politiker, Funktionäre oder Umweltaktivisten, fordern die Verwirklichung eines nachhaltigen Tourismus.

Damit diese Forderung aber keine leere Floskel bleibt, gilt es dieses grundlegende Ziel einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus zu verankern.

Der Leitbildplanung im Tourismus kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu und sie bildet ein wertvolles Instrumentarium bei der Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen für einen nachhaltigen Tourismus.¹⁴²

Leitbilder beinhalten sozusagen die Grundidee oder Grundvorstellung für die zukünftige Entwicklungsrichtung eines Ortes oder einer Region in einem jeweiligen Bereich. Aufbauend auf dieser Grundidee lassen sich dann Ziele definieren, für die wiederum Maßnahmen zur Erfüllung erarbeitet werden können. So bildet das Leitbild und die darin verankerte Grundidee sowie

¹³⁹ Fusco Girard/Nijkamp (2009b), S. 3.

¹⁴⁰ Vgl. Becker (1995), S. 25.

¹⁴¹ Vgl. Bär (2006), S. 19.

¹⁴² Vgl. Bieger (2005), S. 48; Hainmayer (1995), S. 108.

die Ziele oft die Grundlage für Gesetze und Richtlinien und schafft dadurch Voraussetzungen für bestimmte Bewilligungen oder auch Subventionen.¹⁴³

Touristische Leitbilder haben in der öffentlichen Diskussion ein immer höheres Gewicht. Sie sind wegen des Umstandes, dass der Tourismus auf der einen Seite für viele Gemeinden der wichtigste Faktor der regionalen Wirtschaft ist und auf der anderen Seite aber auch einen wesentlichen Einfluss auf die natürliche Umwelt hat, von größerer Bedeutung als in anderen Bereichen. Hinzu kommt die Tatsache, dass es sich beim touristischen Produkt bzw. Angebot um ein Leistungsbündel handelt, also um ein Produkt, das sich aus dem Zusammenwirken bzw. der Kooperation der einzelnen touristischen Akteure der Region zusammensetzt und erst dadurch dem Gast ein zusammenhängendes Angebot ermöglicht wird.¹⁴⁴

Speziell die genannte Kooperation der verschiedenen Anbieterakteure und die Einigkeit derer bezüglich der einzuschlagenden Entwicklungsrichtung sind von entscheidender Bedeutung für die Region. Würden in einer touristischen Region bzw. Destination keine gemeinsam festgelegten und klaren Ziele definiert, so bestünde die Gefahr, dass die Entwicklung unkoordiniert und mit Zielkonflikten erfolgt.¹⁴⁵

Bei der Erarbeitung eines touristischen Leitbildes stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Diese reichen von reiner Expertenarbeit über eine gemeinsame Erarbeitung zentraler Inhalte in repräsentativen Gruppen bis hin zur Partizipation von breiten Schichten der Bevölkerung.

Es ist von grundlegender Wichtigkeit, dass das Leitbild beim Großteil der verschiedenen Anspruchsgruppen Akzeptanz findet.

Dadurch, dass so viele Stakeholder¹⁴⁶ wie möglich beteiligt werden sollen, ist klar, dass es sich bei der endgültigen Fassung des Leitbildes um eine Kompromisslösung handelt, da nicht alle Interessen in gleicher Form berücksichtigt werden können.¹⁴⁷

Die unterschiedlichen Methoden zur Erarbeitung des Leitbildes haben ihre Vor- und Nachteile. Eine reine Expertenarbeit birgt ein sehr großes Risiko in sich, von der Bevölkerung nicht akzeptiert zu werden, da sie dabei keinerlei Einfluss auf die Gestaltung nehmen können.

Die Erarbeitung des Leitbildes mit einer breiten Beteiligung der Bevölkerung in einer oder mehreren öffentlichen Sitzungen als offenem Prozess hat ebenfalls ihre Nachteile.

¹⁴³ Vgl. Bieger (2005), S. 286.

¹⁴⁴ Vgl. Bieger (2005), S. 286.

¹⁴⁵ Vgl. Bieger (2005), S. 48.

¹⁴⁶ "Als Stakeholder wird eine natürliche Person (der Mensch in seiner Rolle als Rechtssubjekt) oder eine juristische Person (z.B. eine Institution) bezeichnet, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses hat." Wikimedia Foundation Inc. (o.J.g).

¹⁴⁷ Vgl. Bär (2006), S. 89.

Durch die hohe Anzahl von Beteiligten und der damit verbundenen Vielzahl an unterschiedlichen Interessen, besteht die Gefahr einer sehr langen Erarbeitungszeit und das Risiko, dass die Erarbeitung im Sand verläuft.

Somit ist die Erstellung des Leitbildes als gemeinsamer Arbeitsprozess repräsentativer Gruppen die wohl sinnvollste Lösung. Dabei wird Erarbeitung des Leitbildes in Teilen durch kleinere Gruppen vorgenommen, die sich großteils aus kompetenten Personen bzw. Akteuren der Region zusammensetzen. Diese bearbeiten dann in Projektteams ihren jeweiligen Kompetenzbereich. Die so erarbeiteten einzelnen Teile werden dann zu einer endgültigen Fassung des touristischen Leitbildes zusammengefügt. Diese Form der Erstellung sollte aber von einer koordinierenden Institution geleitet und moderiert werden. Eine breite Akzeptanz ist somit auch gewährleistet, weil bei dieser Methode auch ausgewählte Personen aus der breiten Bevölkerung beteiligt werden und sozusagen als Interessensvertreter fungieren.¹⁴⁸

Durch eine derartige gemeinsame Erarbeitung des Leitbildes wird die Identifikation der unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit der Region gefördert und dadurch nach innen und außen gestärkt.¹⁴⁹

Touristische Leitbilder haben neben den bereits erwähnten Zielen und Inhalten auch die Aufgabe, eine bestimmte Positionierung festzulegen um sich von der Konkurrenz abzuheben.¹⁵⁰

2.2.1 Positionierung der touristischen Region

Mit der Positionierung wird durch eine prägnante Aussage versucht, ein bestimmtes Bild von der touristischen Region bzw. Destination zu erzeugen und nach außen zu transportieren. Dieses Bild soll eine positive Vorstellung von der Region erzeugen, mit welcher sich potentielle Zielgruppen identifizieren.¹⁵¹

Die Positionierung der touristischen Region bzw. Destination ist vor allem für das Marketing von großer Bedeutung. Hierbei ist vor allem eine Marktsegmentierung notwendig (vgl. Kapitel 4 von Teil B). Dies liegt darin begründet, dass sich, je mehr sich das touristische Produkt an seinen Abnehmern (einem bestimmten Marktsegment bzw. einer bestimmten touristischen Zielgruppe)

¹⁴⁸ Vgl. Bär (2006), S. 97.

¹⁴⁹ Vgl. Bär (2006), S. 73.

¹⁵⁰ Vgl. Bär (2006), S. 73.

¹⁵¹ Vgl. Bär (2006), S. 92.

orientiert, umso größere Vorteile gegenüber der Konkurrenz ergeben. Jedoch sollte man sich auch nicht zu stark auf nur ein bestimmtes Marktsegment bzw. eine bestimmte touristische Zielgruppe konzentrieren. Eine touristische Region kann durchaus mehrere Angebote gestalten und somit mehrere verschiedene Abnehmer ansprechen.¹⁵²

«Ähnlich wie ein Unternehmen in der Industrie muss eine Destination verschiedene Marktleistungen um die eigenen Kernfähigkeiten und strategischen Erfolgspositionen entwickeln, um sich von der Abhängigkeit von einem Markt zu befreien und eine regelmäßige Auslastung der Kapazitäten zu erzielen.»¹⁵³

Diese verschiedenen Angebote bzw. Produkte dürfen aber keine widersprüchlichen Images und Nutzen beinhalten. Dafür sollte eine Positionierungshierarchie geschaffen werden, bei der idealerweise jene Positionierung dominiert, welche am glaubwürdigsten ist, die die größte Alleinstellung bietet und die die kaufkräftigste Zielgruppe anspricht.¹⁵⁴

Wie bereits erwähnt wird mit der Positionierung versucht ein bestimmtes Image von der touristischen Region zu schaffen. Dazu trägt auch die Corporate Identity bei, welche sich eng am Leitbild orientiert.¹⁵⁵

2.3 Marketingstrategien einer touristischen Region

2.3.1 Strategie der Corporate Identity

Unter Corporate Identity versteht man das Erscheinungsbild und das Auftreten einer Institution bzw. touristischen Region und ihrer Angebote. Dieses sollte möglichst einheitlich sein um zu gewährleisten, dass ein einprägsames Image von der Destination entsteht. Die Corporate Identity orientiert sich eng am Leitbild und wird vor allem von der Kultur und dem typischen Flair einer Region geprägt. Sie hat somit auch die Schaffung einer gemeinsamen Identität, einer Orts-

¹⁵² Vgl. Bär (2006), S. 92; Bieger (2005), S. 185f.

¹⁵³ Bieger (2005), S. 186.

¹⁵⁴ Vgl. Bär (2006), S. 92; Bieger (2005), S. 186.

¹⁵⁵ Vgl. Bär (2006), S. 95.

oder Destinationsidentität, zum Ziel, die das “Wir-Gefühl“ und das regionale Bewusstsein stärkt.¹⁵⁶

Die Corporate Identity-Strategie ist das zentrale Element des Marketings eines Unternehmens bzw. einer touristischen Region und sollte in Bezug auf die Wahl künftiger Handlungsstrategien auf jeden Fall berücksichtigt werden.¹⁵⁷

Vor allem drei Komponenten bzw. Instrumentarien sind bei der Corporate Identity-Strategie von Bedeutung:

- Corporate Design
- Corporate Behaviour
- Corporate Communication

Das Corporate Design ist das gesamte äußere und optische Erscheinungsbild. Dazu zählen ein einheitlicher Schriftzug und/oder Logo bzw. Zeichen und Farben, die auf jeder Art von Werbemitteln oder Souvenirs verwendet werden. Dies dient dazu, dass das gewählte Design automatisch mit dem Unternehmen bzw. der touristischen Region identifiziert wird und zur Abhebung von der Konkurrenz beiträgt.¹⁵⁸

Unter Corporate Behaviour werden die einheitlichen und abgestimmten Verhaltensweisen und auch Umgangsstile innerhalb der Region verstanden. Doch auch die einheitliche Preisgestaltung und Öffnungszeitenregelung, welche beim touristischen Produkt eine bedeutende Rolle spielen, da es sich ja um ein Leistungsbündel handelt, fallen unter das Corporate Behaviour.¹⁵⁹

Die Corporate Communication beinhaltet alle kommunikativen Maßnahmen in der touristischen Region, wie z.B. die Kommunikation mit den Mitarbeitern, den Marktteilnehmern, aber vor allem auch mit den Medien. Die Aufgabe der Corporate Communication ist es das Image und die im Leitbild verankerten Grundsätze nach innen und außen zu übermitteln.¹⁶⁰

Ein Element bzw. Instrument zur Umsetzung der Corporate Identity-Strategie ist die Marke. Eine Marke besteht aus den Elementen Markenname, Markenzeichen bzw. -symbol oder -logo und einem Slogan. Durch die Marke soll bei den Kunden ein Vertrauensverhältnis zur touristischen

¹⁵⁶ Vgl. Bär (2006), S. 95; Freyer (2009b), S. 357.

¹⁵⁷ Vgl. Bär (2006), S. 74; Freyer (2009b), S. 357.

¹⁵⁸ Vgl. Bär (2006), S. 96; Freyer (2009b), S. 359.

¹⁵⁹ Vgl. Bär (2006), S. 96; Freyer (2009b), S. 360.

¹⁶⁰ Vgl. Bär (2006), S. 96; Freyer (2009b), S. 360.

Region aufgebaut werden. Dies kann vor allem dadurch gelingen, da eine Marke als eine Art Qualitätsindikator fungiert und so Vertrauen schafft und das Kaufrisiko senkt.

Die Schaffung einer (Dach-)Marke ist für die touristische Region eine entscheidende Aufgabe im Rahmen der Imagebildung und damit auch zum Aufbau einer Corporate Identity. Es wird dadurch die Positionierung untermauert und erhöht somit die Abgrenzung von Konkurrenzregionen.¹⁶¹

2.3.2 Weitere Strategien zur Profilierung am touristischen Markt

Neben der Strategie der Corporate Identity, welche von einer touristischen Region auf jeden Fall verfolgt werden sollte, gibt es noch weitere Strategien, die die Positionierung einer Destination untermauern und dazu beitragen können, dass sich die touristische Region am Markt eine gute Position verschafft.¹⁶²

Hierzu finden sich in der Literatur verschieden Ansätze. So schreibt BÄR, dass die Kooperation eine äußerst wichtige Marketingstrategie ist, da sich die einzelnen Marketingmaßnahmen prinzipiell nur kooperativ durchführen und verwirklichen lassen.¹⁶³

Ähnlich sieht es auch STEINECKE. Er bezeichnet die Vernetzungsstrategie, bei der sich kulturelle und touristische Anbieter zusammenschließen um besser Chancen am Markt zu haben, als eine wesentliche Form um sich am touristischen Markt zu profilieren.¹⁶⁴

Auch die von STEINECKE angeführte Thematisierungsstrategie sei hierbei erwähnt. Sie bezeichnet die ...

«(...) konsequente Spezialisierung in Form eines thematischen Schwerpunkts (...)»¹⁶⁵

Dies kann z.B. eine Thematisierung durch eine berühmte Persönlichkeit sein oder auch durch Konzentration und Spezialisierung auf ein bestimmtes Thema oder Fachgebiet wie z.B. Mental Wellness.

¹⁶¹ Vgl. Bär (2006), S. 104; Bieger (2005), S. 188.

¹⁶² Vgl. Bär (2006), S. 74.

¹⁶³ Vgl. Bär (2006), S. 74.

¹⁶⁴ Vgl. Steinecke (2007), S. 31.

¹⁶⁵ Steinecke (2007), S. 27.

Zur Positionierung und Profilierung am touristischen Markt empfiehlt sich ein Mix aus mehreren Strategien, je nach den grundlegenden Voraussetzungen.

2.3.3 Qualitätsstrategie als Grundlage

Der immer größer werdende Wettbewerb im Tourismus auf nationaler wie auch internationaler Ebene hat zu einem steigenden Anspruch der Gäste hinsichtlich der Service- und Erlebnisqualität geführt. Der Gast ist anspruchsvoller geworden. Die potentiellen touristischen Nachfrager sind selbstbewusster und kritischer geworden, da sie durch breite Reiseerfahrungen über Vergleichsmöglichkeiten verfügen. So spielt die Qualität speziell im Bereich der Hotelinfrastruktur, dem Service aber auch der touristischen Infrastruktur im Allgemeinen eine immer größere Rolle. Daher kann auf dem touristischen Markt nur jener erfolgreich sein, wer in allen Bereichen konsequent auf Qualität setzt.¹⁶⁶

Die Qualitätsstrategie bzw. das Qualitätsmanagement sollte deshalb als Fundament für alle anderen gewählten Strategien bzw. für den gewählten Strategiemix dienen.

Um die benötigten Qualitätsziele bzw. die gefragten Qualitätsstandards zu erreichen gibt es verschiedene Methoden und Instrumente. Zu diesen zählen u.a.:

- Markt- und Besucheranalysen

Die Schnellebigkeit in der heutigen Zeit führt auch zu einem sich immer rascher verändernden Konsumverhalten. Regelmäßigen Potentialanalysen und Besucherbefragungen kommt daher eine große Bedeutung zu. Es lassen sich daraus Trends erkennen und so Defizite im Angebot früher erkennen.¹⁶⁷

- Klassifizierungen

Die bei den Gästen bekanntesten Klassifizierungen sind Qualitätszeichen. Dabei werden Objekte anhand bestimmter festgelegter Kriterien bewertet und mit entsprechend Symbolen ausgezeichnet. Am bekanntesten sind dabei die Sterne-Klassifizierungen von Hotels.

¹⁶⁶ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 5; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 28f; Steinecke (2007), S. 38.

¹⁶⁷ Vgl. Steinecke (2007), S. 39.

In Deutschland wird diese Klassifizierung durch den Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA Bundesverband) durchgeführt.¹⁶⁸

Die Sterne-Kategorien reichen dabei von einem bis fünf Sterne. Zusätzlich zu den Sternen können auch noch die Bezeichnung "Garni" (für Betriebe, die nur Frühstück anbieten) und der Zusatz "Superior" (kennzeichnet Spitzenbetriebe innerhalb einer Kategorie, die innerhalb dieser die notwendigen Vorgaben deutlich übertroffen haben).¹⁶⁹ Neben der Klassifizierung für Hotels gibt es auch die "Deutsche Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen", die sogenannte "G-Klassifizierung", welche von einem bis vier Sterne reicht.¹⁷⁰

- Gütesiegel

Gütesiegel sind ebenfalls kriterienorientiert, sie beurteilen die Qualität aber in der Regel nicht nach differenzierten Klassen. Gütesiegel sind eher zielgruppen- und themenorientiert.¹⁷¹ Klassische Beispiele für solche sind:

- das Tiroler Pistengütesiegel
- verschiedene Umweltsiegel etc.

- Mitarbeiterschulung zur Servicequalität

Das Service ist für Urlaubszufriedenheit von großer Bedeutung. Es sollte daher gerade im Bereich des Service auf gut ausgebildete Servicemitarbeiter geachtet werden.

Speziell dafür wurde die Initiative Service-Qualität Rheinland-Pfalz geschaffen. Durch sie soll ...

«(...) allen touristischen Anbietern im Land die Möglichkeit gegeben werden, die eigene Servicequalität zu prüfen und diese zielorientiert im Sinne ihrer Gäste zu optimieren.»¹⁷²

Das vorrangige Ziel von Service-Qualität Rheinland-Pfalz besteht darin, das Qualitätsbewusstsein in den touristischen Betrieben zu erhöhen und so die Dienstleistungsqualität im "Reiseland" Rheinland-Pfalz zu stärken.¹⁷³

¹⁶⁸ Vgl. Freyer (2009b), S. 286.

¹⁶⁹ Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (o.J.a); Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (o.J.b).

¹⁷⁰ Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (o.J.c).

¹⁷¹ Vgl. Freyer (2009b), S. 286.

¹⁷² ServiceQualität Deutschland in Rheinland-Pfalz (o.J.a).

¹⁷³ Vgl. ServiceQualität Deutschland in Rheinland-Pfalz (o.J.a).

Die Zertifizierung erfolgt dabei in drei Stufen. In der ersten Stufe wird man zum Qualitätscoach ausgebildet, bei der vor allem die Grundlagen, Mittel und Ziele des ServiceQualitäts-Managements erlernt werden. Die zweite Stufe beinhaltet die Weiterbildung vom Qualitätscoach zum Qualitätstrainer, bei der man vor allem neue Wege kennenlernt, das Qualitätsbewusstsein im Unternehmen zu analysieren und zu verbessern. In der dritten und höchsten Stufe der Ausbildung besteht die Möglichkeit, ein umfangreiches Total-Quality-Management-System einzuführen, welches von der Initiative begleitet wird. Service-Qualität Rheinland-Pfalz ist daher ein Gütesiegel der besonderen Art, da es dabei nicht um die Ausstattung eines Betriebes im engeren Sinn geht, sondern um Menschen.¹⁷⁴

Die Initiative Service-Qualität Rheinland-Pfalz spielt vor allem in der Tourismusstrategie 2015 für Rheinland-Pfalz eine wichtige Rolle und es wurden damit hohe Ziele gesteckt. So sollen bis 2015 ca. 2500 Qualitätscoachs (Stufe 1) ausgebildet werden und rund 500 Betriebe die Zertifizierung der ersten Stufe erreicht haben. Weiters sollen rund 250 Betriebe die zweite Stufe und rund 30 Betriebe die Stufe 3 absolviert haben.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Vgl. ServiceQualität Deutschland in Rheinland-Pfalz (o.J.b), S. 1ff.

¹⁷⁵ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 28.

3. Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse (Erster Teil der SWOT-Analyse)

Die Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse bildet sozusagen den ersten Teil einer SWOT-Analyse. Die SWOT-Analyse ist ein wichtiges Instrument zur Situationsanalyse und zur Strategiefindung. Die Bezeichnung SWOT-Analyse kommt aus dem amerikanischen Sprachgebrauch und ist auch als Potentialanalyse bekannt. Die Abkürzungen stehen dabei für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren/Risiken). Die Stärken-/Schwächen-Analyse wird dabei auch als interne Analyse und die Chancen-/Risiken-Analyse als externe Analyse bezeichnet.¹⁷⁶

Im zweiten Teil der SWOT-Analyse werden die zuvor gesammelten und gelisteten Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken kombiniert. Durch diese Kombination können Handlungsstrategien und konkrete Vorschläge für Maßnahmen zu deren Umsetzung abgeleitet werden. Dieser zweite Teil der SWOT-Analyse erfolgt in Kapitel 5 von Teil B.¹⁷⁷

In diesem Kapitel werden nun die Stärken und Schwächen des kulturellen und touristischen Angebots der VG Altenkirchen sowie mögliche Chancen und Risiken, die aufgrund des bestehenden Angebots und derzeitigem Handeln in der Verbandsgemeinde sowie auch aufgrund allgemeiner Trends am Reisemarkt bestehen, gesammelt und gelistet.

Die Basis für die vorliegenden Auflistungen bilden:

- Tourismuskonzept Rheinland-Pfalz
- Tourismusstrategie 2015 Rheinland-Pfalz
- Recherchen im Internet
- Auswertung von touristischem Informationsmaterial
- Experten-Gespräche vor Ort und via Telefon
- Besuch vor Ort/Augenschein

¹⁷⁶ Vgl. Simon/von der Gathen (2002), S. 214f.; ILTIS GmbH (o.J.); Freyer (2009b), S. 325.

¹⁷⁷ Vgl. Klempien (2006); Freyer (2009b), S. 325.

3.1 Stärken

(1) Natur – Landschaft und Umweltqualität

Die Region des Westerwaldes bietet eine vielfältige Landschaft. So ist das Landschaftsbild sowohl von weitläufigen Wiesen und Feldern, ausgedehnten Wäldern, stillen Bachtälern als auch von Hügeln einer typischen Mittelgebirgslandschaft geprägt.

Doch auch die Umweltqualität und dabei vor allem die Luftqualität in der Region des Westerwaldes sind zu diesem Zusammenhang zu erwähnen. So sind die Jahresmittelwerte der Schadstoffe Schwefeldioxid (SO₂), Stickstoffdioxid (NO₂) und Schwebstaub im letzten Jahrzehnt deutlich zurückgegangen und auch niedriger als in anderen Messstationen.¹⁷⁸

(2) Wander-Angebot

Die Region bietet die idealen landschaftlichen Voraussetzungen zum Wandern. Auf dieser Basis bietet die VG Altenkirchen ein umfangreiches Wanderwegenetz. Neben unterschiedlichen Themenwanderwegen verläuft auch der "Prädikatswanderweg" Westerwaldsteig durch das Verbandsgemeindegebiet.

(3) Radwander-Angebot

Auch im Bereich des Radwanderns bietet die Region durch die vielfältige Landschaft ideale naturgegebene Voraussetzungen. Auch wird ein umfangreiches Radwegenetz (acht Routen) geboten und es besteht ein unmittelbarer Anschluss an die "Premium Radroute" Puderbacher Land. Zusätzlich ist die VG Altenkirchen auch an den jährlich stattfindenden "Rad-Erlebnistagen" beteiligt.

(4) Vielzahl an kulturellen und touristischen Angeboten

Wie die Auflistung der touristischen- und kulturellen Angebote in Teil A – Kapitel 3.2.2 bzw. 3.2.3 zeigt, gibt es in der VG Altenkirchen ein umfangreiches und vielfältiges Angebot. So gibt es neben den bereits erwähnten Bereichen "Wandern" und "Radwandern" zahlreiche sonstige Sport- und Freizeitangebote und auch das umfangreiche Angebot der "Westerwälder Natur-

¹⁷⁸ Vgl. Landesamt für Umwelt, Wasserwirtschaft und Gewerbeaufsicht (2009).

erlebnistage“ trägt seinen Teil dazu bei. Ebenso ist auch das Angebot im kulturellen Bereich umfangreich und vielfältig (vgl. Teil A – Kapitel 3.2.3)

(5) Gastfreundlichkeit

Die Gastfreundschaft der Menschen in Rheinland-Pfalz war eine von spontan genannten Stärken bei einer Gästebefragung im Jahr 2003 im Rahmen der Erstellung des Touristischen Entwicklungskonzeptes durch das ETI.¹⁷⁹

Auch bei einer Gästebefragung aus dem Jahr 2002, bei der es um die Benotung von verschiedenen Potentialfaktoren speziell für die Region des Westerwaldes ging, wurde die Gastfreundlichkeit mit “Sehr gut“ bis “Ausgezeichnet“ bewertet.¹⁸⁰

(6) Gute verkehrstechnische Erschließung

Die VG Altenkirchen ist verkehrstechnisch sehr gut erschlossen. Sie liegt zwischen drei Autobahnen und gut ausgebaute Bundesstraßen führen in die Region. Sie ist daher für den MIV gut erreichbar, was eine leichte An- und Abreise sicherstellt. Auch ist die VG Altenkirchen durch das Netz der Deutschen Bahn erschlossen, was einen wichtiger Faktor im ÖPNV darstellt.

3.2 Schwächen

(1) Mangel bei ÖPNV-Verbindungen

Es gibt zwar ein umfangreiches Streckennetz, jedoch ist die Taktfrequenz vieler Linien, vor allem am Wochenende, sehr niedrig. So werden manche Strecken samstags nur drei Mal und sonntags gar nicht geführt.

Es gilt jedoch eine “auto-unabhängige“ Mobilität zu fördern, die es dem potentiellen Gast ermöglicht, geplante Fahrten innerhalb der Zielregion einfach und bequem mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zu machen.¹⁸¹

¹⁷⁹ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 43.

¹⁸⁰ Vgl. Fineis Institut (2002), Folie 26.

¹⁸¹ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 33.

(2) Mangel an Schlechtwetterangeboten bzw. unzureichende Vermarktung der Bestehenden

Die Schlechtwetterangebote waren jener Potentialfaktor bei der Gästebefragung 2003, der von den Gästen am schlechtesten bewertet wurde.¹⁸²

In der VG Altenkirchen ist es weniger die geringe Anzahl an Schlechtwetterangeboten, vielmehr sei die mangelnde Vermarktung bzw. Präsentation jener Angebote erwähnt, die sich als Schlechtwetterangebote eignen würden. Eine Art symbolischer "Regenrucksack", mit allen relevanten Information zum vorhandenen Angebot, welcher den Gästen schon bei der Ankunft übergeben werden kann, fehlt.¹⁸³

(3) Mangel an zielgruppenadäquaten Unterkünften (Jugendherberge)

Es fehlt an günstigen Unterkünften, z.B. in Form einer Jugendherberge. Jugendherbergen sind eine beliebte Unterkunftsform nicht nur für Jugendliche, sondern auch immer mehr für ältere Generationen. Dies wird auch dadurch bestätigt, dass die Jugendherbergen, zum Teil gegen den allgemeinen Trend, Zuwächse verzeichnen konnten.¹⁸⁴

Es gibt im gesamten Landkreis Altenkirchen keine Jugendherberge. Speziell an einer derartigen Unterkunft am Verlauf des Westerwaldsteigs mangelt es in der VG Altenkirchen.

(4) Mangel an zertifizierten Qualitätsbetrieben

Leider gibt es in der VG Altenkirchen bis jetzt keinen einzigen im Rahmen der Initiative Service-Qualität Rheinland-Pfalz (welche zur Verbesserung der Servicequalität im Land eingeführt wurde) zertifizierten Betrieb.

In Zeiten eines immer schärfer werdenden Wettbewerbs touristischer Regionen und damit verbundenen gestiegenen Qualitätsansprüchen der potentiellen Gäste ist das ein großer Nachteil gegenüber anderen Destinationen.

¹⁸² Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 44.

¹⁸³ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 74.

¹⁸⁴ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 22.

(5) Mangel an zielgruppenadäquaten Paketangeboten – Keine Vernetzung der bestehenden Angebote und unzureichende Vermarktung

Die potentiellen Gäste werden immer anspruchsvoller. Durch den steigenden Individualisierungsgrad sind immer innovativere Angebotspaletten in Form von flexiblen Baukastensystemen gefragt.¹⁸⁵

Das Einzelangebot in der Verbandsgemeinde ist sehr umfangreich, doch gibt es bisher keine Kooperation der verschiedenen Anbieter, welche die verschiedenen Angebote aus dem Freizeitbereich wie auch aus dem kulturellen Bereich zu ansprechenden, komplexen und zielgruppenadäquaten Produkten vernetzt. Eine derartige Vernetzung ist aber notwendig, um den Anforderungen des Marktes künftig Rechnung zu tragen.

Mit dem Mangel an Kooperation bzw. Vernetzung geht auch eine unzureichende Vermarktung der bestehenden Angebote einher. So kommt es auch zu zahlreichen Überschneidungen in verschiedensten Prospekten und einer damit verbundenen Unübersichtlichkeit des Angebots.

3.3 Chancen

(1) Trend zum Natururlaub

Das wachsende Gesundheitsbewusstsein und die damit verbundene aktive Erholung geben Schlagwörtern wie "Rückkehr zur Natur" oder "Besinnung auf das Ursprüngliche" wieder vermehrt Bedeutung. Die Natur spielt daher bei immer mehr Reisenden eine wichtige Rolle. Durch die steigende Lebenserwartung und das immer stressiger werdende Alltagsleben, ist das Bedürfnis nach Gesundheit und diesem Alltag in die Natur zu entfliehen und dort Erholung zu finden stetig gestiegen. Destinationen mit einer intakten Naturlandschaft, welche die Voraussetzungen für einen aktiven Urlaub in der Natur bieten haben daher künftig Marktvorteile.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 5 u. S. 41.

¹⁸⁶ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 42; Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 102; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 6f.; Bär (2006), S. 168.

(2) Trend zu Inlandsreisen

Der internationale Reisemarkt zeichnet sich in den letzten Jahren durch immer billiger werdende Flugreisen aus, was auch auf die Wirtschaftskrise zurückzuführen ist.

Trotzdem ist Deutschland noch immer das beliebteste Reiseziel der Deutschen. 75 Prozent der Reisen der Deutschen führten 2008 ins eigene Land und dabei sind die Inlandsreisen mit 3 Prozent sogar noch stärker gestiegen als die Auslandsreisen. Dies ist zum Teil auch auf ein Umweltbewusstsein zurückzuführen, welches die Entscheidung für kurze Reisewege fördert.¹⁸⁷

(3) Komplexe vernetzte Produkte sind gefragt

Wie schon bei der angeführten Schwäche “Mangel an zielgruppenadäquaten Paketangeboten – Keine Vernetzung der bestehenden Angebote und unzureichende Vermarktung“ erwähnt, ist der touristische Markt zunehmend anspruchsvoller geworden. Gefragt sind innovative Angebotspaletten, Angebote in Form flexibler Baukastensysteme, Cross-over-Angebote, also Mischungen aus Angeboten aus dem Freizeitbereich wie auch aus dem kulturellen Bereich. Dies ist auf den steigenden Individualisierungstrend und auf die Komplexität der Motiv- und Aktivitätsbündel der Reisenden zurückzuführen.¹⁸⁸

Eine Vernetzung der verschiedenen Angebote zu komplexen Produkten ist daher notwendig, um den künftigen Anforderungen des Marktes zu entsprechen und dadurch zu einer Attraktivitätssteigerung der Destination beizutragen. Dies betrifft vor allem eine stärkere Vernetzung von touristischen und kulturellen Angeboten. Vor allem der Bereich der kulturellen Angebote, welcher ein touristischer Wachstumsmarkt ist und für viele eine wichtige Rolle in der Reise spielt, ist stärker mit den anderen bestehenden Angeboten zu vernetzen, da dadurch das touristische Gesamtangebot ergänzt und erweitert wird.¹⁸⁹

(4) Gestiegene Qualitätsansprüche – Qualitätsmanagement

Aufgrund der gestiegenen Qualitätsansprüche der potentiellen Gäste, ist die Qualität der touristischen Angebote von großer Bedeutung. Aber nicht nur die Qualität der Angebote sondern auch die Qualität der Unterkunft, des Services und der touristischen Infrastruktur sind entschei-

¹⁸⁷ Vgl. Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 23f.; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 5.

¹⁸⁸ Vgl. Heinze (2008), S. 125.

¹⁸⁹ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 23 u. S. 26; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 31; Heinze (2008), S. 126.

dend für die Urlaubszufriedenheit der Gäste. Auf dem touristischen Markt können daher nur jene Destinationen erfolgreich sein, die in allen Bereichen auf Qualität setzen. In Rheinland-Pfalz gibt es einige Möglichkeiten sich im Qualitätsbereich zu profilieren und sich so gegenüber potentiellen Konkurrenten einen Marktvorteil zu verschaffen (vgl. Teil B – Kapitel 2.3.3).

(5) Urlaub auf dem Bauernhof (in Verbindung mit Trend zum Natururlaub)

Wie bereits erwähnt besteht aufgrund des Gesundheitsbewusstseins ein Trend zum Natururlaub. Zur Befriedigung des Bedürfnisses der potentiellen Gäste nach Naturnähe, Erholung und Nähe zum Ursprünglichen können auch Bauernhöfe fungieren. Der Trend zum "Urlaub auf dem Bauernhof" besteht schon seit längerem und ist nach wie vor ungebrochen.

In Rheinland-Pfalz gibt es den Landesverein "Natururlaub auf Winzer- und Bauernhöfen in Rheinland-Pfalz/Saarland e.V.". Die in diesem Verein organisierten Betriebe bieten ein breites Angebot im Bereich des Natur- und Aktivurlaubs, vor allem auch im Bereich des Reitens, welches als qualitätsgeprüftes touristisches Angebot fungiert.¹⁹⁰

(6) Profilierung bzw. Positionierung durch Alleinstellungsmerkmal

Es geht dabei um die Profilierung bzw. Positionierung einer Destination am touristischen Markt durch ein Alleinstellungsmerkmal. Darunter ist ein Merkmal des touristischen Angebotes einer touristischen Region zu verstehen, das sie von anderen differenziert bzw. abhebt und ihr so einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Für die VG Altenkirchen gäbe es dabei zum einen die Möglichkeit der Profilierung über das Thema "Raiffeisen". Dabei besteht aber Konkurrenz durch die Nachbar-Verbandsgemeinden Flammersfeld und Hamm (Sieg).

Eine andere Möglichkeit zur Profilierung bestünde in der Schaffung von "einmaligen" komplexen Produkten, durch Vernetzung der Vielzahl der bereits bestehenden Angebote. Zusätzlich könnte man dabei die Möglichkeit nutzen und die Angebote sozusagen aus "einer Hand" anbieten. Dies brächte auch den Vorteil einer besseren Vermarktbarkeit der Produktpakete und ein "Service-Plus" gegenüber anderen Anbietern, ganz zu Schweigen von der einfacheren Buchbarkeit für die Nachfrager.

¹⁹⁰ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 24.

(7) Familiensynergetik

Bei dem Begriff “Familiensynergetik“ handelt es sich um Familienurlaub mit drei Generationen, d.h. Großeltern – Eltern – Kinder. Dieses Thema wird im “Touristischen Entwicklungskonzept für Rheinland-Pfalz“ als sogenanntes Pionierthema bezeichnet. Pionierthemen stellen potentielle Zukunftsmärkte dar, da die touristische Nachfrage bis jetzt eher latent ist, was aber in erster Linie daran liegt, dass entsprechende Angebote fehlen.¹⁹¹

Das Thema bietet vor allem vor jenem Hintergrund Potential, da ihm auch ein Stück Pädagogik zugesprochen werden kann, als darin die traditionelle Familienverbundenheit bzw. -zusammengehörigkeit gestärkt wird. Dies ist in der heutigen Zeit, in der immer mehr zerrüttete Familienverhältnisse zu finden sind, von zunehmender Bedeutung.¹⁹²

Zur Befriedigung der Bedürfnisse von drei Generationen ist vor allem ein umfangreiches und vielfältiges Angebot gefragt, das neben Erlebnis- und Freizeitangeboten (speziell für Kinder), Wander- und Radrouten, auch kulturelle Angebote bereithält. Alle Voraussetzungen dafür sind in der VG Altenkirchen gegeben.

3.4 Risiken

(1) Verschärfter Wettbewerb – steigende Qualitätsansprüche

Der Markteintritt immer neuer touristischer Regionen auf nationaler wie internationaler Ebene führt zu einem immer härter werdenden Wettbewerb um die potentiellen Gäste. An eine moderne touristische Destination werden daher immer höhere Anforderungen hinsichtlich der Qualität von Beherbergungsbetrieben, Service und touristischer Infrastruktur gestellt.¹⁹³ Aber auch immer innovativere Angebote, in Form von komplexen zielgruppenadäquaten Produkten sind gefragt.¹⁹⁴ All diese Punkte machen es einer touristischen Region in der heutigen Zeit sehr schwer, sich am Reisemarkt zu profilieren und zu positionieren und dadurch zu bestehen.

¹⁹¹ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 48 u. S. 69.

¹⁹² Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 70.

¹⁹³ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 28f.; Steinecke (2007), S. 38.

¹⁹⁴ Vgl. Heinze (2008), S. 126.

(2) Fehlende Kooperationsbereitschaft der touristischen Anbieter

Wie bereits bei der Schwäche “Mangel an zielgruppenadäquaten Paketangeboten – Keine Vernetzung der bestehenden Angebote“ und der Chance “Flexible vernetzte Produkte sind gefragt“ beschrieben wurde, sind komplexe, attraktive Produkte gefragt. Um derartige Produkte bereitzustellen ist eine Kooperation bzw. Vernetzung der touristischen und kulturellen Anbieter notwendig. Leider bestehen speziell zwischen Anbietern von kulturellen Angeboten und touristischen Einrichtungen oft Berührungspunkte. Vor allem bei den kulturellen Anbietern müssen vorhandene Vorbehalte gegenüber touristischen Belangen hinsichtlich Erschließung, Präsentation und Information überwunden werden.¹⁹⁵

Bei mangelnder Kooperationsbereitschaft besteht die Gefahr, die gestiegenen Ansprüche der Touristen nach komplexen Angeboten nicht befriedigen zu können und dadurch entscheidende Nachteile gegenüber Konkurrenzdestinationen zu haben.

(3) Nichtberücksichtigung der Folgewirkungen des demographischen Wandels – älteres Zielpublikum

Die zunehmende Überalterung der Bevölkerung in Deutschland, welche eine der Hauptfolgewirkungen des demographischen Wandels ist, bringt auch eine Veränderung in der Altersstruktur der touristischen Zielgruppen mit sich. So werden die Zielgruppen 50plus, 60plus und 75plus zunehmend ansteigen.¹⁹⁶

Dies bringt auch Veränderungen der Anforderungen an das touristische Angebot mit sich, die nicht nur auf das steigende Gesundheitsbewusstsein und dem damit verbundenen Trend zum Natururlaub zurückzuführen sind, sondern auch auf die anspruchsvolleren Wünsche verbunden mit dem steigenden Individualisierungsgrad. Die touristischen Anbieter müssen sich auf diese veränderten Anforderungen einstellen und flexibel und innovativ in ihrer Angebotsgestaltung sein.¹⁹⁷

Gelingt das nicht, wird dies einen Rückgang der Nachfrage in der Zielregion zur Folge haben.

¹⁹⁵ Vgl. Heinze (2008), S. 129.

¹⁹⁶ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 40; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 4; Lorenz Tourismusberatung GmbH (2006), Folie 9.

¹⁹⁷ Vgl. Grimm/Lohmann (2009), S. 8.

(4) Einseitige Vermarktung durch übergeordnete Stelle

Die VG Altenkirchen liegt in der Reiseregion Westerwald/Lahn des Bundeslandes Rheinland-Pfalz. Das Bundesland Rheinland-Pfalz gliedert sich in neun Reiseregionen. Als übergeordnete Vermarktungseinheiten für diese Regionen wurden Regionalagenturen geschaffen. Für die Reiseregion Westerwald/Lahn, in der die VG Altenkirchen liegt, ist der "Westerwald Gästeservice e.V." zuständig. Es besteht nun die Gefahr, dass, aufgrund nicht vorhandener oder nicht entsprechend attraktiver Angebote, eine Destination gegenüber anderen vernachlässigt behandelt wird.

4. Touristische Zielgruppen

4.1 Theoretische Grundlagen

Um an potentielle touristische Nachfrage- bzw. Zielgruppen zu gelangen ist eine Marktsegmentierung notwendig.

«Im Rahmen der Marktsegmentierung geht es um die Aufteilung des Gesamtmarktes in abgrenzbare, möglichst homogene Teilmärkte. Aufgrund der vorgenommenen Marktsegmentierung lassen sich Zielgruppen besser erfassen und gezielter bearbeiten, da die Käufer des Teilmarktes in Bezug auf ihre Wünsche und Bedürfnisse klarer zu bestimmen sind als diejenigen des Gesamtmarktes.»¹⁹⁸

Um nun touristische Teilmärkte vom touristischen Gesamtmarkt abzugrenzen gibt es verschiedene Methoden.

In der Fachliteratur werden dabei meist drei Grundarten der Marktsegmentierung beschrieben:

(1) Sozio-demographische Marktsegmentierung

Die Marktsegmentierung nach sozio-demographischen Merkmalen bzw. Kriterien findet relativ häufig Anwendung im Tourismusmarketing. Dies liegt vor allem an der Einfachheit und Verständlichkeit der Methode. Sie wird deshalb u.a. auch als die "klassische Form" der Marktsegmentierung bezeichnet. Die häufigsten Kriterien, auf deren Grundlage der Markt unterteilt werden kann, sind dabei das Geschlecht, das Alter, der Familienstand, die Haushaltsgröße, das Einkommen, der Beruf, die Ausbildung und der Wohnort.¹⁹⁹

Bei einer Marktsegmentierung nach bloßen sozio-demographischen Merkmalen handelt es sich um eine relativ grobe und wenig aussagekräftige Methode, da oft schon innerhalb einer Zielgruppe große Differenzierungen bestehen.

¹⁹⁸ Freyer (2009b), S. 185.

¹⁹⁹ Vgl. Freyer (2009b), S. 187; Steinecke (2006), S. 60.

(2) Verhaltensorientierte Marktsegmentierung²⁰⁰

Bei der verhaltensorientierten Marktsegmentierung werden nachfragerrelevante Verhaltensweisen als Abgrenzungskriterien herangezogen. Zu diesen Kriterien zählen:

- das gewählte Verkehrsmittel (PKW-Reisende, Flug-Reisende, Bahn-Reisende etc.)
- die Unterkunftsart (Camping, Hotel, Bauernhof etc.)
- das Buchungsverhalten bzw. die Organisationsform (Individualreisende, Teilpauschalreisende, Vollpauschalreisende etc.)
- das Reiseziel (Inlands-, Auslands-, See-, Mittelgebirgsreisende etc.)
- die Reisedauer (Ausflügler, Kurzreisende, Langzeiturlauber etc.)

(3) Psychographische Marktsegmentierung

Bei der psychographischen Marktsegmentierung können die zugrundeliegenden Kriterien aus unterschiedlichen Bereichen kommen wie z.B. allgemeine Persönlichkeitsmerkmale (Charaktereigenschaften wie Ängstlichkeit, Rigidität etc.), Einstellungen und Motive oder auch Lebensstile. Diese Form der Marktsegmentierung wird auch als "moderne Form" der Marktsegmentierung bezeichnet und lässt sich in zwei Arten unterteilen:²⁰¹

- Touristen- bzw. Urlaubertypologien

Sie basieren meist auf einer Kombination von sozio-demographischen und psychographischen Kriterien. Das Hauptproblem dieser Typologisierungsmethoden ist, dass es aufgrund mangelnder Trennschärfe der Unterscheidungskriterien und der weitgehenden Beliebigkeit der Typenbildung zu einer großen Vielfalt derartiger Urlaubertypologien gekommen ist. So konnten im Rahmen einer Untersuchung zu Typologien im Tourismus knapp 100 unterschiedliche Typologien gesammelt werden.²⁰²

Tab. 2 auf der folgenden Seite zeigt einen Auszug verschiedener Typenbildungen.

²⁰⁰ Vgl. Freyer (2009b), S. 187f.; Steinecke (2006), S 61.

²⁰¹ Vgl. Freyer (2009b), S. 188.

²⁰² Vgl. Freyer (2009b), S. 188ff.

1. Eindimensionale Typenbildungen (Differenzierungskriterium, Verfasser)	Touristen- u. Freizeittypen
Urlaubsaktivität (HAHN 1974)	Abenteuer-, Bewegungs-, Bildungs-, Erholungs-, Erlebnis-, Sporturlauber
Landschaftspräferenzen (HARTMANN 1974, 1981)	Mittelgebirgs-, Hochgebirgs-, Mittelmeer-, Nordsee-, Ostsee-, Flachland-, Doppelurlauber (im Sommer das Meer, im Winter die Berge)
Aktionsräumliches Verhalten (FINGERHUT 1973)	Wander-, Freiraum-, Landschafts-, Rundfahrer-, Promenier-, Sport-, Bildungstyp
Lieblingsfarbe (als Indiz für das Freizeitverhalten) (LÖSCHER 1973)	Blau-Typ (Ruhe, Entspannung und Zufriedenheit), Grün-Typ (Festigkeit, Beharrung und Selbststeuerung), Rot-Typ (Erregung, Bewegung u. Aktivität), Gelb-Typ (Lösung, Veränderung, Entfaltung)
Interaktionspartner (MEYER 1978)	Partner-, Personal-, Urlauber-, Kolonisten-, Brückenkopf-Kontakt-Typ
Grad der Anpassung von Touristen an lokale Gegebenheiten (SMITH 1977)	explorer, elite-, off-beat-, unusual-, incipient-mass-, mass-, charter-Touristen
Informationsverhalten (DATZER 1983)	Der Informationsfreudige, interpersonelle Kommunikation, Informationsverzicht, neutrale Informationsquellen, angebotsorientierte Quellen
Konträrhaltung (Alternativtourist) (FREYER 1985)	Polit-Tourist, Globetrotter, Abhauer
Bereiste Länder (G + J 1988)	Globetrotter, der Weitgereiste, Studienreisende, Sonnen- und Erholungsreisende, Mittel- und Südeuropa-Reisende, Deutschland-Reisende, Wenig-Reisende, Stubenhocker
Reishäufigkeit im Lebenszyklus (BECKER 1992)	Reisefanatiker, Ständig-, Intervall-, Häufig-, Wenig-, Seiten-Reisende

Tab. 2: Touristen- und Urlaubertypologien²⁰³

- Lebensstil-Typologien

Bei den Lebensstil- bzw. Lifestyle-Typologien handelt es sich zwar um eine Fortentwicklung der klassischen Urlauber-Typologisierungsmethoden, doch zeichnen sich auch die Lebensstil-Typologien mehr durch Vielfalt und Buntheit aus (siehe Tab. 3 auf der folgenden Seite), weshalb sich bis heute auch keine Typologie durchgesetzt hat.²⁰⁴

Lebensstil-Typologien erfreuen sich im Tourismus aber immer größerer Beliebtheit und diese Methode wird immer häufiger als "die" Form der Zielgruppenabgrenzung angesehen.²⁰⁵ So wurden auch im Rahmen einer Kooperationsbörse der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH unter dem Titel "Chancen für Rheinland-Pfalz! – Tourismusstrategie 2015 und Marketingplanung 2009" Lifestyle-Typen als Grundlage für die Festlegung touristischer Zielgruppen herangezogen.²⁰⁶

²⁰³ Vgl. Freyer (2009b), S. 188ff.

²⁰⁴ Vgl. Freyer (2009b), S. 191.

²⁰⁵ Vgl. Freyer (2009b), S. 191; Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 101.

²⁰⁶ Vgl. Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (2008), Folie 8ff.

2. Lebensstil-Typologien (Verfasser, Typengruppen)	
OPASCHOWSKI 1987 (Freizeitkonsumenten)	Anpassungs-, Geltungs-, Erlebnis-, Kultur-, Anspruchs-, Versorgungs-, Sparkonsument
ADAC 1989	Typ A: die aktiven Genießer, (B) die Trendsensiblen, (C) die Familiären, (D) die Nur-Erholer
ÖSTERREICH 2000 (Euro-Lifestyle)	Der vorsichtige Erholungsurlauber (Vorsichtige, Heimchen, Misstrauische, Abgekoppelte), der klassische Kultur-Urlauber (Moralisten, Ordentliche, Puritaner), der anspruchsvolle Erlebnis-Urlauber (Karrieremacher, Protestler, Pioniere, Wohltäter, gute Nachbarn), der junge Genuss-Urlauber (Rocker, Angeber), die junge Familie (Romantiker, Sorglose)
REISEANALYSE 1990: – Lifestyle-Urlaubertypen alte Bundesländer: – Lifestyle-Urlaubertypen neue Bundesländer:	(1) der gesundheitsbewusste, vielfältige Engagierte, (2) der passive, häusliche Unauffällige, (3) der aufgeschlossene Freizeitorientierte, (4) der gutsituierte Familienorientierte, (5) der genügsame Fleißige, (6) der dynamische Egozentriker (1) der kreative, unabhängige Aktive, (2) der familiengebundene Passive, (3) der bescheidene, häusliche Fleißige, (4) der unzufriedene Interessenlose, (5) der gutsituierte Geschäftige, (6) der sportliche, erfolgreiche Genießer.

Tab. 3: Lebensstil-Typologien²⁰⁷

Die bisherigen Ausführungen zeigen die Vielzahl der Möglichkeiten zur Marktsegmentierung. Als neue Form der Marktsegmentierung bzw. als Mischung der verschiedenen Typologien werden die Ausführungen zum sogenannten "neuen" Touristen gesehen.

(4) Der neue Tourist

Diese Form von Touristen prägt vor allem die Hochphase des Tourismus gegen Ende des 20. Jahrhunderts. Die Bezeichnung "neu" kommt daher, da es im Laufe der letzten Jahrzehnte doch einige bedeutende Veränderungen bei den Reisenden und ihrem Reiseverhalten gab.²⁰⁸

Einige wichtige Faktoren bzw. Merkmale, die den "neuen" Touristen beschreiben, wurden zum Teil bereits in Kapitel 3 im Rahmen der Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse erwähnt. Zu diesen zählen:²⁰⁹

- mehr Reiseerfahrung
- Qualitätsbewusstsein
- Umweltbewusstsein

²⁰⁷ Vgl. Freyer (2009b), S. 188ff.

²⁰⁸ Vgl. Freyer (2009b), S. 194f.

²⁰⁹ Vgl. Freyer (2009b), S. 195.

- Sehnsucht nach Natürlichkeit
- Gesundheitsbewusstsein
- höheres Einkommen
- Überalterung
- Individualisierung

Eine sehr bedeutende Rolle bei der Beschreibung des sogenannten “neuen“ Touristen bzw. bei der zukünftigen Zielgruppenansprache spielt die Überalterung. Der demographische Wandel, der diese allgemeine Überalterung der Bevölkerung mit sich bringt, hat einen maßgebenden Einfluss auf den Tourismus.²¹⁰

Dieser Wandel in der Entwicklung des Altersaufbaus der Bevölkerung wird u.a. daran sichtbar, wenn man die Entwicklung des Anteils der Rentner an den Erwerbspersonen (zwischen 20 und 60 Jahre) betrachtet. Dieser sogenannte Altenquotient (Anteil der Über-60-Jährigen an den 20- bis 60-Jährigen) wird von 35,2 Prozent (1990) auf 72,7 Prozent im Jahr 2030 steigen.²¹¹

Diese Entwicklung wird sich mittel- bis langfristig sehr deutlich auf die Zusammensetzung der Zielgruppen auswirken und einen erheblich höheren Anteil an Senioren mit sich bringen. Infolgedessen ist derzeit auch nur der Anteil der Zielgruppen 50plus, 60plus und 75plus am steigen.²¹² Bezeichnungen wie “Silver Ager“, “Best Ager“ oder die “Neuen Alten“ spielen in den Überlegungen der Zielgruppenansprachen der touristischen Regionen daher eine immer bedeutendere Rolle.

²¹⁰ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 40.

²¹¹ Vgl. Freyer (2009b), S. 154.

²¹² Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 4; Lorenz Tourismusberatung GmbH (2006), Folie 9.

4.2 Der typische Rheinland-Pfalz Gast

Die angeführten Eigenschaften des sogenannten “neuen“ Touristen spiegeln sich in Beschreibungen des typischen Rheinland-Pfalz Gastes wider. So wird dieser in der Tourismusstrategie 2015 wie folgt charakterisiert:²¹³

- Kernzielgruppe zwischen 40 und 60 Jahren
60 Prozent der Gäste in Rheinland-Pfalz sind älter als 50 Jahre und mehr als 25 Prozent sind zwischen 60 und 70 Jahre.
- Hohes Bildungs- und Einkommensniveau
Ca. 21 Prozent der Gäste haben die Hochschul- oder Fachhochschulreife (der Landesdurchschnitt liegt bei 18 Prozent) und ca. 17 Prozent haben einen (Fach)Hochschulabschluss (Landesdurchschnitt 9 Prozent). Das durchschnittliche Haushaltsnettoeinkommen liegt bei über 20 Prozent der Gäste über 3.800 Euro pro Monat.
- Reisen meist als Paar oder in kleinen Gruppen
Der typische Rheinland-Pfalz-Gast reist meist mit Partner, mit Familienangehörigen oder in kleinen Individualgruppen.

Diese Beschreibungen und Einschätzungen werden auch durch den Tourismusjahresbarometer für Rheinland-Pfalz bestätigt, in welchem sich die Zielgruppenmerkmale für die vier Themenschwerpunkte der Tourismusstrategie 2015 (Wandern, Radwandern, Wein und Weinkulturlandschaft und Gesundheit) wie folgt charakterisieren:²¹⁴

- Durchschnittsalter der Gäste liegt in allen vier Bereichen bei ca. 50 Jahren
- in allen Bereichen herrscht ein überdurchschnittlich hohes Bildungs- und Einkommensniveau
- Paare als häufigste Reisegruppenart in allen Bereichen

²¹³ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 9f.

²¹⁴ Vgl. Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009), S. 107f.

Die Beschreibungen bezüglich der Reisemotive des typischen Rheinland-Pfalz Gastes sind dagegen weiter gefasst. So wird er in der Tourismusstrategie 2015 als gleichermaßen interessiert an kulturellen Attraktionen und regionalen Produkten, wie auch an Wandern und Radfahren beschrieben.²¹⁵

Die so beschriebene Zielgruppe für Rheinland-Pfalz ist ein wirtschaftlich sehr attraktives Marktsegment. Jedoch wird in der Tourismusstrategie 2015 auch darauf hingewiesen, dass mittelfristig eine Verjüngung der Zielgruppenansprache notwendig ist.²¹⁶

Die Beschreibungen des “typischen Rheinland-Pfalz Gastes“ bieten eine gute Grundlage für die Erarbeitung von Zielgruppenvorschlägen für die VG Altenkirchen, was in erster Linie daran liegt, dass sich die Beschreibungen des typischen Gastes auf die in Rheinland-Pfalz gebotenen Attraktionen beziehen und diese in VG Altenkirchen ähnlich sind.

4.3 Ableitung touristischer Nachfrage- bzw. Zielgruppen für die VG Altenkirchen

Aufbauend auf den Ausführungen in Kapitel 4.1 und 4.2 sollen nun touristische Nachfrage- bzw. Zielgruppen für die VG Altenkirchen festgelegt werden.

Wie in der Tourismusstrategie 2015 beschrieben und im Tourismusbarometer 2009 bestätigt wurde, liegt der Bereich der Kernzielgruppen zwischen 40 und 60 Jahre. Auch wurden die Reisemotive der Kernzielgruppen als sehr vielfältig und unterschiedlich beschrieben.

Die VG Altenkirchen verfügt über ein sehr breit gefächertes touristisches und kulturelles Angebot. Speziell die in der Tourismusstrategie 2015 festgelegten thematischen Schwerpunkte “Wandern“ und “Radwandern“ stellen auch im touristischen Angebot der VG Altenkirchen bedeutende Attraktivitätsfaktoren dar.

Auch das in der Tourismusstrategie 2015 angesprochene Thema Kultur, welches als begleitendes Basiselement für alle vier Schwerpunkte dienen soll, wird in der Verbandsgemeinde durch das umfangreiche vorhandene kulturelle Angebot erfüllt.

²¹⁵ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 9.

²¹⁶ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 10.

Für die VG Altenkirchen sollten daher größtenteils dieselben Zielgruppen angesprochen werden, die in der Tourismusstrategie 2015 für das gesamte Bundesland Rheinland-Pfalz beschrieben worden sind.

4.3.1 Zielgruppenvorschläge

(1) Aktive Paare im Best-Ager-Alter

Wie in den Ausführungen in Kapitel 4.2 erwähnt, sind Paare die vorwiegenden Reiseformen in allen vier thematischen Säulen des Bundeslandes Rheinland-Pfalz.

Die Altersstruktur der angesprochenen Kernzielgruppe liegt zwischen 40 und 60 Jahren, die sogenannten "Best Ager". Doch auch die Zielgruppe der 60 bis 70 Jährigen steigt. Hinsichtlich der zielgruppenadäquaten Angebote ist bezüglich dieser beiden Altersgruppen aber kein Unterschied zu machen.

Die "Senioren" (Gruppe der 60 bis 70 Jährigen) fühlen sich generell meistens um 15 Jahre jünger. Es besteht bei ihnen daher auch nur ein geringes Interesse an speziellen, "senioren- ausgerichteten" touristischen Angeboten, sondern vielmehr an generationsübergreifenden Aktivitäten.²¹⁷

Die Reisemotive sind, wie bereits erwähnt, sehr unterschiedlich. So geht es vielen in erster Linie darum aktiv zu sein, sich fit zu halten und in der Natur Kraft zu tanken. Doch auch die kulturellen Angebote spielen dabei eine große Rolle. Sie sind als Ergänzungen und Erweiterungen zu sehen.

(2) Gruppen

Kleine Individualgruppen sind neben den Paaren die am meisten vorkommende Reiseform. Speziell im Bereich der Best Ager, aber auch bei den Senioren sind kleine Gruppen eine beliebte und häufige Reiseform.

Die Reisemotive bei Gruppenreisen können sehr unterschiedlich sein. Deshalb ist vor allem ein vielfältiges Angebot gefragt. Diese Bedingung ist in der VG Altenkirchen erfüllt.

Neben kleineren Gruppen im Bereich der Best Ager und Senioren, welche verschiedene Hauptmotive für ihren Urlaub haben können (Aktive Gruppen, Kulturinteressierte Gruppen etc.),

²¹⁷ Vgl. Steinecke (2006), S 60.

gehören auch Hochschulgruppen und Firmen zum Zielgruppenbereich "Gruppen". So können Exkursionen, Teambildungsmaßnahmen, Workshops, Incentives (Maßnahmen zur Steigerung der Motivation oder zur Erhöhung der Loyalität zu einem Unternehmen) oder Ähnliches die Motive für die Reise sein. Gerade auch für diese Zielgruppen ist die VG Altenkirchen aufgrund ihres umfangreichen Angebotes eine geeignete Destination.

Die Bedeutung von Gruppenurlaube wurde auch von der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH erkannt. So wurde in Kooperation mit "mosel.de e.K. Touristische Informationssysteme" die Internetplattform "Gruppenurlaub-rlp.de" geschaffen. Auf dieser Seite werden in allen neun Reiseregionen von Rheinland-Pfalz spezielle Gruppenangebote mit verschiedenen Schwerpunkten (z.B. aktive Gruppen, kulturinteressierte Gruppen, Firmen/Incentives etc.) angeboten.²¹⁸

(3) Familien mit Kindern

Auch die Reise mit Familienangehörigen bzw. die Reise mit der Familie ist eine beliebte Reiseform.²¹⁹ Laut ETI wird in Zukunft speziell der Markt für Ein-Kind-Familien wachsen, während sich der Markt der klassischen Familie verkleinert. Dennoch bleibt die Reiseform von Familien mit Kindern eine große Zielgruppe.

Die Reisemotive von "Familien mit Kindern" sind, wie bei den anderen bisher vorgeschlagenen Zielgruppen unterschiedlich. Es ist daher ein breites touristisches- wie auch kulturelles Angebot (Zweiteres ist eher als Ergänzung und als Schlechtwetterangebot zu sehen) von Nöten, welches in der VG Altenkirchen vorhanden ist.

Dadurch sind die Voraussetzungen für eine Zielgruppenansprache der Gruppe "Familien mit Kindern" gegeben. Nebenbei würde auch die in der Tourismusstrategie formulierte Forderung nach einer mittelfristigen Verjüngung der Zielgruppenansprache erfüllt werden.

Eine Sonderform in der Gruppe "Familien mit Kindern" stellt der Begriff der Familiensynergetik dar. Hierbei handelt es sich um es sich um Familienurlaub mit drei Generationen, d.h. Großeltern – Eltern – Kinder. Im Touristischen Entwicklungskonzept für Rheinland-Pfalz wird dieses Thema als potentieller Zukunftsmarkt gesehen.

²¹⁸ Vgl. Mosel.de e.K. Touristische Informationssysteme (o.J.c).

²¹⁹ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 10.

(4) Schulklassen und Jugendgruppen

Die Zielgruppe "Schulklassen und Jugendgruppen" ist von der Zielgruppe "Gruppen" gesondert zu betrachten. Dies liegt zum einen an der Größe der Gruppen. So umfassen Schulklassen und Jugendgruppen (Jugendcamps etc.) in der Regel meist um die 20 Personen. Weiters ist die Altersstruktur in solchen Gruppen viel niedriger als in der Zielgruppe "Gruppen".

Es werden daher auch ganz andere Bedingungen an das Angebot einer Destination gestellt. Die Reisemotive sind innerhalb dieser Zielgruppe allerdings sehr ähnlich. Schulklassen und Jugendgruppen kommen vor allem im Rahmen von Exkursion, Sportwochen, Landschulwochen, Themenwochen bzw. -urlaube und Jugendcamps als Zielgruppen in Frage. In der Regel ist daher ein breites Sport- und Aktivitätsprogramm gefragt, welches aber auch durch kulturelle Angebote ergänzt und erweitert werden sollte, da die Bildung meist einen bedeutenden Bestandteil von Reisen bzw. Ausflügen von Schulklassen und Jugendgruppen darstellt.

Die Voraussetzungen für die Erfüllung der Anforderungen dieser Zielgruppe sind in Altenkirchen großteils gegeben. Lediglich im Bereich geeigneter Unterkünfte herrscht derzeit noch ein Mangel.

4.3.2 Analyse der Bedürfnisbefriedigung der vorgeschlagenen Zielgruppen anhand einer Handlungsrelevanzmatrix

Die Festlegung von Zielgruppenansprachen für eine touristische Region ist eng mit den Reismotiven dieser verbunden. Es soll daher nun eine Analyse erfolgen, in der die Ansprüche, Anforderungen und Wünsche der vorgeschlagenen Zielgruppen dem touristischen Angebot der VG Altenkirchen gegenübergestellt werden. Diese Analyse soll den Vorschlag der oben definierten Zielgruppen untermauern und notwendige Mängel im Angebot aufzeigen.

Aufbauend auf dem Beispiel einer sogenannten "Handlungsrelevanzmatrix" aus dem Touristischen Entwicklungskonzept für Rheinland-Pfalz wird diese Analyse nun auch anhand einer derartigen Matrix durchgeführt.²²⁰

Die Analyse ist dabei wie folgt aufgebaut:

Als erstes werden touristische Attribute, sogenannte Potentialfaktoren, festgelegt und deren Qualität bzw. Ausprägung in der VG Altenkirchen von 1 (Sehr gut) bis 5 (Nicht genügend) benotet.

²²⁰ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 45.

Dieselben Potentialfaktoren werden anschließend hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Urlaubszufriedenheit der jeweiligen Zielgruppe von 1 (Hoch) bis 5 (Niedrig) bewertet.

Die beiden Werte für einen Potentialfaktor (Benotung der Qualität bzw. Ausprägung in der VG Altenkirchen und Bewertung der Bedeutung für die Urlaubszufriedenheit) werden dann jeweils auf der Y- bzw. X-Achse aufgetragen. Die sich so ergebenden Koordinaten definieren die Position des jeweiligen Potentialfaktors in der Handlungsrelevanzmatrix.

Die Bewertung bzw. Benotung der definierten Potentialfaktoren hinsichtlich ihrer Qualität bzw. Ausprägung in der VG Altenkirchen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Urlaubszufriedenheit der jeweiligen Zielgruppe erfolgt auf Basis der Analyse des natürlichen und abgeleiteten Angebots der VG Altenkirchen bzw. auf den Ausführungen zu den Zielgruppenvorschlägen (vgl. Teil B – Kapitel 4.3.1). Es soll aber betont werden, dass es sich dabei um die individuelle Einschätzung des Verfassers dieser Arbeit handelt. Folgende zwölf Potentialfaktoren fließen in die Analyse mit ein:

- Landschaftsbild/Natur

Für viele Urlaubsgruppen ein sehr wichtiger Faktor, da das Landschaftsbild Voraussetzung für viele sportliche Aktivitäten ist. Nur in einer schönen Naturlandschaft möchte man auch Wandern, Radfahren, Ausflüge machen oder sonstigen sportlichen Freiluftaktivitäten nachkommen.

Bewertung/Benotung: 1,5

- Wanderwege

Eine der thematischen Säulen im Rheinland-Pfalz Tourismus ist laut Tourismusstrategie 2015 das Wandern. Die Landschaft ist mit der Verteilung der Mittelgebirge und Flüsse dafür nahezu maßgeschneidert. Auch zeigen Untersuchungen, dass die Wanderer von heute mittlerweile ein zahlungskräftiges Klientel sind.²²¹

In und um die VG Altenkirchen gibt es ein umfangreiches Wanderwegenetz, es besteht ein Anschluss an den "Prädikatswanderweg" Westerwaldsteig und es gibt zahlreiche Themenwanderwege.

Bewertung/Benotung: 1,3

²²¹ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 10 u. S. 14.

- Radrouten

Eine weitere thematische Säule ist laut Tourismusstrategie 2015 das Radwandern.²²² Auch hierfür bietet die Landschaft ideale Voraussetzungen. In der VG Altenkirchen gibt es ein umfangreiches Radwegenetz (acht Routen), es besteht ein unmittelbarer Anschluss an die "Premium Radroute" Puderbacher Land und die Verbandsgemeinde war an den "Rad-Erlebnistagen '09" beteiligt und wird auch 2010 wieder teilnehmen.²²³

Bewertung/Benotung: 1,5

- Sport- und Freizeitangebote

Auch der Bereich von Sport- und Freizeitangeboten stellt einen wichtigen touristischen Angebotsbereich dar. Hierbei sind zum einen Angebote im Rahmen der "Westerwälder Naturerlebnistage" zu nennen, welche ein umfangreiches Angebot an Sport- und Freizeitaktivitäten zur Verfügung stellen, bei dem fast alle potentiellen Kundengruppen angesprochen werden. So reicht das Angebot von umweltpädagogischen Angeboten, über sportliche Aktivitäten wie Kanufahren und Klettern, bis hin zu paartauglichen Erlebnisangeboten. Doch auch das sonstige Sport- und Freizeitprogramm außerhalb der "Westerwälder Naturerlebnistage" ist sehr umfangreich.

Bewertung/Benotung: 2

- Kulturelle Angebote

Die Kultur bzw. kulturelle Angebote wurden in der Tourismusstrategie 2015 als begleitendes Basisthema für alle vier thematischen Schwerpunkte definiert.²²⁴ Das kulturelle Angebot ist für alle Zielgruppen von Relevanz, egal ob als zentrales oder ergänzendes Reisemotiv.

Das Angebot in diesem Bereich ist in der VG Altenkirchen sehr umfangreich. Es fehlt zwar an kulturellen Highlights in Form von Burgen oder Schlössern, aber es reicht von zahlreichen sehenswerten Kirchen, historischen Stätten und Museen, über eine Vielzahl von Kulturveranstaltungen und kunsthandwerklichen Angeboten bis hin zu einer Fülle an Angeboten zum Thema "Friedrich Wilhelm Raiffeisen".

Bewertung/Benotung: 2,3

²²² Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 10.

²²³ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.t); Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (o.J.b).

²²⁴ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 10.

- Unterkunft

Das Angebot an Unterkünften in der VG Altenkirchen ist sehr umfangreich. Es reicht von der 4-Sterne Unterkunft, über rustikale Landgasthöfe bis hin zu Ferienwohnungen und einfachen Pensionen.

Es herrscht jedoch ein Mangel an preisgünstigen Unterkünften in Form einer Jugendherberge. Jugendherbergen sind ein beliebte Unterkunftsform und eine Errichtung einer solchen würde vor allem im Bereich des Verlaufs des Westerwaldsteiges eine Bereicherung darstellen. Jugendherbergen sind längst nicht mehr nur als typische Unterkunftsformen für Schulklassen und Jugendgruppen anzusehen. Die Jugendherbergen von heute werden immer moderner und bieten vor allem auch für Familien geeignete Unterkünfte mit speziellen Angeboten.²²⁵

Die Bewertung/Benotung des Potentialfaktors "Unterkunft" fällt daher für die Zielgruppe "Schulklassen und Jugendgruppen" anders aus als für die restlichen Nachfragegruppen.

Bewertung/Benotung: 3,5 (für "Schulklassen und Jugendgruppen"); 2,3 (für die anderen Zielgruppen)

- Preisniveau

Das Preisniveau in der VG Altenkirchen entspricht generell dem bundesdeutschen Durchschnitt. Dies gilt sowohl für die touristischen Angebote, als auch für die Unterkünfte und die Gastronomie. Jedoch wurde das Preis-Leistungsverhältnis in Hotellerie und Gastronomie bei einer Gästebefragung im Jahr 2003 in Rheinland-Pfalz als Schwäche identifiziert und nach den Schlechtwetterangeboten am schlechtesten bewertet.²²⁶

Für viele touristische Gruppen, so z.B. für Familien spielt das Preisniveau, vor allem bezogen auf die Unterkunft, eine große Rolle. Da jedoch das Unterkunftsangebot in der VG Altenkirchen sehr breit gefächert ist und nahezu alle Klassifizierungen vertreten sind, ist für fast jede Zielgruppe ein, ihren preislichen Vorstellungen entsprechendes, Quartier zu finden.

Bewertung/Benotung: 2,7

- Gastronomie

Das gastronomische Angebot wird aufgrund der in Teil A – Kapitel 3.2.3 vorgenommen Gliederung als Unterkategorie der kulturellen Angebote behandelt, da es ja

²²⁵ Vgl. Die Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz und im Saarland (o.J.b).

²²⁶ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 44.

auch in gewisser Hinsicht die Region bzw. deren Kultur widerspiegelt. Es spielt daher auch eine bedeutende Rolle für viele touristische Gruppen.

Beim gastronomischen Angebot hat die VG Altenkirchen ein sehr umfangreiches Angebot zu bieten. Lediglich der Bereich der gehobenen Gastronomie ist in der Verbandsgemeinde noch verbesserungswürdig.

Bewertung/Benotung: 2,3

- Gastfreundschaft/Service

Die Gastfreundlichkeit im Tourismusbereich ist eine der großen Stärken in der Region des Westerwaldes und generell im Bundesland Rheinland-Pfalz. Dies bestätigt eine Studie des Fineis Institutes, basierend auf rund 400 Interviews mit Gästen im Westerwald, in dem die Gastfreundlichkeit mit "Sehr gut" bis "Ausgezeichnet" bewertet wurde.²²⁷

Weiters wurde die Gastfreundlichkeit bei der Gästebefragung im Rahmen der Erstellung des Touristischen Entwicklungskonzeptes als "Sehr Gut" bewertet.²²⁸

Zu diesem Potentialfaktor zählt auch die Servicequalität. Wie bereits bei den Schwächen erwähnt wurde, verfügt die VG Altenkirchen bis jetzt leider über keinen einzigen zertifizierten Qualitätsbetrieb der Stufe I oder II.

Bewertung/Benotung: 2,5

- Kinderbetreuung

Die VG Altenkirchen verfügt über elf Kindergärten und zwei Kindertagesstätten.²²⁹

Speziell für Familien als touristische Zielgruppen wären auch Kinderbetreuungseinrichtungen im Rahmen der Unterkunft von Vorteil oder eine Kooperation zwischen Hotels und bereits vorhandenen Kindergärten bzw. Kindertagesstätten. Die Kinderbetreuung wurde auch in der Gästebefragung in Rheinland-Pfalz 2003 eher durchschnittlich bis schlecht bewertet.²³⁰ In diesem Bereich besteht seitens der Verbandsgemeinde noch Handlungsbedarf.

Bewertung/Benotung: 3,2

²²⁷ Vgl. Fineis Institut (2002), Folie 26.

²²⁸ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 45.

²²⁹ Vgl. Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.d).

²³⁰ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 45.

- ÖPNV

Der ÖPNV ist gerade für Touristen, die im Urlaub gerne mal ihr Auto stehen lassen möchten von Bedeutung.

In der Gästebefragung im Rahmen der Erstellung des Touristischen Entwicklungskonzeptes für Rheinland-Pfalz ist der ÖPNV von allen abgefragten Attributen am dritt-schlechtesten bewertet worden.²³¹

Gerade auch in der VG Altenkirchen, in der sich viele touristische Angebote und Sehenswürdigkeiten auf verschiedene Dörfer verteilen, wäre ein gutes ÖPNV-Netz sehr wichtig. Es gibt zwar zahlreiche regionale Busverbindungen, jedoch ist die Taktfrequenz bei vielen eher dürftig. Speziell die Verbindungen am Wochenende bedürfen einer Verbesserung.

Bewertung/Benotung: 3,2

- Schlechtwetterangebote

Hierbei besteht laut der Gästebefragung im Rahmen der Erstellung des Touristischen Entwicklungskonzeptes für Rheinland-Pfalz der größte Handlungsbedarf.²³²

Schlechtwetterangebote sind für eine touristische Destination in Rheinland-Pfalz von großer Bedeutung, denn schließlich kann es gerade auch im Sommer (der touristischen Hauptsaison für Rheinland-Pfalz) immer wieder zu längeren Schlechtwetterphasen kommen und gerade dann wären touristische Angebote, die unabhängig von Jahreszeit und Witterung sind, sehr wichtig.

Hier besteht für die VG Altenkirchen vor allem dahingehend Handlungsbedarf, dass die vorhandenen Angebote, seien sie nun aus dem touristischen oder kulturellen Bereich, besser vermarktet werden.

Bewertung/Benotung: 3,4

Die Handlungsrelevanzmatrix, anhand derer ersichtlich gemacht werden soll, wie gut die Ansprüche, Anforderungen und Wünsche der vorgeschlagenen Zielgruppen durch das touristische Angebot der VG Altenkirchen erfüllt sind, ist in vier Felder unterteilt. Für die jeweils betrachtete Zielgruppe sind dabei nur die beiden rechten Quadranten von Relevanz, da sich nur in diesen die Potentialfaktoren befinden, die für die Erfüllung der Urlaubszufriedenheit der jeweiligen Zielgruppe notwendig sind (siehe Abb. 14 auf der folgenden Seite).

²³¹ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 45.

²³² Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 45.

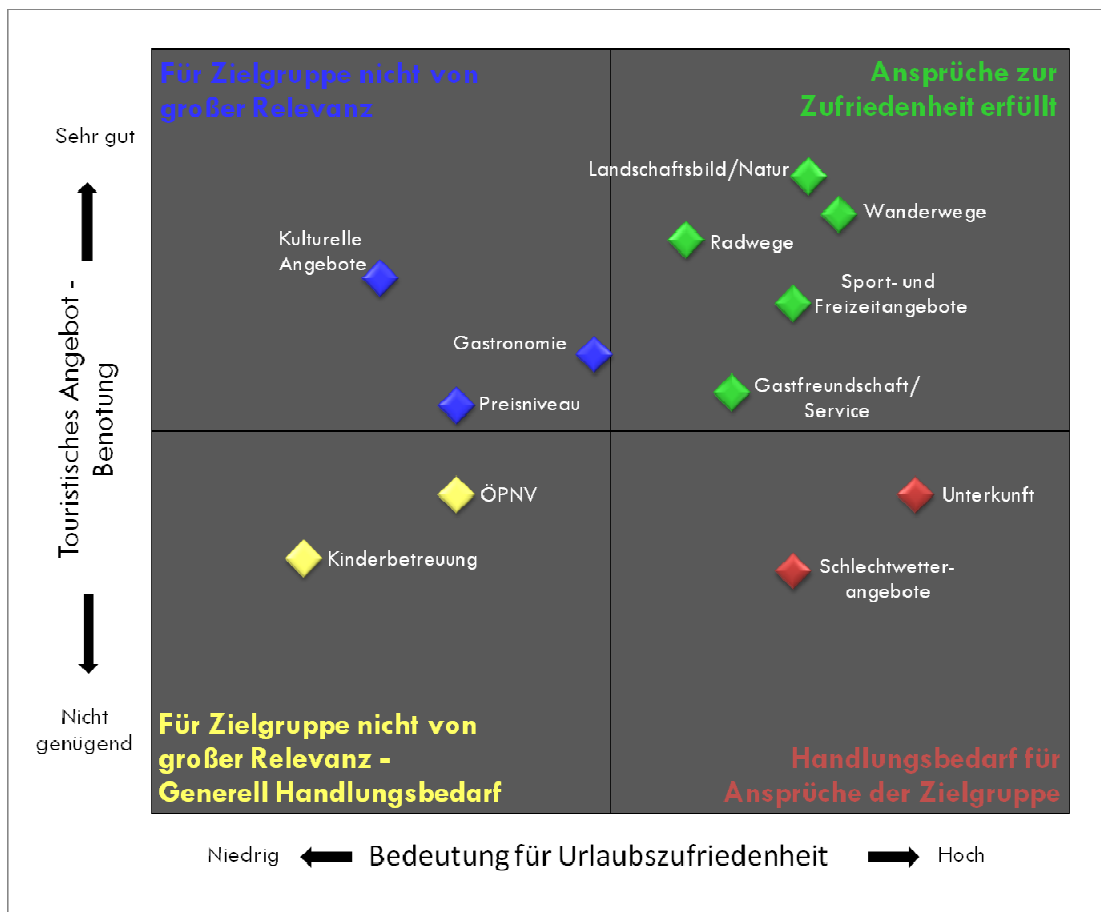


Abb. 14: Handlungsrelevanzmatrix – Beispiel²³³

- Quadrant 1 – “Für Zielgruppe nicht von großer Relevanz – Generell kein Handlungsbedarf“
 Punkte in diesem Feld sind für die jeweilige Zielgruppe nicht von Relevanz. Generell besteht in diesem Bereich des touristischen Angebots auch kein Handlungsbedarf, da es bereits “Gut“ bis “Sehr gut“ bewertet ist.
- Quadrant 2 – “Für Zielgruppe nicht von Relevanz – Generell Handlungsbedarf“
 Punkte in diesem Feld sind für diese Zielgruppe ebenfalls nicht von Relevanz. Generell besteht in diesem Bereich des touristischen Angebots aber Handlungsbedarf, da er vielleicht für andere potentielle Zielgruppen von Bedeutung ist.
- Quadrant 3 – “Ansprüche zur Zufriedenheit erfüllt“
 Je mehr Punkte sich in diesem Feld befinden, desto besser sind die Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe durch das vorhandene Angebot erfüllt.

²³³ Eigene Darstellung.

- Quadrant 4 – “Handlungsbedarf für Ansprüche der Zielgruppe“

Punkte in diesem Feld stellen Bedürfnisse der jeweils betrachteten Zielgruppe dar, die nicht zur Zufriedenheit erfüllt sind und einen Handlungsbedarf seitens der VG Altenkirchen begründen. Befinden sich in diesem Quadranten zu viele Punkte würde dies die betrachtete Zielgruppe als potentielle Gäste für die Verbandsgemeinde eher ausschließen.

(1) Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe “Aktive Paare im Best Ager-Alder“

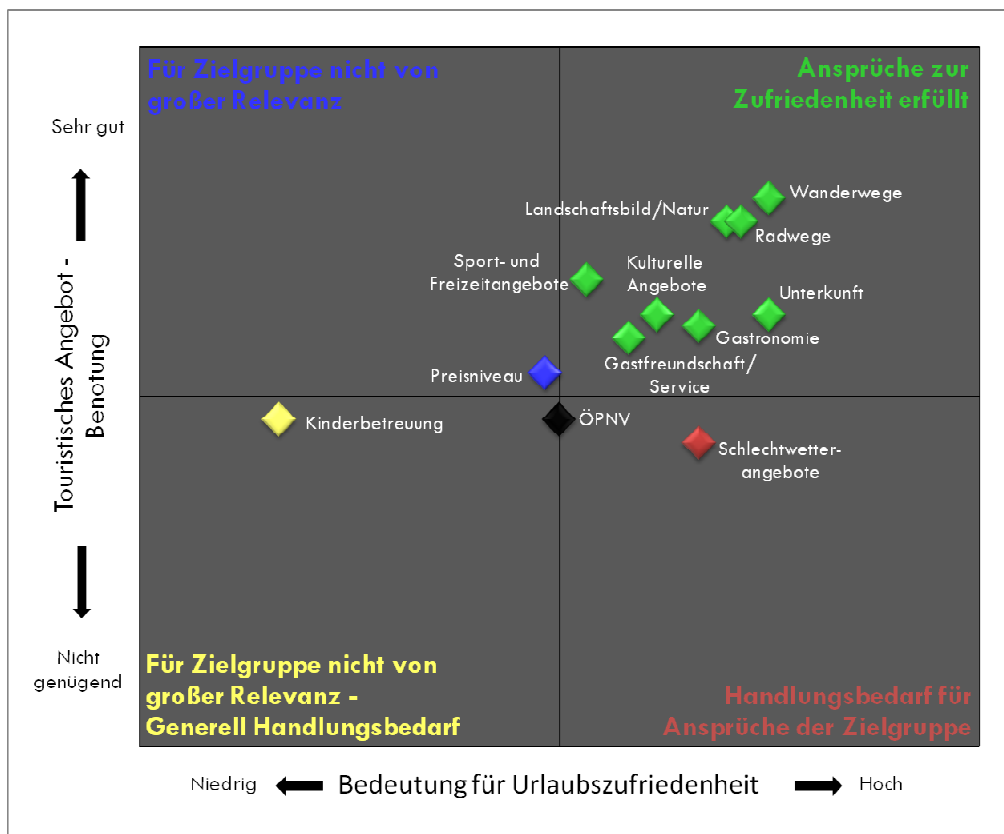


Abb. 15: Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe “Aktive Paare im Best Ager-Alder“²³⁴

²³⁴ Eigene Darstellung.

	Benotung/ Bewertung	Bed. für Urlaubszfrh.
Landschaftsbild/Natur	1,5	1,8
Wanderwege	1,3	1,5
Radrouten	1,5	1,7
Sport- und Freizeitangebote	2	2,8
Kulturelle Angebote	2,3	2,3
Unterkunft	2,3	1,8
Preisniveau	2,8	3,1
Gastronomie	2,4	2
Gastfreundschaft/Service	2,5	2,5
Kinderbetreuung	3,2	5
ÖPNV	3,2	3
Schlechtwetterangebote	3,4	2

Tab. 4: Koordinaten für Zielgruppe "Aktive Paare im Best Ager-Alter"²³⁵

Die Handlungsrelevanzmatrix für die Zielgruppe "Aktive Paare im Best Ager-Alter" zeigt, dass nahezu alle relevanten Potentialfaktoren zur Zufriedenheit der Zielgruppe erfüllt sind. Lediglich der Faktor "Schlechtwetterangebote" befindet sich im unteren rechten Quadranten der Matrix, welcher Handlungsbedarf symbolisiert.

Bei den Schlechtwetterangeboten, ist, wie bereits in der Beschreibung des Potentialfaktors erwähnt, darauf hinzuweisen, dass die schlechte Bewertung auch darauf zurückzuführen ist, dass die bereits vorhandenen Schlechtwetterangebote nicht ausreichend vermarktet werden. Ein großer Teil der kulturellen Angebote kann auch als Schlechtwetterangebot fungieren.

²³⁵ Eigene Darstellung.

(2) Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe "Gruppen"

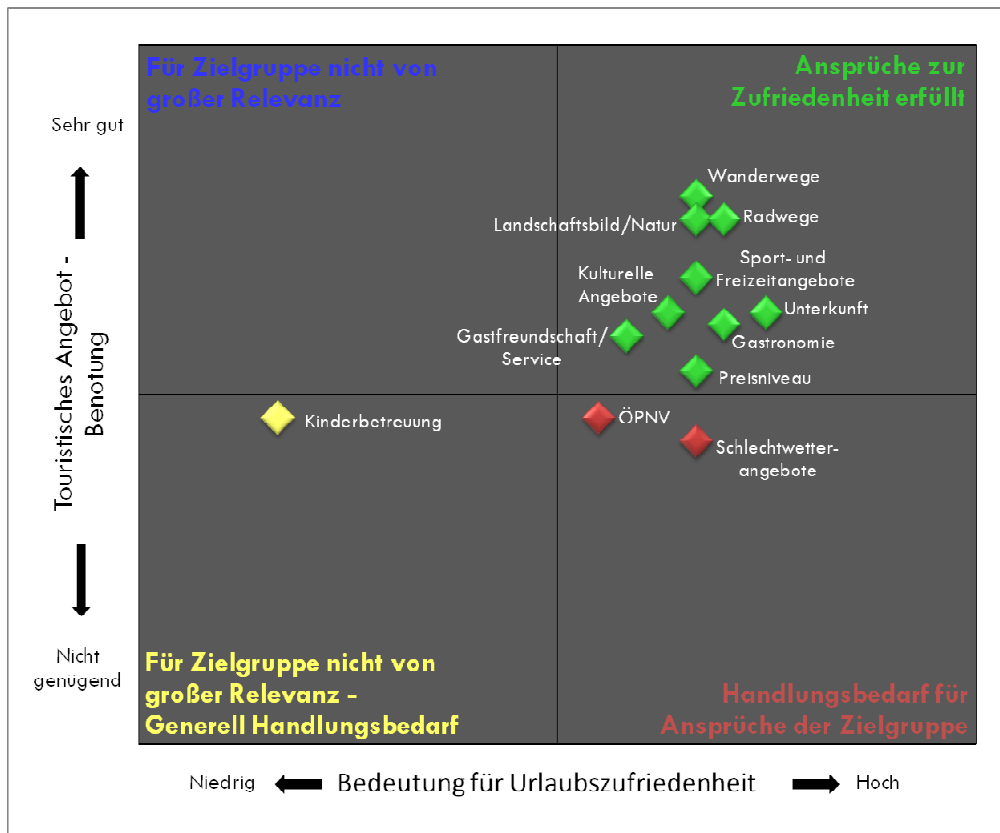


Abb. 16: Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe "Gruppen"²³⁶

	Benotung/ Bewertung	Bed. für Urlaubszfrh.
Landschaftsbild/Natur	1,5	2
Wanderwege	1,3	2
Radrouten	1,5	1,8
Sport- und Freizeitangebote	2	2
Kulturelle Angebote	2,3	2,2
Unterkunft	2,3	1,5
Preisniveau	2,8	2
Gastronomie	2,4	1,8
Gastfreundschaft/Service	2,5	2,5
Kinderbetreuung	3,2	5
ÖPNV	3,2	2,7
Schlechtwetterangebote	3,4	2

Tab. 5: Koordinaten für Zielgruppe "Gruppen"²³⁷

²³⁶ Eigene Darstellung.

²³⁷ Eigene Darstellung.

Die Handlungsrelevanzmatrix für die Zielgruppe “Gruppen“ ist nahezu identisch mit jener der Zielgruppe “Aktive Paare im Best Ager-Alter“. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die möglichen Reismotive bei beiden Zielgruppen ähnlich vielfältig und unterschiedlich sein können und die Bedeutung verschiedener Potentialfaktoren für die Urlaubszufriedenheit ähnlich wichtig sind.

Lediglich die Positionen des Preisniveaus und des ÖPNV unterscheiden sich zu der vorhergehenden Zielgruppe. Das Preisniveau spielt bei Gruppenurlaube eine größere Rolle wie bei Urlauben von Paaren.

(3) Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe “Familien mit Kindern“

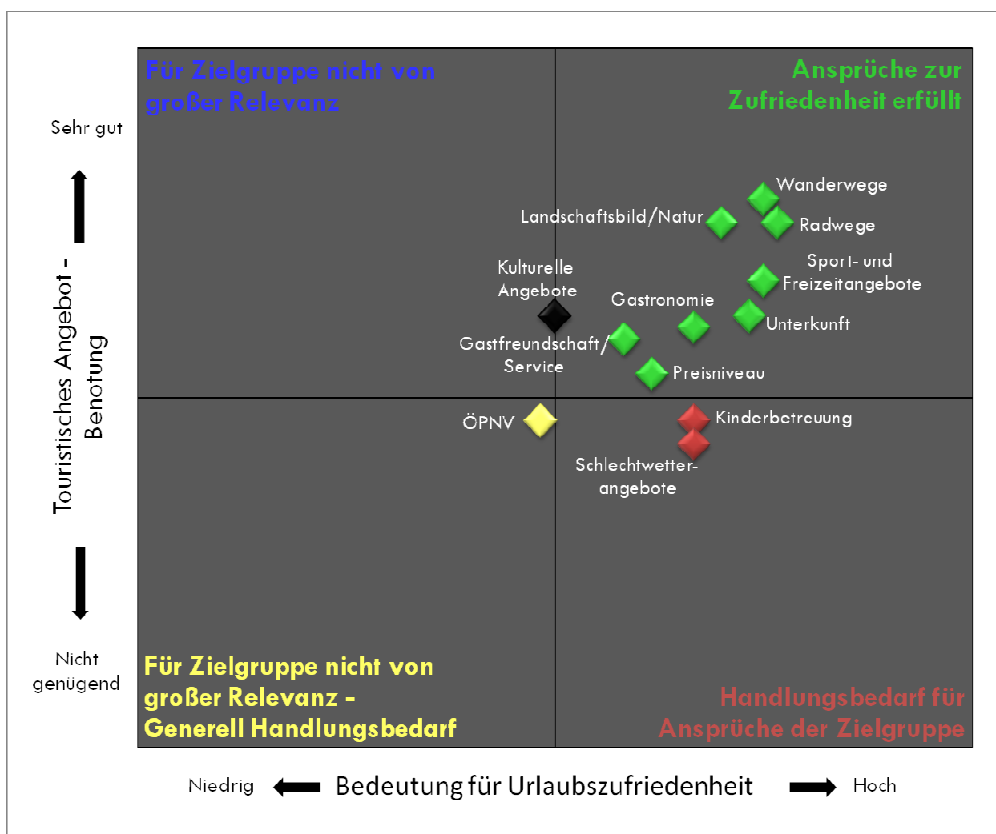


Abb. 17: Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe “Familien mit Kindern“²³⁸

²³⁸ Eigene Darstellung.

	Benotung/ Bewertung	Bed. für Urlaubszfrh.
Landschaftsbild/Natur	1,5	1,8
Wanderwege	1,3	1,5
Radrouten	1,5	1,4
Sport- und Freizeitangebote	2	1,5
Kulturelle Angebote	2,3	3
Unterkunft	2,3	1,6
Preisniveau	2,8	2,3
Gastronomie	2,4	2
Gastfreundschaft/Service	2,5	2,5
Kinderbetreuung	3,2	2
ÖPNV	3,2	3,1
Schlechtwetterangebote	3,4	2

Tab. 6: Koordinaten für Zielgruppe "Familien mit Kindern"²³⁹

Die Handlungsrelevanzmatrix für die Zielgruppe "Familien mit Kindern" zeigt ein etwas anderes Bild als die beiden Vorhergehenden. So befinden sich beinahe alle Potentialfaktoren dieser Zielgruppe in den beiden rechten Quadranten bzw. nahe daran. Dies bedeutet, dass alle Faktoren eine mittlere bis hohe Bedeutung für die Urlaubszufriedenheit haben.

Die kulturellen Angebote befinden sich genau auf der Trennlinie zwischen dem rechten oberen und dem linken oberen Quadranten. Dies ist dahingehend zu interpretieren, dass dieser Bereich für Familienurlaube keine so große Rolle spielt wie andere und eher als Schlechtwetterprogramm zu sehen ist.

Der Potentialfaktor "Kinderbetreuung", welcher bei den beiden bisherigen Zielgruppen keine Rolle gespielt hat, ist für Familien mit Kindern von großer Bedeutung. So kann es sein, dass die Eltern gerne einmal an einem Nachmittag bzw. Abend etwas Zeit für sich haben möchten. Daher ist eine Kinderbetreuungseinrichtung bzw. ein Programm für Kinder im Rahmen des Hotels oder Urlaubspaketes notwendig. Leider ist dieser Potentialfaktor bisher nicht zur Zufriedenheit erfüllt (siehe Beschreibung der Potentialfaktoren).

²³⁹ Eigene Darstellung.

(4) Schulklassen und Jugendgruppen

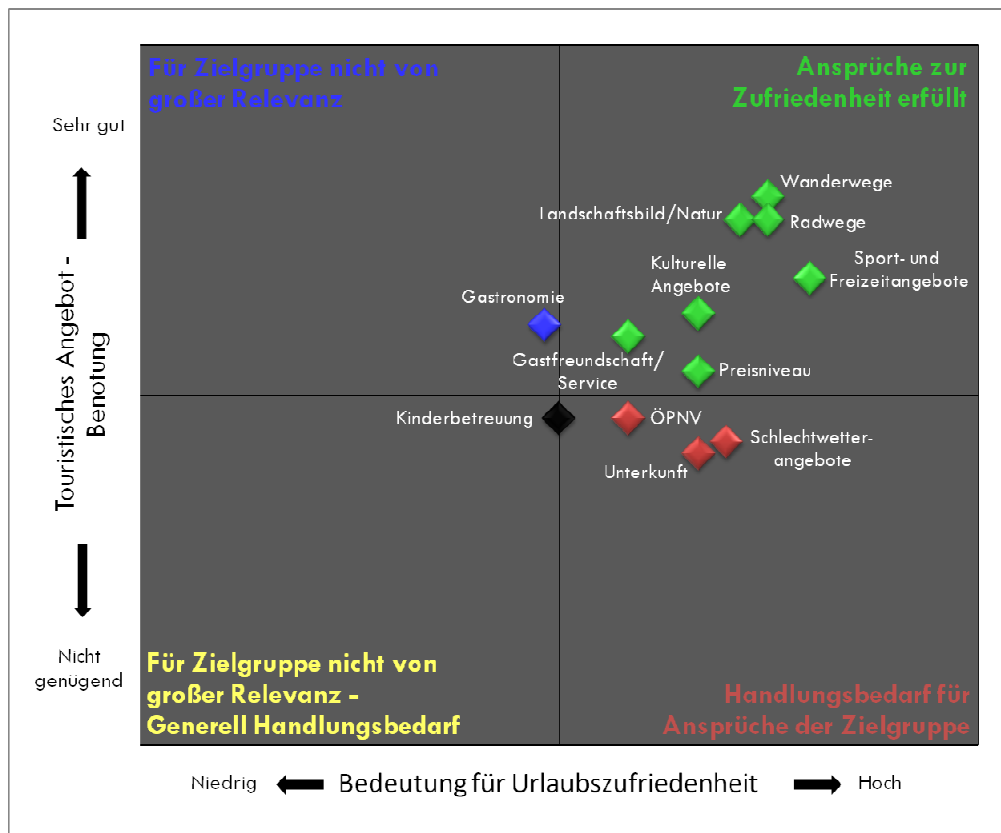


Abb. 18: Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe "Schulklassen und Jugendgruppen"²⁴⁰

	Benotung/ Bewertung	Bed. für Urlaubszfrh.
Landschaftsbild/Natur	1,5	1,8
Wanderwege	1,3	1,5
Radrouten	1,5	1,5
Sport- und Freizeitangebote	2	1,2
Kulturelle Angebote	2,3	2
Unterkunft	3,5	2
Preisniveau	2,8	2
Gastronomie	2,4	3,1
Gastfreundschaft/Service	2,5	2,5
Kinderbetreuung	3,2	3
ÖPNV	3,2	2,5
Schlechtwetterangebote	3,4	1,8

Tab. 7: Koordinaten für Zielgruppe "Schulklassen und Jugendgruppen"²⁴¹

²⁴⁰ Eigene Darstellung.

²⁴¹ Eigene Darstellung.

Aus der Handlungsrelevanzmatrix für die Zielgruppe “Schulklassen und Jugendgruppen“ ist ersichtlich, dass sich hier genau wie bei der Handlungsrelevanzmatrix für die Zielgruppe “Familien mit Kindern“ zwei Potentialfaktoren im unteren rechten Quadranten befinden, welcher Handlungsbedarf symbolisiert. Neben “Schlechtwetterangebote“ kommt hierbei auch noch der Faktor “Unterkunft“ hinzu. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es kaum geeignete Unterkünfte für diese Zielgruppe in VG Altenkirchen gibt. Für Schulklassen und Jugendgruppen sind Unterkünfte in Form einer Jugendherberge oder Bauernhöfen notwendig. Eine Jugendherberge gibt es in der Verbandsgemeinde nicht und im Bereich der Bauernhöfe gibt es nur den Pferdehof in den Eichen, welcher über entsprechende Kapazität und Angebot verfügt.

4.4 Zielgruppenspezifische Analyse der Vertriebsstrukturen durch “Ghost-Shopping“

4.4.1 Einleitung und theoretische Vorerklärungen

Im Kapitel 3 wurde u.a. bereits erwähnt, dass die bisherige Vermarktung der touristischen Angebote in der VG Altenkirchen unzureichend ist, was größtenteils auf die geringe Kooperation der verschiedenen Anbieter zurückzuführen ist. Diese geringe Kooperation hat eine Unübersichtlichkeit des vorhandenen Angebots zur Folge. So gibt es verschiedene Internetplattformen und eine Vielzahl an Prospekten, welche es dem potentiellen Kunden nicht leicht machen, an das für ihn maßgeschneiderte Produkt zu kommen. Es fehlt sozusagen an einem Ansprechpartner, der die jeweiligen Bedürfnisse gruppenorientiert zusammenstellt und in einem Paket anbietet.

Um nun die vorhandenen Vertriebsstrukturen in der VG Altenkirchen bzw. der Region zu untersuchen, wurden mit Hilfe der “Ghost-Shopping Methode“ telefonische Anfragen bei den verschiedenen touristischen Anbietern durchgeführt.

Bei der Ghost-Shopping Methode handelt es sich um eine unverbindliche Angebotseinholung bzw. Anfrage. Es soll dabei überprüft werden, ob die Wünsche bezüglich des Angebots erfüllt werden können und wie vor allem auch die Qualität des Services bzw. der Beratung bei der befragten Stelle zu bewerten ist.²⁴²

²⁴² Vgl. Cebona Ghost Shopping (o.J.); Tusharinani (2007).

In diesem Fall wurde beispielhaft die Nachfrage eines Mitgliedes der jeweiligen Nachfragergruppe, nach vorher festgelegten, typischen Wünschen, simuliert und die Zufriedenheit mit dem Angebot und der Beratung bewertet.

Die konkreten Arbeitsschritte sind:

- Konkretisierung der Nachfrage
- Konkretisierung der Bewertungskriterien für das Angebot
- Durchführung der Nachfrage
- Bewertung des Angebots und der Form seiner Vermittlung

4.4.2 Durchführung des Ghost-Shoppings

Aus den in Kapitel 4.3.1 vorgeschlagenen Zielgruppen wurden exemplarische Beispiele gebildet, für die dann das Ghost-Shopping durchgeführt wurde. Drei Zielgruppenbeispiele wurden gebildet und jeweils eine Anfrage durchgeführt:

(1) Exemplarisch für die Zielgruppe “Gruppen“ – Hochschulgruppe (Doktoranden-seminar)

- Anfragedetails
 - kurze Exkursion in die Region Altenkirchen, 4 Tage, 3 Übernachtungen
 - 6-8 Mitreisende
 - Halbtagsaktivitäten sind erwünscht (Sport, Besichtigung baukulturell wertvoller Gebäude, im Fall von schlechtem Wetter Indoor Aktivitäten wie z.B. Kunstworkshops, Herstellung von Lebensmitteln)
 - Gesamtkostensumme nicht mehr als 300,- Euro/Person
 - sehr erwünscht ist, dass die Angebote “aus einer Hand“ kommen

(2) Exemplarisch für die Zielgruppe “Familien mit Kindern“ – Familie mit zwei Kindern (Mutter, Vater und Kinder 9 und 11 Jahre)

- Anfragedetails
 - 10 Tage in die Region Altenkirchen verreisen und zwar in den Osterferien
 - Übernachtungskosten dürfen max. 100,- Euro/Person betragen
 - Appartement mit der Möglichkeit zur Selbstversorgung wäre von Vorteil
 - gewünschte Aktivitäten: Sportkurse, Kunstschulen, Ausgehen am Abend, Schlechtwetterangebote
 - Kinderspielplatz und eine Kinderbetreuung sollen vorhanden sein
 - zusätzliche Infos zu Wanderrouten sowie zu Bahnverbindungen oder Transportmöglichkeiten vor Ort sind gewünscht
 - das Paketangebot soll “aus einer Hand kommen“ und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis bieten

(3) Exemplarisch für die Zielgruppe “Schulklassen und Jugendgruppen“ – Jugend- und Freizeitkulturverein Bad Ischl

- Anfragedetails
 - Reise einer Gruppe mit 10 Jugendlichen in die Region Altenkirchen, 5 Tage, 6 Übernachtungen
 - preisgünstige Übernachtungsmöglichkeiten mit Halbpension (max. 35 Euro/Person) sind Voraussetzung (Mehrbettzimmer, Jugendherberge)
 - gewünschte Angebote/Aktivitäten: Führung und Infos zur Genossenschaftsidee Raiffeisens, 1/2 Tag Outdoor-Activities – Bewegung (Klettergarten o.ä.), 1/2 Tag Outdoor-Activities – Bildung, 1/2 Tag Outdoor-Activities – Aufgabenstellung für die Gruppe, ein "Ausgeh-Abend", Schlechtwetterangebote
 - sehr erwünscht ist, dass die Angebote “aus einer Hand“ kommen und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis bieten

Bei folgenden Tourismus-Anbietern wurde bei der Ghost-Shopping Methode telefonisch angefragt:

- Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH
- Westerwald Gäste-Service e.V.
- Urlaub in Rheinland-Pfalz

4.4.3 Ergebnisse des Ghost-Shoppings²⁴³

Befragte Tourismus-Anbieter Zielgruppen	Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH	Westerwald Gäste-Service e.V.	Urlaub in Rheinland-Pfalz
Hochschulgruppe (Doktorandenseminar)	2	3	3
Jugend- und Freizeitkulturverein Bad Ischl	3	4	4
Familie mit 2 Kindern	4	4	5
Durchschnittsnote	3	4	4

Tab. 8: Zusammenfassende Benotung der im Rahmen des Ghost-Shoppings angefragten Anbieter²⁴⁴

Wie aus Tab. 8 ersichtlich, sind die Ergebnisse des durchgeführten Ghost Shoppings stark verbesserungswürdig. Die Notengebung erfolgte von 1 (Sehr gut) bis 5 (Nicht genügend).

Die besten Noten bekam durchschnittlich die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH. Diese bietet keine individuellen, kundenorientierte Paketangebote an, es werden nur einzelne touristische Attraktionen vermarktet. Bezugnehmend auf die konkreten Anfragen wurde auf "Westerwald Gäste-Service e.V." verwiesen.

"Westerwald Gäste-Service e.V." erhielt bei der durchschnittlichen Benotung nur die Note 4. Der Verein ist zwar bemüht, komplexe kundenorientierte Pakete zusammenzustellen, doch fehlt es insbesondere bezüglich der kulturellen Angebote an Informationen. Dies kommt vor allem dann zum Tragen, wenn es um die konkrete Anfrage im Raum Altenkirchen geht. Dies ist darin begründet, dass es nicht speziell die Aufgabe von "Westerwald Gäste-Service e.V." ist, Angebote aus der Raum Altenkirchen zu vermarkten. So besteht die Gefahr, dass, wenn potentielle

²⁴³ Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 38f.

²⁴⁴ Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 38.

Anfrager nicht ausdrücklich darauf hinweisen, dass sie etwas im Raum Altenkirchen suchen, sie auf andere Destinationen verwiesen werden.

Bei den Einzelbenotungen schnitt der Network Consulter "Urlaub in Rheinland-Pfalz" am schlechtesten ab. So wurde bei der Zielgruppe "Familien mit 2 Kindern" gar die Note 5 vergeben. "Urlaub in Rheinland-Pfalz" bietet selbst keine touristischen Dienstleistungen an, den Kunden bzw. Anfragern werden lediglich die Kontaktdaten geeigneter Anbieter weitergegeben.

So lässt sich zusammenfassend aus dieser Untersuchung schlussfolgern, dass es an einer koordinierende Stelle fehlt, welche die einzelnen touristischen und kulturellen Angebote sammelt und zu komplexen zielgruppenadäquaten Angebotspaketen zusammenstellt. Die potentiellen Kunden wollen bei der Buchung so wenig Aufwand wie möglich haben, die Angebote sollten so weit wie möglich aus "einer Hand" kommen.

Es muss das Ziel der VG Altenkirchen sein, dass potentielle Kunden die vorhandenen Angebote einfach und direkt buchen können und diese zu komplexen zielgruppenadäquaten Paketen zusammengestellt werden können.

5. Handlungsstrategien (Zweiter Teil der SWOT-Analyse)

Ziel des Kapitels ist es, Handlungsstrategien für die VG Altenkirchen hinsichtlich der zukünftigen touristischen Entwicklung zu erarbeiten. Dies soll mit Hilfe des zweiten Teils der SWOT-Analyse erfolgen, in welchem die in Kapitel 3 angeführten Stärken und Schwächen und Chancen und Risiken kombiniert werden. Diese Kombination bildet die Grundlage für die Ableitung von Handlungsstrategien und Maßnahmen (siehe Tab. 9).

Dieser zweite Teil der SWOT-Analyse wurde bewusst an das Ende von Teil B gesetzt, weil neben den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auch die Überlegungen und Schlussfolgerungen der Zielgruppenvorschläge und des Ghost-Shoppings mit einfließen sollen.

SWOT Analyse		INTERNE ANALYSE	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
EXTERNE ANALYSE	Chancen (Opportunities)	Strategische Zielsetzung für S-O: Stärken nutzen, Chancen nutzen	Strategische Zielsetzung für W-O: Schwächen abbauen, Chancen nutzen
	Risiken/Gefahren (Threats)	Strategische Zielsetzung für S-T: Stärken nutzen, Risiken vorbeugen	Strategische Zielsetzung für W-T: Schwächen abbauen, Risiken vorbeugen

Tab. 9: Matrix der SWOT-Analyse²⁴⁵

Durch die verschiedenen Kombinationen ergeben sich unterschiedliche Handlungsstrategien:²⁴⁶

- durch Konzentration und Ausbau der Stärken sollen Chancen genutzt werden
- durch den Abbau von Schwächen sollen Chancen genutzt werden
- durch die Nutzung der Stärken soll Risiken vorgebeugt werden
- durch den Abbau von Schwächen soll Risiken vorgebeugt werden

Die nachfolgende Tabelle in Matrix-Form zeigt nun die abgeleiteten Handlungsstrategien für die VG Altenkirchen.

²⁴⁵ Klempien (2006).

²⁴⁶ Vgl. Klempien (2006).

Handlungsstrategien (HS)	Stärken ausbauen	Schwächen abbauen
Chancen nutzen	<p>HS 1 – Stärkung der Position als "Natururlaubdestination"</p> <p>HS 2 – Nutzung des potentiellen Zukunftsmarktes "Familiensynergetik" durch Schaffung entsprechender Angebotsbündel</p>	<p>HS 4 – Verbesserung des ÖPNV-Angebots</p> <p>HS 5 – Schaffung von Schlechtwetterangeboten</p> <p>HS 6 – Verstärktes Qualitätsmanagement als Grundlage künftigen Handelns</p> <p>HS 7 – Schaffung von zielgruppenadäquaten Unterkunftseinrichtungen</p>
Risiken vorbeugen	<p>HS 3 – Durch Vernetzung der verschiedenen Angebote aus Kultur und Tourismus komplexe, zielgruppenadäquate Produktpakete generieren</p>	<p>HS 8 – Gründung eines kultur-touristischen Netzwerks zur Verbesserung der Wettbewerbssituation und als Motor der regionalen Entwicklung</p>

Tab. 10: Abgeleitete Handlungsstrategien für die zukünftige Entwicklung der VG Altenkirchen²⁴⁷

²⁴⁷ Eigene Darstellung.

5.1 Beschreibung der vorgeschlagenen Handlungsstrategien

Im Folgenden werden die in Tab. 10 angeführten Handlungsstrategien detaillierter beschrieben. Es bestehen dabei bei einigen Strategien Überschneidungen bzw. gewährleisten einige Kombinationen die Nutzung mehrerer Chancen bzw. die Abwendung mehrerer Risiken.

(1) HS 1 – Stärkung der Position als “Natururlaubsdestination“

In Zeiten eines stetig stressiger werdenden Alltags, suchen immer mehr Menschen Ruhe und Erholung in der Natur. Auch das Gesundheitsbewusstsein ist gestiegen und man will sich aktiv fit halten.

Die Region des Westerwaldes, in der die VG Altenkirchen liegt, bietet eine vielfältige Landschaft, welche sowohl von weitläufigen Wiesen und Feldern als auch von Hügeln einer typischen Mittelgebirgslandschaft geprägt ist. Diese natürlichen Gegebenheiten sowie das umfangreiche abgeleitete Angebot (zahlreiche Wander- und Radwege sowie viele sonstige naturbezogene touristische Freizeitangebote) bieten die idealen Voraussetzungen für die VG Altenkirchen um sich als “Natururlaubsdestination“ zu etablieren.

Positiv hinzu kommt hierbei auch noch die gute verkehrstechnische Erschließung (vgl. Teil A – Kapitel 3.1.3 – Ausführungen zu “Verkehrswesen“) und die strategisch-geographisch günstige Lage der VG Altenkirchen zwischen den urbanen Zentren Rhein-Main und Köln-Bonn. Dadurch ist eine sehr gute Möglichkeit gegeben sozusagen als “Natururlaubsdestination nebenan“ zu fungieren und viele Touristenströme aus diesen Gebieten anzuziehen.

Um die Position als Natururlaubsdestination zu verbessern bzw. zu stärken sollten jedoch einige Schritte vollzogen werden.

So verfügt die Verbandsgemeinde zwar schon über ein gutes Angebot in den Bereichen Wandern und Radwandern (vgl. Teil A – Kapitel 3.2.2 – Ausführungen zu “Wandern“ und “Radwandern“), doch sollten hierbei noch zusätzliche Maßnahmen zur Attraktivierung geleistet werden.

In Rheinland-Pfalz sollen neben den prädikatisierten Weitwanderwegen (wozu auch der Westerwaldsteig gehört) bis 2012 auch 100 prädikatisierte Kurz- und Rundtouren errichtet werden.²⁴⁸ In der VG Altenkirchen werden bereits einige interessante Rundtouren geführt, bei de-

²⁴⁸ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (2008), S. 15.

nen nur geringe Maßnahmen notwendig wären, um als prädikatisierter Kurz- oder Rundwanderweg zu gelten.

Auch im Bereich des Radwanderns gibt es Möglichkeiten, das bereits sehr gute bestehende Angebot noch zu verbessern. So z.B. durch die Aufwertung bestehender Radrouten zu Premium-Radrouten oder Regio-Radrouten.²⁴⁹ Dafür ist die Erfüllung bestimmter Kriterien notwendig, die aber aufgrund der bereits vorhandenen Qualität der bestehenden Radrouten in der Verbandsgemeinde, keine allzu große Hürde darstellt.

Eine weitere Maßnahme zur Stärkung der Position als Natururlaubsdestination wäre die Schaffung von "naturnahen" Unterkunftsmöglichkeiten in Form von Bauernhöfen.

So finden Natururlaube in Rheinland-Pfalz häufig auf Bauern- und Winzerhöfen statt. Diese Wahl der Unterkunftsform gilt als naturnah und symbolisiert gewissermaßen die Besinnung auf das Ursprüngliche. Urlaub auf Bauern- und Winzerhöfen bildet sozusagen ein eigenes Marktsegment, da auch einige weitere Angebote im Bereich Natur- und Aktivurlaub in diesem Rahmen angeboten werden können, so z.B. Reiten.²⁵⁰

Inwieweit dieses Marktsegment Zukunft hat, zeigt sich auch durch die Kooperation von Bauern- und Winzerhöfen die sich zusammengeschlossen haben und den Verein "Natururlaub auf Winzer- und Bauernhöfen in Rheinland-Pfalz/Saarland" gegründet haben. Es wurde eine Internetplattform eingerichtet, auf der sich die beteiligten Höfe präsentieren und vermarkten.²⁵¹

Aus der VG Altenkirchen ist bis jetzt nur der "Niethof" in der Ortsgemeinde Hirz-Maulsbach an dieser Vermarktungsplattform beteiligt. Es gäbe in der Verbandsgemeinde noch den Pferdehof in den Eichen/Gestüt Paso Robles GbR in der Ortsgemeinde Obererbach, welcher auch ein großes Angebot an naturnahen Aktivitätsmöglichkeiten bietet, der dem Verein "Natururlaub auf Winzer- und Bauernhöfen in Rheinland-Pfalz/Saarland" beitreten könnte. Gerade Bauernhöfe stellen im Bereich der vorgeschlagenen Zielgruppen "Familien mit Kindern" und "Schulklassen und Jugendgruppen" eine beliebte und geeignete Unterkunftsform dar.

Es sei im Zusammenhang mit der Stärkung der Position als Natururlaubsdestination auch erwähnt, dass die Attraktivierung des Wander- und Radwanderangebots wie auch die Schaffung eines zusätzlichen Bauernhofes als naturnah bzw. ursprüngliche Unterkunftsform Maßnahmen im Sinne des Nachhaltigkeitsgedankens wären, da dabei vor allem dem umweltschonenden Gedanken Rechenschaft getragen würde.

²⁴⁹ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (o.J.a).

²⁵⁰ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 24.

²⁵¹ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 24; Natururlaub auf Winzer- und Bauernhöfen in Rheinland-Pfalz/Saarland e.V. (o.J.).

(2) HS 2 – Nutzung des potentiellen Zukunftsmarktes “Familiensynergetik“ durch Schaffung entsprechender Angebotsbündel

Beim Thema “Familiensynergetik“ handelt es sich um Familienurlaub mit drei Generationen, also Großeltern, Eltern und Kinder. Es handelt sich dabei um einen potentiellen Zukunftsmarkt.²⁵²

Um als mögliche Destination für Familienurlaub von drei Generationen in Frage zu kommen, ist ein umfangreiches und vielfältiges Angebot notwendig, welches sowohl viele Erlebnis- und Freizeitangebote speziell für Kinder, als auch touristische Angebote welche für die Eltern- und Großelterngeneration geeignet sind, bereithält.

Diese Voraussetzungen sind durch das umfangreiche touristische und auch kulturelle Angebot in der VG Altenkirchen gegeben. Doch müssen die bestehenden Angebote zu komplexen Paketangeboten vernetzt und zielgruppenadäquat aufbereitet und vermarktet werden (vgl. Ausführungen zu HS 3). Da Familien mit Kindern und auch die sogenannten “Best Ager“ ohnehin als touristische Zielgruppe für die VG Altenkirchen definiert wurden, ist eine Kombination von beiden (ergibt sozusagen die Zielgruppe des “3-Generationen-Urlaubs“) und eine damit verbundene Schaffung von erweiterten Paketangeboten kein großer Mehraufwand.

(3) HS 3 – Durch Vernetzung der verschiedenen Angebote aus Kultur und Tourismus komplexe, zielgruppenadäquate Produktpakete generieren

Die Auflistung der touristischen und kulturellen Angebote in Teil A zeigt, dass die VG Altenkirchen über ein umfangreiches und vielfältiges Angebot verfügt. Es sind ideale Voraussetzungen gegeben um komplexe zielgruppenadäquate Paketangebote zu generieren. Mit der Schaffung derartiger Angebote würde man würde man auf den touristischen Trend der zunehmenden Individualisierung reagieren. Der touristische Markt ist zunehmend anspruchsvoller geworden und so sind heutzutage innovative Angebotspakete, sozusagen flexible Bausteine, welche sich zielgruppenadäquat zu komplexen Paketen zusammenstellen lassen, gefragt. Derartige Packages sind also notwendig, um den gestiegenen Anforderungen des Marktes gerecht zu werden und als Zielgebiet für Touristen attraktiv zu werden und zu bleiben.

Es sollten dabei vor allem die kulturellen Angebote stärker mit einbezogen werden. Wie bereits in Teil A – Kapitel 2.3 erläutert wurde, ist die Kultur ein bedeutender Bestandteil am Reisemarkt. Kulturelle Angebote nehmen immer mehr an Bedeutung zu und spielen für viele Touristen eine wichtige Rolle in ihrem Urlaub.

²⁵² Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 48 u. S. 69.

Die bestehenden touristischen Angebote werden durch kulturelle Angebote ergänzt und erweitert und tragen so zu einer Attraktivitätssteigerung der Destination bei.²⁵³ Somit ist die Kombination dieser beiden Angebotssegmente sozusagen die Basis für die Entwicklung von attraktiven komplexen Produkten.²⁵⁴

Insgesamt bieten kulturelle Angebote und andere touristische Leistungen und Aktivitäten eine Fülle von Schnittstellen zueinander durch welche sich eine Bündelung bzw. Vernetzung geradezu anbietet. Kombinationen von kulturellen Angeboten mit Erholung, sportlichen Aktivitäten und Natur erleben sind erfolgsversprechende Maßnahmen.²⁵⁵

Gerade in der VG Altenkirchen gäbe es durch die Vielzahl der touristischen und kulturellen Angebote großes Potential für derartige Verknüpfungen. Vor allem das umfangreiche Wanderwege- (dabei vor allem der Westerwaldsteig) und Radroutennetz, aber auch die Naturerlebnistage bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Kombination mit Kultur bzw. kulturellen Angeboten.

Durch eine Schaffung von derartigen attraktiven und komplexen Angebotspaketen, welche zielgruppenadäquat zusammengestellt und vermarktet werden und in ihrer Form einmalig sein sollten, kann die VG Altenkirchen auch ein sogenanntes Alleinstellungsmerkmal generieren, welches sie vom Angebot anderer Destinationen unterscheidet und abhebt. Dies brächte auch einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz im verschärften Wettbewerb touristischer Regionen mit sich.

Es herrschen jedoch oft Berührungsängste zwischen den Anbietern kultureller Angebote und touristischen Einrichtungen und somit auch das Risiko einer mangelnden Kooperationsbereitschaft aufgrund von Unsicherheit.

Durch Schaffung von komplexen Produktpaketen durch Bündelung der Einzelangebote und der damit verbundenen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit kann diesem Risiko begegnet werden. So können sich unter einer Zusammenarbeit gemäß dem Leitsatz "Gemeinsam sind wir stark" und den zugrunde liegenden Erfolgen die anfänglich vorhandenen Berührungsängste auflösen und sich somit das Risiko einer fehlenden Kooperationsbereitschaft zerschlagen.

Zur Überwindung erster Vorbehalte zwischen den unterschiedlichen Akteuren wird die Installation einer Koordinierungseinheit- oder Stelle notwendig sein, welche die Parteien an einen Tisch holt, vermittelt und Möglichkeiten aufzeigt (vgl. Ausführungen zu HS 8).

²⁵³ Vgl. Heinze (2008), S. 126.

²⁵⁴ Vgl. Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004), S. 18.

²⁵⁵ Vgl. Heinze (2008), S. 128.

Die Besserstellung im Wettbewerb durch die Kreierung eines Alleinstellungsmerkmals durch einzigartige Angebotspakete kann auch das Risiko einer Nicht-Berücksichtigung bzw. einer unzureichenden Vermarktung durch übergeordnete Stellen minimieren.

(4) HS 4 – Verbesserung des ÖPNV-Angebots

Die VG Altenkirchen verfügt zwar über ein gutes ÖPNV-Netz, jedoch bestehen hinsichtlich der Verbindungen bzw. der Taktfrequenz mancher Linien Mängel. So werden einige Strecken samstags nur dreimal und sonntags gar nicht geführt.

Vor dem Hintergrund des Trends zum Natururlaub, in dem es vielen potentiellen Gästen darum geht, dem Stress des Alltags zu entfliehen und sich durch aktive Erholung in der Natur fit zu halten, lassen viele Gäste im Urlaub gerne ihr Auto stehen, was auch mit dem gestiegenen Umweltbewusstsein zusammenhängt. Manche Gäste wollen oder können dann aber vielleicht nicht immer alle Strecken zu Fuß oder mit Fahrrad bewältigen. Daher ist es notwendig ein angemessenes ÖPNV-Netz mit entsprechenden regelmäßigen Verbindungen zur Verfügung zu stellen. Die Förderung des ÖPNV und der damit verbundenen Reduzierung des MIV ist auch eine Maßnahme im Sinne der Nachhaltigkeit.

(5) HS 5 – Schaffung von Schlechtwetterangeboten

Wie bereits in der HS 3 erläutert, sollte die Vielzahl an touristischen und kulturellen Einzelangeboten der verschiedenen Anbieter in der VG Altenkirchen zu komplexen, zielgruppenadäquaten Paketen vernetzt werden. Diese Pakete sollten dann auch ein Teilangebot enthalten, dass sich auch bei Schlechtwetter nutzen lässt. Beziehungsweise sollten die Angebote so konzipiert sein, dass einzelne Bausteine gegebenenfalls, also im Falle von Schlechtwetter, ausgetauscht werden können. Es sollte dadurch sozusagen eine Art symbolischer "Regenrucksack" bereitgestellt werden. Eine Menge der kulturellen Angebote eignen sich ideal als Schlechtwetterprogramm.

(6) HS 6 – Verstärktes Qualitätsmanagement als Grundlage künftigen Handelns

Wie bereits erwähnt, hat der immer größer werdende Wettbewerb der touristischen Regionen zu einem steigenden Qualitätsanspruch der potentiellen Gäste geführt. Vor diesem Hintergrund wurde in Rheinland-Pfalz die Initiative “Service-Qualität Rheinland-Pfalz“ ins Leben gerufen, mit dem Ziel das Qualitätsbewusstsein zu stärken und die Servicequalität zu verbessern. Leider gibt es in der VG Altenkirchen bis jetzt keinen einzigen Betrieb, welcher im Rahmen dieser Initiative zertifiziert wurde.

Doch nicht nur Zertifizierungen im Rahmen der Initiative Servicequalität Rheinland-Pfalz sind Maßnahmen im Bereich einer grundlegenden Qualitätsstrategie.

So gibt es weiters die Klassifizierung des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA Bundesverband). Neben bekannten Sterne-Klassifizierungen für Hotels gibt es dabei auch die “Deutsche Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen“, die sogenannte “G-Klassifizierung“, welche von einem bis vier Sterne reicht. Auch in diesem Bereich gibt es in der VG Altenkirchen keinen einzigen ausgezeichneten Betrieb.

Auch im Bereich der Gastronomie gibt es in Rheinland-Pfalz die Möglichkeit das vorhandene Angebot durch eine Art Gütesiegel besser zu präsentieren und zu vermarkten. In Zusammenarbeit mit der Initiative Servicequalität Rheinland-Pfalz gibt es die Kooperation “Tafelrunde – Die guten Landesrestaurants“. Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss von zertifizierten Gaststätten und Restaurants. Diese Kooperation fungiert sozusagen als eine Art Restaurantführer, in den nur Gastronomiebetriebe aufgenommen werden, welche sich durch hohes gastronomisches Niveau, auf Basis bodenständiger, landestypischer Küche und angemessenen Preisen auszeichnen. Leider sind auch an dieser Qualitätssicherungsmaßnahme keine Betriebe aus der VG Altenkirchen beteiligt.²⁵⁶

Weiters zählen auch die in der HS 1 erwähnten Prädikatisierungen für Wander- und Radwanderrouen zu Maßnahmen im Rahmen einer grundlegenden Qualitätsstrategie, welche zur Attraktivierung des Angebots beitragen würden.

All die erwähnten Maßnahmen und Möglichkeiten würden in Zeiten eines immer stärker werdenden Qualitätsbewusstseins zur Attraktivierung des touristischen Angebots der VG Altenkirchen beitragen. So sollte das Qualitätsmanagement als Grundlage für alle Handlungsstrategien dienen und von der Verbandsgemeinde gezielt verfolgt werden. Dies sollte auch seitens der Politik gefördert bzw. finanziell unterstützt werden.

²⁵⁶ Vgl. Tafelrunde – Die guten Landesrestaurants (o.J.)

(7) HS 7 – Schaffung von zielgruppenadäquaten Unterkunftseinrichtungen

Im Rahmen der vorgeschlagenen Zielgruppen “Familien mit Kindern“ (dazu gehört auch der erweiterte Bereich des 3-Generationen-Urlaubs – Thema “Familiensynergetik“) und “Schulklassen und Jugendgruppen“ sollte das bestehende Angebot an Unterkunftseinrichtungen verbessert werden. Neben der bereits in HS 1 vorgeschlagenen Erweiterung des Angebots im Bereich von Urlaub auf dem Bauernhof wäre dabei die Errichtung einer Jugendherberge eine entsprechende Maßnahme.

Jugendherbergen konnten zum Teil gegen den allgemeinen Trend Zuwächse verzeichnen. Zwar sind Schulklassen immer noch mit Abstand die größte Gästegruppe, doch auch bei anderen Zielgruppen ist diese Unterkunftsform immer gefragter. Speziell bei Familien sind die Jugendherbergen immer beliebter, was auch die steigenden Übernachtungszahlen dieser Zielgruppe belegen (mit 8 Prozent verzeichnete sie den größten Zuwachs aller Zielgruppen).²⁵⁷

Dies ist sicherlich auch auf die vielen Angebote der Jugendherbergen zurückzuführen, welche speziell für die ganze Familie konzipiert wurden.²⁵⁸

(8) HS 8 – Gründung eines kultur-touristischen Netzwerks zur Verbesserung der Wettbewerbssituation und als Motor der regionalen Entwicklung

Wie bereits mehrmals erwähnt wurde, gibt es in der VG Altenkirchen ein umfangreiches und vielfältiges touristisches und kulturelles Angebot. Leider werden diese Angebote bisher nicht zu zielgruppenadäquaten Paketen gebündelt und entsprechend vermarktet.

Die Gründung eines kultur-touristischen Netzwerks, in welchem die einzelnen Parteien zusammenarbeiten und kooperieren und ihre Einzel-Angebote zu innovativen zielgruppenadäquaten Paketen bündeln, stellt eine wichtige Maßnahme für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung der VG Altenkirchen dar.

Wie wichtig ein gemeinsamer Auftritt und eine geschlossene Präsentation des vorhandenen Angebots ist, welches entsprechend vermarktet wird, wurde auch durch die Ergebnisse des Ghost Shoppings verdeutlicht. Für die potentiellen Gäste würde die Gründung eines solchen Netzwerks nicht nur eine übersichtlichere und damit auch leichtere Buchbarkeit der Angebote bedeuten, sondern zusätzlich noch den Vorteil mit sich bringen, dass das Angebot durch den

²⁵⁷ Focus Online (2010).

²⁵⁸ Die Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz und im Saarland (o.J.b).

gemeinsamen Auftritt der einzelnen Anbieter in einem Netzwerk quasi aus “einer Hand“ stammt.

Dass eine derartige Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure bis jetzt noch nicht stattfindet, liegt zum Teil auch an den bestehenden Berührungspunkten zwischen Kulturanbietern und touristischen Einrichtungen.

Es fehlt daher an jemandem, der diese anfänglich vorhandenen Berührungspunkte und Kooperationsvorbehalte durch Aufzeigen von Möglichkeiten zu überwinden hilft.

Im Rahmen des Vorschlags zur Gründung eines kultur-touristischen Netzwerks sollte daher eine koordinierende Stelle bzw. Organisationseinheit, welche die verschiedenen Anbieter aus Kultur und Tourismus an einen Tisch bringt, sie sozusagen vernetzt bzw. die Vernetzung initiiert, eingerichtet werden. Die Koordinationsstelle sollte dabei die Leitung und Organisation des Netzwerks übernehmen, bei der Schaffung von komplexen, zielgruppenadäquaten Angebotspaketen mitarbeiten und diese auch entsprechend vermarkten.

Die Gründung eines kultur-touristischen Netzwerks würde viele positive Effekte hervorrufen. In erster Linie sind hierbei natürlich die unmittelbaren Vorteile für die verschiedenen Netzwerkteilnehmer zu nennen, deren Wettbewerbsfähigkeit dadurch deutlich erhöht würde. Doch auch die Auswirkungen auf die Verbandsgemeinde bzw. die Region wären äußerst positiv, so z.B. durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, Verstärkung des regionalen Bewusstseins etc. Kurz gesagt: Ein funktionierendes Netzwerk kann als entscheidende Antriebskraft für die regionale Entwicklung einer ländlichen Gemeinde wie der VG Altenkirchen dienen.

5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wie aus den formulierten Handlungsstrategien hervorgeht, muss es das Hauptziel der VG Altenkirchen sein, die bestehenden Angebote, welche in einer Vielzahl vorhanden sind, zu komplexen, attraktiven und zielgruppenadäquaten Paketen zu bündeln. Dies ist notwendig, um auf die veränderten Nachfragestrukturen zu reagieren und um am touristischen Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Dafür ist eine bessere Kooperation der vorhandenen Akteure notwendig und bisher bestehende Berührungspunkte, in erster Linie zwischen kulturellen Anbietern und touristischen Einrichtungen, müssen überwunden werden, auch um das Risiko eines Mangels an Kooperationsbereitschaft nicht größer werden zu lassen. Die Gründung eines Netzwerks, in welchem die Akteure durch einen “Koordinator“ an einen Tisch geholt werden, in welchem sie gemeinsam Ideen zur Zusammenarbeit und zur Vernetzung ihrer Produkte entwickeln, und durch wel-

ches sie eine gemeinsame Vermarktungsplattform schaffen, ist die zentrale vorgeschlagene Maßnahme bzw. Handlungsstrategie.

Wie bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit erwähnt, besteht diese aus zwei inhaltlichen Schwerpunkten, wovon sich der zweite mit der Untersuchung der Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkstrukturen im Zusammenhang mit der integrierten Betrachtung von Kultur und Tourismus beschäftigt. Die vorgeschlagene HS 8 ist daher der zentrale Inhalt von Teil C und hat die Erarbeitung eines konkreten Vorschlags für den Aufbau und die Struktur eines kultur-touristischen Netzwerks zum Ziel.

TEIL C

THEORETISCHE VORERKLÄRUNGEN

KOOPERATIONEN

NETZWERKE

CLUSTER

BEST-PRACTICE-BEISPIELE

ALTENKIRCHENER NETZWERK

1. Einleitung

Teil C der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich vorrangig mit der im Rahmen der Handlungsstrategien vorgeschlagenen Maßnahme zur Gründung eines kultur-touristischen Netzwerks für die VG Altenkirchen.

Wie schon in einigen Ausführungen zuvor erwähnt wurde, ist der touristische Markt einem immer schärfer werdenden Wettbewerb unterworfen. Immer neue Konkurrenz-Destinationen treten in den Markt ein und auch die Ansprüche der potentiellen Gäste werden immer höher. Es besteht daher die Notwendigkeit zur Kooperation der touristischen Anbieter einer Region um konkurrenzfähig zu bleiben.²⁵⁹

Wie aus der Stärken-Schwächen-Analyse in Teil B hervorgegangen ist, bietet die VG Altenkirchen zwar eine Vielzahl an kulturellen und touristischen Angeboten, doch findet bislang keine Vernetzung der vorhandenen Potentiale statt, wodurch attraktive, komplexe Paketangebote geschaffen würden, welche den gestiegenen Anforderungen der heutigen Touristen entsprechen. Es herrscht daher vor allem ein Optimierungsbedarf in der Angebotsgestaltung. Um derartige "vernetzte" Produktpakete zu schaffen, ist eine Zusammenarbeit bzw. eine Kooperation der verschiedenen Anbieter notwendig.

Doch bestehen zwischen den Anbietern von kulturellen Angeboten und touristischen Einrichtungen oft Berührungängste aufgrund von Unsicherheit, verbunden mit mangelnder Kooperationsbereitschaft.²⁶⁰

Dadurch besteht die Gefahr, dass die gestiegenen Ansprüche der Touristen nach komplexen Angeboten nicht befriedigt werden können und somit entscheidende Nachteile gegenüber Konkurrenzdestinationen entstehen.

Die Schaffung eines Netzwerks, in welchem kooperative Prozesse in Gang gesetzt würden, in erster Linie durch die gemeinsame Entwicklung von attraktiven Produktpaketen durch die Kombination der Einzelangebote, würde für die touristischen- wie auch für die kulturellen Anbieter große Vorteile mit sich bringen. Somit würden sich durch die Zusammenarbeit innerhalb des

²⁵⁹ Vgl. Klein (1996), S. 84; Bär (2006), S. 39.

²⁶⁰ Vgl. Heinze (2008), S. 129.

Netzwerks unter einem Leitsatz nach dem Motto “Gemeinsam sind wir stark“ die anfänglich vorhandenen Berührungspunkte auflösen und eine Kultur des Miteinander begründet werden.²⁶¹

Die Schaffung eines kultur-touristischen Netzwerks ist daher die zentrale Handlungsstrategie für die künftige touristische Entwicklung der VG Altenkirchen.

Netzwerke gelten als vielversprechende Elemente für die Entwicklung von Regionen. So bestätigen zahlreiche empirische Arbeiten die Bedeutung von Netzwerken und Kooperationen für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination und sie werden als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Regionalentwicklung bezeichnet.²⁶²

Die Einzelangebote sollen durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Anbieter zu Packages vernetzt und somit das Angebot der VG Altenkirchen für Touristen entscheidend attraktiviert werden.

Durch diese Bündelung der Ressourcen der einzelnen touristischen und kulturellen Akteure entstehen sogenannte kooperative Kernkompetenzen, welche wiederum für die Destination eine Art Alleinstellungsmerkmal erzeugen, was zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führt.²⁶³

Doch das Netzwerk würde neben den bereits benannten Vorteilen auch weitere positive Effekte mit sich bringen. So kann durch die Zusammenarbeit der Akteure im Netzwerk ein stärkeres Regionalbewusstsein entstehen und gefördert werden und dies wiederum hätte eine Steigerung der Kooperationsstabilität zur Folge.²⁶⁴

Die Vernetzung der Einzelangebote durch die Zusammenarbeit der Anbieter im Netzwerk brächte auch den Vorteil, dass die Produktpakete sozusagen aus “einer Hand“ angeboten werden könnten. Dies brächte auch den Vorteil einer besseren Vermarktbarkeit der Angebotspakete und ein “Service-Plus“ gegenüber anderen Anbietern mit sich. Für die potentiellen Gäste hätte es somit vor allem auch den Vorteil der einfacheren Buchbarkeit.

Anfang des Jahres 2009 wurde von “Kultur und Arbeit e.V.“, unter der Mitarbeit des “Instituts für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen“ der Technischen Universität Wien, eine Analyse zur Identifizierung des kulturell-touristischen Potentials der VG Altenkirchen durchge-

²⁶¹ Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 45.

²⁶² Vgl. Scheff (1999), S. 58f; Payer (2008), S. 10; Lindloff/Schneider (2001), S. 120; Böcher (2002), S. 65.

²⁶³ Vgl. Bär (2006), S. 68.

²⁶⁴ Vgl. Scheff (1999), S. 17 u. S. 22.

führt. Im Rahmen dieser Analyse fand auch eine Befragung von regionalen Akteuren aus der Tourismus-, Kultur- und Gastronomieszene statt.

Aus dieser Befragung ging neben den bereits erwähnten Berührungspunkten zwischen Kultur- und Tourismusanbietern vor allem das Fehlen einer Person bzw. einer Einrichtung hervor, welche die verschiedenen Akteure sozusagen an einen Tisch bringt bzw. "vernetzt".

Es fehlt im Allgemeinen an Vorstellungen bzw. Wissen zu Begriffen wie "Netzwerk" oder "Vernetzen" und es herrscht Unklarheit darüber, wie derartige Instrumente der Zusammenarbeit identifiziert und angewendet werden können.²⁶⁵

Wie bereits in der Einleitung der vorliegenden Arbeit erwähnt, gibt es eine Vielzahl an Begriffen, welche die Zusammenarbeit von Akteuren in einer Gemeinde, Region, Staat etc. beschreiben. Es herrscht zum Teil ein "Begriffs-Wirr-Warr".

Auf der einen Seite werden die Termini Kooperation, Netzwerk und Cluster in der Fachliteratur oft synonym verwendet, andererseits gibt es zum Teil auch sehr unterschiedliche Definitionen für ein und denselben Begriff.

Es soll daher in Teil C zunächst eine Übersicht über die Begriffe Kooperation, Netzwerk und Cluster gegeben werden. Inhalt dieser theoretischen Vorerklärungen ist neben der Herausarbeitung bzw. Festlegung einer Definition für jeden Begriff auch die Nennung von Merkmalen, Arten, Voraussetzungen etc.

Es soll dadurch eine für die Situation der VG Altenkirchen eindeutige und entsprechende Definition des Begriffs Netzwerk erarbeitet werden.

Danach werden auf dieser Basis der Aufbau und die Struktur des Netzwerks behandelt. Dabei wird neben der Analyse von Best-Practice-Beispielen ähnlicher Netzwerke anderer Regionen die Darstellung der Organisation einer entsprechenden Koordinationsstelle für das "Altenkirchener Netzwerk" erarbeitet. Ziel ist es, einen Vorschlag für die Organisationsschritte und den Aufbau und die Struktur eines kultur-touristischen Netzwerks zu generieren, welcher sozusagen als Modell-Ansatz für die Installierung von derartigen Netzwerken im ländlichen Raum fungieren kann.

²⁶⁵ Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 41ff.

2. Kooperationen, Netzwerke und Cluster – Theoretische Vorerklärungen

Wie bereits erwähnt, werden die Begriffe Kooperation, Netzwerk und Cluster in der Literatur oft synonym verwendet. Dennoch bestehen Unterschiede zwischen ihnen. Ziel der folgenden Ausführungen ist es, eine Übersicht über die drei Begrifflichkeiten zu geben und sie durch entsprechende Definitionen voneinander abzugrenzen. Vor allem für den Terminus Netzwerk soll dabei eine Definition festgelegt werden, welche für die Situation der VG Altenkirchen zutreffend ist und auf welche sich die weitere Herangehensweise zur Erarbeitung des konkreten Vorschlags für den Aufbau und die Struktur des kultur-touristischen Netzwerks für die Verbandsgemeinde stützt.

2.1 Kooperationen

2.1.1 Definition und Merkmale bzw. Charakteristika

Der Begriff Kooperation wird häufig als Überbegriff für eine Vielzahl von Termini verwendet. So werden oft Bezeichnungen wie strategische Allianz, Joint Venture, Koalitionen und Netzwerk unter dem Titel Kooperation subsumiert.²⁶⁶

Nachfolgend werden nun zwei Definitionen des Begriffs Kooperation angeführt, um einen Überblick über den Inhalt zu geben, der hinter diesem Terminus steckt.

«Kooperation ist gemeinsames Handeln von mindestens zwei Akteuren zum Zweck einer besseren Zielerreichung.»²⁶⁷

Dies ist eine sehr einfache Definition von Kooperation, jedoch ist hier schon das zentrale Element bzw. der grundlegende Gedanke einer solchen enthalten: Es geht um die bessere Zielerreichung, welche durch Zusammenarbeit bzw. Kooperation erreicht werden soll.

Die folgende Definition des Begriffs der Kooperation ist eine sehr praxisgerechte und sie erweitert die obige Definition um weitere Merkmale.

²⁶⁶ Vgl. Sallaberger (2003), S. 45.

²⁶⁷ Payer (2008), S. 6.

«Unter Kooperation versteht man eine freiwillige Form der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbständigen Unternehmen, bei der zum Zwecke der besseren Zielerreichung der Beteiligten bestimmte Funktionen gemeinsam realisiert werden.»²⁶⁸

Aus dieser Definition geht hervor, dass es sich bei Kooperationen meist um die Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmungen auf freiwilliger Basis handelt. In der Fachliteratur finden sich noch zahlreiche weitere Definitionen des Begriffs Kooperation, welche sich aber inhaltlich größtenteils mit den beiden angeführten decken.

Aus diesen gehen bestimmte Merkmale von Kooperation hervor. In einigen anderen Definitionen bzw. Beschreibungen zum Begriff der Kooperation finden sich aber noch einige weitere Merkmale und Charakteristika. Daher soll hier eine zusammenfassende Übersicht über die wichtigsten Merkmale und Charakteristika von Kooperationen gegeben werden:

- Bessere Zielerreichung durch gemeinsames Handeln

Die Kooperationspartner erwarten eine bestimmte Zielerreichung durch die Kooperation. Es soll ein gewisser Nutzen bzw. Mehrwert durch die Kooperation erzielt werden, welcher leichter oder nur durch diese erreicht werden kann.

Dieser erwartete Mehrwert soll durch das Zusammenwirken bestimmter Stärken bzw. Kompetenzen der einzelnen Kooperationspartner entstehen. Dadurch werden sogenannte (kooperative) Kernkompetenzen erzeugt, welche zu einer Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit führen.²⁶⁹

- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit

Die Freiwilligkeit ist ein wichtiges Merkmal der Kooperation. Sie bedeutet eine freiwillige und zwangslose Entscheidung über Beitritt zur bzw. Austritt aus der Kooperation. Im Falle einer erzwungenen Kooperation hätte diese eher geringe Erfolgchancen und könnte nicht als Kooperation im eigentlichen Sinne bezeichnet werden.²⁷⁰

- Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Kooperationspartner

Dieses Merkmal bezeichnet die Eigenständigkeit der Kooperationspartner. Die beteiligten Akteure bringen sozusagen eine bestimmte Stärke in die Kooperation ein, aber nicht sich selbst zur Gänze. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu erwähnen, dass ei-

²⁶⁸ Balling (1997), S. 8.

²⁶⁹ Vgl. Payer (2008), S. 9; Bär (2006), S. 68.

²⁷⁰ Vgl. Wallner (1995), S. 9.

ne gewisse Autonomie verloren geht, da der Handlungsspielraum bzw. der Entscheidungsbereich des Einzelnen in bestimmter Hinsicht eingeschränkt wird, da eine gewisse Einordnung in die Gemeinschaft einer Kooperation notwendig ist. Die Eigenständigkeit und wirtschaftliche Selbständigkeit in Bezug auf die Kooperation besteht daher darin, dass man autonom über die weitere Mitgliedschaft in der Kooperation entscheiden kann.²⁷¹

- Kurz- bis mittelfristige Zusammenarbeit

Kooperationen können zwar auch von längerer Dauer sein, in der Regel haben sie aber oft nur kurz- bis mittelfristigen Charakter. Für eine längerfristige Zusammenarbeit ist vor allem gegenseitiges Vertrauen notwendig. Häufig beruhen Kooperationen aber auf vertraglicher Basis bzw. bestimmten Abmachungen.²⁷²

- Identifizierbare Kooperationspartner

In einer Kooperation herrscht bei jedem Teilnehmer Klarheit darüber, welche weiteren Akteure beteiligt sind.²⁷³

- Kooperationen sind ein soziales System

Durch die Kooperation entsteht ein neues, besonderes soziales System. Dieses hat seine eigene Entwicklungsdynamik. Es herrschen zwar bestimmte Spielregeln und die Kooperation kann auch in gewissem Maße gesteuert werden, dennoch bleibt sie in gewisser Hinsicht unberechenbar. So können Kooperationen z.B. von langer Dauer, aber auch rasch wieder zu Ende sein, weitere Kooperationspartner können der Zusammenarbeit beitreten und einzelne Partner können dominanter werden als andere.²⁷⁴

2.1.2 Voraussetzungen für (erfolgreiche) Kooperationen

Was die Voraussetzungen für das Funktionieren bzw. den Erfolg von Kooperationen betrifft, so findet sich auch hier in der Literatur eine Vielzahl an Faktoren. Im Folgenden wird versucht diese zu ordnen, um einen besseren Überblick zu ermöglichen. Die verschiedenen Faktoren werden

²⁷¹ Vgl. Sallaberger (2003), S. 48; Payer (2008), S. 9.

²⁷² Vgl. Sallaberger (2003), S. 49; Huber (1999), S. 9.

²⁷³ Vgl. Payer (2008), S. 7.

²⁷⁴ Vgl. Payer (2008), S. 8.

dabei in “Grundlegende Erfolgsvoraussetzungen“ und “Sonstige Erfolgsvoraussetzungen“ gegliedert.

(1) Grundlegende Erfolgsvoraussetzungen

- Kommunikation

Die erste grundlegende Voraussetzung für den Erfolg der Kooperation bzw. “die“ Grundvoraussetzung überhaupt ist die Kommunikation. Erst durch den direkten Kontakt zwischen Kooperationsteilnehmern in Form von Kommunikation entstehen die Verbindungen zwischen den verschiedenen Akteuren bzw. im sozialen System. Die Kommunikationsfähigkeit jedes einzelnen, sowie richtiges Kommunikationsverhalten spielen in Kooperationen eine essentielle Rolle.²⁷⁵

- Kooperationsbereitschaft

Neben der Kommunikation als “der“ grundlegenden Voraussetzung für Kooperation überhaupt, ist die Kooperationsbereitschaft bzw. der “echte Wille“ zur Zusammenarbeit der einzelnen Teilnehmer wohl die wichtigste Erfolgsvoraussetzung. Dazu gehört auch eine gewisse positive Grundeinstellung, ein hoher Prioritätsgrad der Kooperation selbst bei jedem einzelnen Teilnehmer, Kompromissbereitschaft und auch Toleranz gegenüber den Kooperationspartnern.²⁷⁶

- Kooperationsfähigkeit

Eng verbunden mit der Kooperationsbereitschaft ist die Kooperationsfähigkeit. Zur Kooperationsfähigkeit zählt u.a. Transparenz, die Fähigkeit zur Konfliktlösung bzw. Kompromissbereitschaft und in erster Linie das Vertrauen in die Kooperationspartner.

Vertrauen hat einen sehr hohen Stellenwert und stellt in gewisser Weise eine Funktionsbedingung für eine Zusammenarbeit dar.²⁷⁷

Um eine erfolgreich Kooperation zu initiieren, ist somit Vertrauen in die Partner notwendig. In einer Kooperation sollte man sich auf seine Partner verlassen können und dafür ist Vertrauen notwendig.²⁷⁸

²⁷⁵ Vgl. Payer (2008), S. 5f; Doppelhammer (2003), S. 10.

²⁷⁶ Vgl. Huber (1999), S. 16; Doppelhammer (2003), S. 9f.

²⁷⁷ Vgl. Hellmer et al. (1999), S. 60f.

²⁷⁸ Vgl. Huber (1999), S. 16; Wallner (1995), S. 8. Vgl. Sallaberger (2003), S. 48

Dieses ist jedoch oft schwierig aufzubauen, da immer die Gefahr opportunistischen Verhaltens besteht. Dabei ist es in Kooperationen oft von Vorteil, dass eine gewisse gleichartige Leistungserbringung herrscht, d.h., dass nur ein geringer Unterschied zwischen den erbrachten Leistungen der einzelnen Partner besteht. Dadurch, dass jeder Kooperationsteilnehmer in etwa gleich viele Ressourcen in die Kooperation mit einbringt, ist die Gefahr von opportunistischem Verhalten gering und Vertrauen kann leichter aufgebaut werden.²⁷⁹

- Netto-Nutzen

Um sich überhaupt auf eine Kooperation einzulassen, muss jeder potentielle Teilnehmer einen Vorteil bzw. Nutzen in der Zusammenarbeit für sich sehen. Das bedeutet, dass die Kooperationspartner etwas in die Zusammenarbeit mit einbringen, was dem anderen fehlt bzw. wodurch ein Netto-Nutzen entsteht. Dieser Netto-Nutzen ist auch für den Verbleib eines bestimmten Teilnehmers in der Kooperation eine Voraussetzung, denn sollte dieser Vorteil irgendwann einmal nicht mehr gegeben sein, wird der Betreffende aus der Kooperation austreten.²⁸⁰

(2) Sonstige Erfolgsvoraussetzungen

- Konzept bzw. Leitbild

Bei einer Kooperation von autonomen Unternehmen ist eine klare strategische Konzeption bzw. ein Leitbild, in welchem die zukünftige Entwicklungsrichtung vorgegeben ist, von großer Bedeutung. Dieses Leitbild sollte in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet werden und sollte als Leitlinie für das künftige Handeln der Kooperationspartner dienen.²⁸¹

- Win-Win-Situation

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation bzw. für das Bestehenbleiben einer solchen, ist die Entstehung einer Win-Win-Situation für alle Kooperationspartner. Wenn immer nur die gleichen Teilnehmer Vorteile aus

²⁷⁹ Vgl. Sallaberger (2003), S. 58 u. S. 60.

²⁸⁰ Vgl. Wallner (1995), S. 7; Huber (1999), S. 18.

²⁸¹ Vgl. Sallaberger (2003), S. 60; Huber (1999), S. 19.

der Zusammenarbeit ziehen, sie für manche aber nicht profitabel ist, so wird die Kooperation nicht von langer Dauer sein.²⁸²

- Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht

Es sollte ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen aller Beteiligten herrschen. Dies ist vor allem für die Motivation der Kooperationsteilnehmer von Bedeutung.²⁸³

- Fortgesetztes Lernen

Eine weitere Erfolgsvoraussetzung ist ein fortgesetztes Lernen aus und mit der Kooperation. Es sollten Lerneffekte erzielt werden, die es den Teilnehmern ermöglichen, mit der Kooperation zu wachsen und somit ihre eigene Kooperationsfähigkeit zu erhöhen. Dies ist nicht nur für die weitere Zusammenarbeit in der bestehenden Kooperation von Vorteil, sondern hilft dem jeweiligen Akteur auch in zukünftigen Kooperationen.²⁸⁴

2.1.3 Arten von Kooperationen

Bei der Unterteilung von Kooperationen in Arten bzw. Formen gibt es einige unterschiedliche Möglichkeiten der Herangehensweise. Zu diesen zählt eine Einteilung z.B. nach der räumlichen Ausdehnung (lokale, regionale, nationale und internationale Kooperationen), nach einem betrieblichen Leistungsbereich bzw. nach einer betrieblichen Funktion (z.B. FuE-Kooperation, Produktionskooperation, Beschaffungskooperation etc.), nach der Anzahl der Kooperationspartner oder eine Einteilung nach dem Zeithorizont der Zusammenarbeit (kurz-, mittel- und langfristige Kooperation).²⁸⁵

Die Gliederung von Kooperationen nach der Wirtschaftsstufe bzw. nach der Stufe in der Wertschöpfungskette der beteiligten Unternehmen ist aber die am häufigsten verwendete Form und soll daher näher erläutert werden. Bei dieser Art der Unterteilung wird in horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen unterschieden.

²⁸² Vgl. Sallaberger (2003), S. 60.

²⁸³ Vgl. Doppelhammer (2003), S. 10.

²⁸⁴ Vgl. Doppelhammer (2003), S. 10, Sallaberger (2003), S. 60.

²⁸⁵ Vgl. Sallaberger (2003), S. 70ff; Doppelhammer (2003), S. 7; Linnenbrügger (2006), S. 2.

- Horizontale Kooperation

Bei horizontalen Kooperationen handelt es sich um die Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette, die sonst Konkurrenten am Markt sind. Es werden dabei bestimmte Unternehmensfunktionen (z.B. Einkauf, Werbung oder Vertrieb) verbunden. Dadurch können Rationalisierungsvorteile realisiert werden und die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit werden verbessert.²⁸⁶

- Vertikale Kooperation

Bei vertikalen Kooperationen handelt es sich um Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedlicher bzw. aufeinanderfolgender (vor- und/oder nachgelagerter) Stufen der Wertschöpfungskette. Zwischen den kooperierenden Unternehmen besteht keine direkte Wettbewerbsbeziehung. Ziel ist es, die Schnittstellen in der Wertschöpfungskette zu optimieren. Je nach Initiator der Kooperation wird zwischen “Vorwärtsintegration“ und “Rückwärtsintegration“ unterschieden. Bei der Vorwärtsintegration geht die Initiative von einem Unternehmen aus der in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Stufe aus, mit dem Ziel den Absatz bzw. Output zu kontrollieren. Bei der Rückwärtsintegration wird die Kooperation von einem Unternehmen aus der in Wertschöpfungskette nachgelagerten Stufe initiiert. Ziel ist es hierbei, den Input bzw. die Versorgung mit Rohstoffen sicherzustellen.²⁸⁷

- Diagonale Kooperation

Bei diagonalen Kooperationen arbeiten Betriebe aus verschiedenen Branchen zusammen. Die Unternehmen stehen aufgrund der Komplementarität ihrer Produkte nicht in direkter Konkurrenz. Ziel von diagonalen Kooperationen ist es, durch das Verbinden bzw. das Kombinieren der einzelnen Produkte bzw. Angebote jedes Unternehmens, ein Produktpaket zu schaffen, welches eine bestehende oder potentielle Nachfrage befriedigt.²⁸⁸

²⁸⁶ Vgl. Huber (1999), S. 11f; Bär (2006), S. 60;

²⁸⁷ Vgl. Sallaberger (2003), S. 63; Wallner (1995), S. 40.

²⁸⁸ Vgl. Wallner (1995), S. 40; Bär (2006), S. 60.

2.2 Netzwerke

2.2.1 Definition und Merkmale bzw. Charakteristika

Ähnlich wie der Begriff Kooperation ist auch der Terminus des Netzwerks in der heutigen Zeit viel und gern gebraucht. So werden die Bezeichnungen Netzwerk, Vernetzung und Netzwerken nicht nur in der Wissenschaft, der Politik und der Planung gerne verwendet, sondern auch immer häufiger in Bereichen des täglichen Lebens. Aufgrund dieser breiten Streuung dieses Begriffs, ist es nicht sehr einfach, ihn eindeutig zu definieren. Es werden daher auch hier Definitionen angeführt, welche den Begriff des Netzwerks greifbarer machen sollen.²⁸⁹

«Im weitesten Sinn versteht man unter einem Netzwerk etwas, das sich aus Knoten (Punkten, Positionen) und Verbindungen (Linien, Beziehungen) zwischen diesen Knoten zusammensetzt. Die grundlegende Metapher des Netzwerks ist das Netz – wie zum Beispiel ein Fischernetz oder ein Spinnennetz, das aus Schnüren oder Spinnfäden besteht, die zu Knoten geknüpft und miteinander verbunden ihre Wirkung entfalten. Dieses Bild lässt sich auf alle Arten von Netzwerken übertragen.»²⁹⁰

Diese Definition von PAYER ist eine sehr allgemeine und lässt sich auf alle Bereiche, in denen der Netzwerk-Begriff verwendet wird, anwenden. Um für die vorliegende Arbeit eine entsprechende Definition des Terminus Netzwerk festzulegen, muss festgehalten werden, dass es sich im Fall der VG Altenkirchen um den Zusammenschluss bzw. die Zusammenarbeit von rechtlich selbständigen Unternehmen handeln würde. Es kann also von einem “Unternehmensnetzwerk“ gesprochen werden.

«Ein Unternehmensnetzwerk liegt vor, wenn zwischen mehreren rechtlich selbständigen und formal weitgehend unabhängigen Unternehmen eine koordinierte, kooperative Zusammenarbeit stattfindet. Entscheidend ist, dass die beteiligten, bisher autonom agierenden Unternehmen, ein übergeordnetes, gemeinsames Ziel verfolgen.»²⁹¹

²⁸⁹ Vgl. Steinbach (2003), S. 64f; Rutrecht (2004), S. 29f.

²⁹⁰ Payer (2008), S. 5.

²⁹¹ Hippe/Holz (1996), S. 239, zit. nach Doppelhammer (2003), S. 11.

Aus dieser Definition von HIPPE/HOLZ gehen auch die ersten Merkmale eines Unternehmensnetzwerks hervor. So handelt es sich dabei um eine koordinierte, kooperative Zusammenarbeit von Unternehmen. Und ähnlich wie bei der Kooperation geht es auch hier um die Erreichung eines übergeordneten, gemeinsamen Ziels. Dieses Merkmal soll durch die folgende Definition untermauert werden:

«Entscheidend für die Existenz eines Unternehmensnetzwerks ist, dass mehrere bislang autonom agierende Unternehmen ein gemeinsames Ziel verfolgen und ihre Individualziele zumindest teilweise dem Kollektivziel des Netzwerkes unterordnen.»²⁹²

In der Literatur existieren viele weitere Definitionen des Netzwerk-Begriffs aus denen noch einige weitere Merkmale hervorgehen. Grundlegend haben Netzwerke dieselben Eigenschaften bzw. Merkmale wie Kooperationen. Die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit und die bessere Zielerreichung durch gemeinsames Handeln (erwarteter Mehrwert durch Zusammenarbeit bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit) wurden bereits erwähnt. Hinzu kommt weiters die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, die auf Langfristigkeit ausgelegte Zusammenarbeit und dass auch Netzwerke soziale Systeme sind. Ein weiteres Merkmal bzw. eine Beschreibung sei aber noch erwähnt:

- Hybride Organisations- bzw. Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie

Wie schon erwähnt haben auch Netzwerke, gleich wie Kooperationen, das Merkmal bzw. das Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Zusammenarbeit geht dabei über rein marktliche Austauschbeziehungen hinaus, indem die Interaktionen viel mehr auf Qualität abzielen. Der Wettbewerbsvorteil gründet daher weniger auf den einzelnen Ressourcen und Kompetenzen der beteiligten Unternehmen, sondern vielmehr auf der durch Zusammenarbeit bzw. Bündelung der einzelnen Kompetenzen erzielten kooperativen Kompetenzen. Die hybride Organisationsform von Netzwerken findet sich dabei zwischen Markt, bei dem die Koordination über den Preismechanismus erfolgt, und Hierarchie, bei welcher die Koordination über Anweisung erfolgt, wieder.²⁹³

²⁹² Siebert (2003), S. 9.

²⁹³ Vgl. Linnenbrügger (2006), S. 4; Bär (2006), S. 64f.

2.2.2 Voraussetzungen für (erfolgreiche) Netzwerke

Bezüglich der Voraussetzungen für den Erfolg von Netzwerken gelten dieselben Faktoren wie für den Erfolg von Kooperationen. Neben den bereits bei Kooperationen erwähnten grundlegenden Voraussetzungen wie Kommunikation, Kooperationsbereitschaft, Kooperationsfähigkeit und Netto-Nutzen sei an dieser Stelle auch noch das Kooperationsmanagement erwähnt:

- Kooperationsmanagement

Darunter ist die Fähigkeit zur Koordination und Gestaltung von Zusammenarbeit zu verstehen. Das Kooperationsmanagement besteht aus verschiedenen Aufgabenbereichen, die zum Teil im Vorfeld und auch kontinuierlich erbracht werden müssen. Dazu zählen die Wahl der geeigneten Partner, die Vereinbarung von Spielregeln und auch permanente Erfolgskontrollen inklusive Selbstbeobachtung.²⁹⁴

2.2.3 Arten von Netzwerken

Wie bereits erwähnt, ist es aufgrund der umfangreichen und weitgestreuten Verwendung des Netzwerk-Begriffs ist es nicht sehr leicht, eine allgemein gültige Definition zu finden. Ähnlich verhält es sich mit der Typologie bzw. der Kategorisierung von Netzwerken. Da der Terminus des Netzwerks heutzutage in fast allen Bereichen des täglichen Lebens gebraucht und verwendet wird, ist es nahezu unmöglich alle Arten von Netzwerken aufzulisten. Deshalb seien an dieser Stelle nur einige Beispiele bzw. die grundlegendsten und wichtigsten von möglichen Gliederungen angeführt.

Eine grundlegende Einteilung von Netzwerken lässt sich dahingehend vornehmen, dass sie sich in wirtschaftliche (z.B. Unternehmensnetzwerke), technische (z.B. Telekommunikations- oder Computernetzwerke) und sozial-gesellschaftliche (z.B. Familien) Bereiche einordnen lassen.²⁹⁵

Netzwerke können auch hinsichtlich ihrer interorganisatorischen Ansatzpunkte in formelle- (in der Regel handelt es sich dabei um institutionalisierte Zusammenschlüsse von Menschen mit mehr

²⁹⁴ Vgl. Payer (2008), S. 34.

²⁹⁵ Vgl. Perl (2005), S. 62.

oder weniger gleichen Interessensgebieten)²⁹⁶ und informelle Netzwerke (Austausch von Informationen ohne vordefinierte Struktur auf dem einfachsten Weg der Kommunikation)²⁹⁷ unterschieden werden.

Weiters können Netzwerke auch in Bezug auf Merkmale wie das Ausmaß der Offenheit (offene- oder geschlossene Netzwerke), die Art der Entstehung (Top-Down- oder Bottom-Up-Netzwerke), die Verteilung von Macht (hierarchische- und heterarchische Netzwerke), die räumliche Ausdehnung (lokale- bis globale Netzwerke) und auch hinsichtlich der zeitlichen Stabilität unterschieden werden.²⁹⁸

Ein sehr bedeutendes Unterscheidungsmerkmal von Netzwerken ist vor allem die Kategorisierung nach der Richtung der Zusammenarbeit, sprich nach der Stufe in der Wertschöpfungskette auf welcher sich die beteiligten Unternehmen befinden. Hierbei wird, wie auch bei Kooperationen, in ...

- horizontale Netzwerke (Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette, vgl. Kapitel 2.1.3 – Ausführungen zu “Horizontale Kooperation“),
- vertikale Netzwerke (Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedlicher bzw. aufeinanderfolgender Stufen der Wertschöpfungskette, vgl. Kapitel 2.1.3 – Ausführungen zu “Vertikale Kooperation“) und
- diagonale Netzwerke (Zusammenarbeit von Unternehmen aus verschiedenen Branchen, vgl. Kapitel 2.1.3 – Ausführungen zu “Diagonale Kooperation“)

... unterschieden.

²⁹⁶ Vgl. Nelson (2009).

²⁹⁷ Vgl. Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH (o.J.).

²⁹⁸ Vgl. Payer (2008), S. 14.

2.3 Cluster

2.3.1 Definition

Der Begriff Cluster ist zu einem Modewort geworden. Das Wort Cluster stammt aus dem Englischen und heißt übersetzt: Anhäufung, Traube, Ballen oder Gruppe. Der Terminus Cluster in der Verwendung bezüglich der Zusammenarbeit bzw. des Zusammenschlusses von Unternehmen, ähnlich den Begriffen Kooperation und Netzwerk, gründet sich auf das Cluster-Konzept von Michael E. PORTER. Eine eindeutige Definition ist aufgrund der sehr häufigen synonymen Verwendung des Begriffs mit Netzwerken oder Kooperationen, schwierig zu finden.

«Umfassend können Cluster sowohl als wirtschaftliche wie als räumliche Bündelungen verstanden werden.»²⁹⁹

Diese Definition von LINNENBRÜGGER ist eine sehr kurz gefasste Beschreibung des Begriffs Cluster. Nach PORTER sind Cluster ...

«(...) geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries and associated institutions (for example universities, standard agencies and trade associations) in a particular field that compete but also cooperate.»³⁰⁰

Zum besseren Verständnis der Definitionen und um die charakteristischen Merkmale eines Clusters herauszuarbeiten, wird nun das dem Begriff zugrundeliegende Cluster-Konzept von PORTER näher behandelt.

2.3.2 Cluster-Konzept von Porter

Das Cluster-Konzept von PORTER besagt, dass der Standort einer der wichtigsten Aspekte für internationale Wettbewerbsfähigkeit ist. Dabei stellen nicht die natürlichen Gegebenheiten eines Standortes die Erfolgsfaktoren dar, sondern die räumliche Nähe bzw. die Ballung von

²⁹⁹ Linnenbrügger (2006), S. 8..

³⁰⁰ Porter (1998), S. 197f, zitiert nach von Peinen (2008), S. 4.

Unternehmen und Institutionen, die durch gegenseitige Konkurrenz und Zusammenarbeit Innovationen hervorbringen und somit einen Wettbewerbsvorteil schaffen.³⁰¹

Den Zusammenhang von Standort und Wettbewerbsfähigkeit stellt PORTER mit Hilfe des sogenannten “Diamanten-Modells“ dar.

Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ist abhängig von bestimmten Einflussgrößen. Diese Einflussgrößen bezeichnet PORTER als die “nationalen Diamanten“. Den Zusammenhang von Standort (bzw. der dort geballten Unternehmen und der dort hervorgebrachten Innovationen) und Wettbewerbsfähigkeit werden im sogenannten “Diamanten-Modell“ dargestellt (siehe Abb. 19).³⁰²

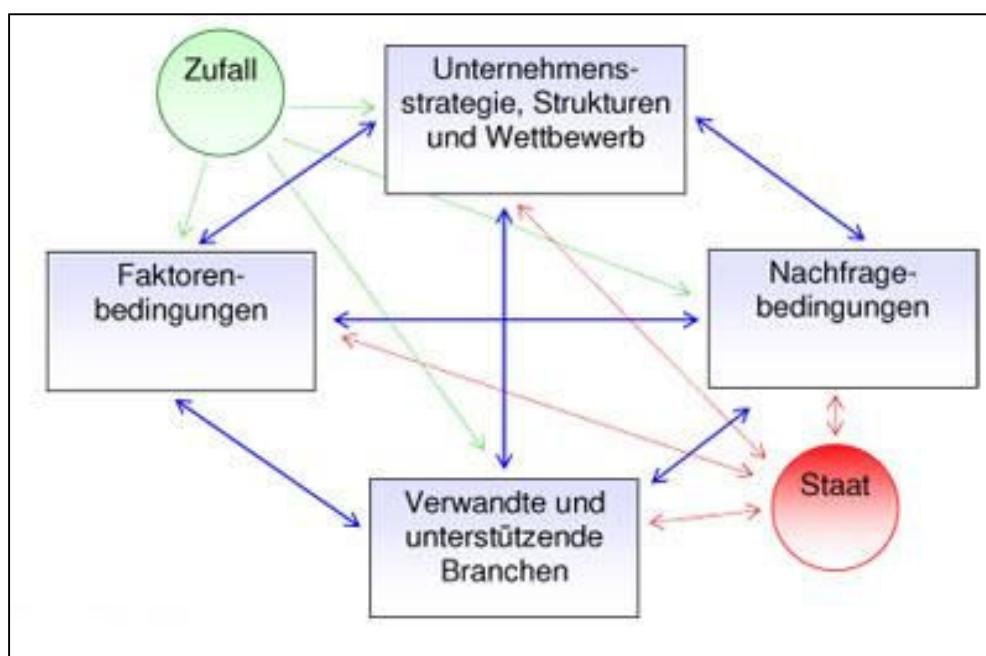


Abb. 19: Diamanten-Modell nach Porter³⁰³

- Faktorbedingungen

Dazu zählen Produktionsfaktorenmenge und -preis (u.a. natürliche Ressourcen, Arbeitskräfte, Straßennetz etc.), die Faktorqualität und die Faktorspezialisierung.³⁰⁴

³⁰¹ Vgl. von Peinen (2008), S. 1 u. S. 3.

³⁰² Vgl. Steinhäuser/Theiner (2004), S. 117.

³⁰³ Clusterland Oberösterreich GmbH (o.J.).

³⁰⁴ Vgl. von Peinen (2008), S. 12; Engelputzeder (2000), S. 42.

- Nachfragebedingungen
Die Nachfragebedingungen werden durch die Größe des Heimatmarktes bzw. der Höhe der lokalen Nachfrage, durch die internationale Nachfrage sowie durch die Höhe der Ansprüche bzw. das Niveau der jeweiligen Nachfrage bestimmt.³⁰⁵
- Verwandte und unterstützende Branchen
Dazu zählen wettbewerbsfähige Zulieferer- und Abnehmerindustrien und verwandte Branchen. In diesem Bestandteil des Diamantenmodells liegt sozusagen der Cluster-Gedanke (die Verknüpfung von Unternehmen) begründet und er bildet damit auch die Voraussetzungen zur Clusterbildung.³⁰⁶
- Unternehmensstrategie, Struktur und Konkurrenz bzw. Wettbewerbsbedingungen
Hierbei geht es zum einen um vorherrschende Organisationsformen und wie Unternehmen geführt werden und zum anderen auch um die Art der einheimischen Konkurrenz, denn durch die Intensität des Wettbewerbs wird die Wettbewerbsfähigkeit gefördert.³⁰⁷
- Rolle von Staat und Zufall
Das Diamantenmodell ist um die Faktoren Staat und Zufall erweitert worden, da beide einen mittelbaren Einfluss auf den Erfolg einer Branche haben. So kann z.B. der Staat durch Restriktionen in Form von Gesetzen und auch durch diverse Anreizsysteme stark in das marktliche Geschehen eingreifen kann.³⁰⁸

2.3.3 Merkmale und Charakteristika

Genau wie bei den charakteristischen Merkmalen von Kooperationen und Netzwerken ist auch bei Clustern die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit ein zentrales Element. Auch handelt es sich bei den beteiligten Unternehmen eines Clusters um rechtlich selbständige Unternehmen. Genauso zählen natürlich die Freiwilligkeit und die Langfristigkeit der Zusammenarbeit zu den

³⁰⁵ Vgl. von Peinen (2008), S. 12; Steinhauser/Theiner (2004), S. 118.

³⁰⁶ Vgl. von Peinen (2008), S. 12; Steinhauser/Theiner (2004), S. 118; Clusterland Oberösterreich GmbH (o.J.).

³⁰⁷ Vgl. Clusterland Oberösterreich GmbH (o.J.); von Peinen (2008), S. 16.

³⁰⁸ Vgl. Steinhauser/Theiner (2004), S. 118; Engelputzeder (2000), S. 43.

Merkmale eines Clusters. Zwei Aspekte, die bei den Merkmalen von Kooperationen und Netzwerken in dieser Ausdrücklichkeit nicht formuliert wurden, sind:

- räumliche Nähe

Zwar spielt die räumliche Nähe bei Kooperationen und bei Netzwerken sehr wohl auch eine Rolle, jedoch kommt es dabei auf die Art der Zusammenarbeit bzw. den Typus der Kooperation respektive des Netzwerks an. Bei der Beschreibung eines Clusters bzw. wie auch eindeutig aus der Definition von PORTER hervorgeht, ist die räumliche Ballung von verwandten Unternehmen eine Grundvoraussetzung für das Entstehen eines Clusters.

- Konkurrenzsituation der beteiligten Unternehmen

Im Gegensatz zu Kooperationen und Netzwerken, bei denen es zwischen den beteiligten Unternehmen in der Regel keinen oder nur geringen Wettbewerb gibt, herrscht bei einem Cluster auch zwischen den dem Cluster angehörenden Unternehmen Konkurrenz. Es soll dadurch die Wettbewerbsfähigkeit gefördert werden.

2.3.4 Voraussetzungen für (erfolgreiche) Cluster

Auch bei den Voraussetzungen für einen (erfolgreichen) Cluster gelten dieselben Aspekte wie bei Kooperationen und Netzwerken. Kommunikation, die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, sowie der erwartete Netto-Nutzen der beteiligten Unternehmen sind grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg.

Aus den Beschreibungen zum Cluster-Konzept gehen aber noch weitere Voraussetzungen hervor. Dazu zählen u.a.:

- Erhöhung der Faktorqualität
- Höhe der anspruchsvollen Nachfrage
- Wettbewerbsfähige Zulieferer- und Abnehmerindustrien
- Intensität des Wettbewerbs

2.3.5 Arten von Clustern

Auch bei der Typisierung von Clustern gibt es unterschiedliche Methoden bzw. Herangehensweisen. Es sollen nur die wichtigsten bzw. die gängigsten Gliederungsformen erwähnt werden. Grundsätzlich lassen sich Cluster nach der Größe bzw. der Reichweite und nach der Form der Beziehung der beteiligten Unternehmen zueinander bzw. der Hierarchie klassifizieren.³⁰⁹

- Untergliederung nach der Größe bzw. Reichweite
Hierbei kann zwischen lokalen, regionalen, nationalen und übernationalen bzw. supranationalen Clustern unterschieden werden. Im Normalfall lassen sich Cluster aber nicht auf genaue geographische Grenzen festlegen, sondern die Grenzziehung hängt vielmehr von den für den Wettbewerb wichtigen Unternehmen ab.³¹⁰
- Untergliederung nach den hierarchischen Beziehungen
Bezüglich der Form der hierarchischen Beziehung der beteiligten Unternehmen kann zwischen gleichrangigen Akteuren und verschiedenen Firmen, die sich um ein- oder mehrere dominante bzw. Kernunternehmen gruppieren, unterschieden werden. Konkret handelt es dabei um den Industriedistrikt (besteht vor allem aus gleichrangigen Klein- und Mittelbetrieben), den Nabe- und Speiche-Cluster (wird von einem oder mehreren großen Unternehmen dominiert) und den Satellitencluster (auch hierbei sind hauptsächlich Klein- und Mittelbetriebe beteiligt, welche aber von externen Firmen abhängig sind).³¹¹

Eine weitere wichtige Form der Klassifizierung von Clustern ist jene nach der Richtung der Zusammenarbeit bzw. nach der Stufe in der Wertschöpfungskette auf welcher die beteiligten Unternehmen agieren. Hierbei wird genau wie bei Kooperationen und Netzwerken auch in horizontale (Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette), vertikale (Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedlicher bzw. aufeinanderfolgender Stufen der Wertschöpfungskette) und diagonale (Zusammenarbeit von Unternehmen aus verschiedenen Branchen) Cluster unterteilt.³¹²

³⁰⁹ Vgl. Steinhauser/Theiner (2004), S. 105.

³¹⁰ Vgl. Steinhauser/Theiner (2004), S. 105.

³¹¹ Vgl. Steinhauser/Theiner (2004), S. 106ff; Doppelhammer (2003), S. 14.

³¹² Vgl. Michael (2007), S. 25ff.

2.4 Begriffliche Abgrenzung von Kooperation, Netzwerk und Cluster

Wie aus den bisherigen Ausführungen zu den Begriffen Kooperation, Netzwerk und Cluster hervorgeht, ist die Grenzziehung bzw. eine klare Unterscheidung dieser drei Termini nicht leicht, da sie sich in einigen Merkmalen sehr ähneln bzw. identisch sind. Auch werden die Begriffe in der Literatur immer wieder vermischt und synonym verwendet und neu aufkommende Definitionen und Beschreibungen stellen diese Termini in einem neuen Licht dar usw.

Kurz gesagt: Eine allgemein gültige Definition dieser drei Begriffe und eine eindeutige Abgrenzung dieser voneinander kann in der vorliegenden Arbeit nicht gegeben werden. Es sollen daher an dieser Stelle nur die wichtigsten und offensichtlichsten Unterschiede bzw. "Unterscheidungsannahmen"³¹³ aus verschiedener Literatur angeführt werden:

(1) Begriffliche Abgrenzung zwischen "Kooperation" und "Netzwerk"

- Netzwerke sind in der Regel größer als Kooperationen. Kooperationen teilen sich meist ab einer bestimmten Teilnehmerzahl in verschiedene Teilkoperationen auf, welche sich aber zu einem Netzwerk zusammenfügen können. Daraus geht hervor, dass Netzwerke häufig auf Kooperationen aufbauen bzw. auch aus der Zusammenarbeit von Kooperationen entstehen können.³¹⁴
- Netzwerke haben meist längerfristigen Charakter, während Kooperationen häufig nur kurz- bis mittelfristig angelegt sind.³¹⁵
- Kooperationen haben einen sehr funktionalen und formelleren Charakter. Netzwerke sind hingegen offener und flexibler und stellen etwas Neuartiges dar. So kann auch behauptet werden, dass es sich bei einem Netzwerk um eine Weiterentwicklung bzw. Spezialform von Kooperationen handelt.³¹⁶
- In der Praxis kann aber oft keine genaue Trennung zwischen diesen beiden Begriffen vorgenommen werden, da in der Regel Mischformen auftreten.³¹⁷

³¹³ Die Bezeichnung "Unterscheidungsannahmen" wurde gewählt, da in der verschiedenen Literatur oft Widersprüche zu den einzelnen Abgrenzungsmerkmalen zu finden sind.

³¹⁴ Vgl. Payer (2008), S. 13f.

³¹⁵ Vgl. Payer (2008), S. 14.

³¹⁶ Vgl. Rutrecht (2004), S. 31 u. S. 33.

³¹⁷ Vgl. Payer (2008), S. 22.

(2) Begriffliche Abgrenzung zwischen “Netzwerk“ und “Cluster“

- Der bedeutendste Unterschied zwischen einem Cluster und einem Netzwerk (wie auch einer Kooperation) liegt darin, dass es beim Cluster zwischen beteiligten Unternehmen auch eine Konkurrenzsituation gibt. Es soll dadurch die Wettbewerbsfähigkeit gefördert werden. Bei Netzwerken ist dieser Wettbewerbscharakter viel geringer ausgeprägt und oft herrscht zwischen den am Netzwerk beteiligten Unternehmen kein Wettbewerb.³¹⁸
- Bezüglich der Mitgliedschaft bzw. der Offenheit für neue Teilnehmer ist zu sagen, dass es beim Cluster keine Beschränkungen gibt. In einem Cluster wird zwar auch zusammengearbeitet, doch beruht diese Zusammenarbeit mehr auf der gegebenen räumlichen Nähe und der Verwandtheit der beteiligten Unternehmen, als auf wirklich von vornherein geplanter Zusammenarbeit, wie dies bei Netzwerken großteils der Fall ist.³¹⁹
- Es kann daher die These aufgestellt werden, dass die Mitglieder eines Clusters mehr aufgrund der räumlichen Nähe und der Branchenverwandtschaft zusammenarbeiten und daher keine gemeinsam entwickelten Zielstellungen haben, wie es in Netzwerken (und Kooperationen) der Fall ist.
- Die Zusammenarbeit in einem Netzwerk ist somit bewusster und zielgerichteter als in einem Cluster und die beteiligten Unternehmen weisen daher in der Regel auch eine engere Bindung zueinander auf.³²⁰

Nach all diesen theoretischen Ausführungen zu den Termini Kooperation, Netzwerk und Cluster soll nun eine eindeutige und entsprechende Festlegung einer Begriffsbeschreibung für den Fall der VG Altenkirchen definiert werden.

Als erstes sei an dieser Stelle festgehalten, dass die Bezeichnung der Zusammenarbeit der Akteure in der VG Altenkirchen mit dem Titel Netzwerk, aufgrund der Beschreibungen und auch der begrifflichen Abgrenzung zu den anderen beiden Termini, die zutreffendste ist.

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnt wurde, würde es sich im Falle der VG Altenkirchen um die Zusammenarbeit bzw. um den Zusammenschluss von rechtlich selbständigen Unternehmen und daher um ein Unternehmensnetzwerk handeln.

³¹⁸ Vgl. Lynch/Morrison (2007), S. 45.

³¹⁹ Vgl. Lynch/Morrison (2007), S. 45.

³²⁰ Vgl. Herzog (2001), S. 31.

Es können auch einige weitere Abgrenzungen bezüglich der Art gemacht werden, denn so würde es sich z.B. auch um ein heterarchisches Netzwerk handeln, da die beteiligten Unternehmen gleichrangig agieren und das Netzwerk nicht durch einen oder mehrere zentrale Akteure geführt werden würde (es können einzelne Akteure sehr wohl als Motor bzw. Antriebskräfte fungieren und dadurch das Netzwerk mehr leiten als andere, sie haben deshalb aber keine höhere Stellung).

Weiters wäre es als lokales Netzwerk zu bezeichnen, da am Anfang nur Unternehmen innerhalb der Verbandsgemeindegrenzen beteiligt wären. Doch kann das Netzwerk im Laufe Zeit, vor allem wenn es erfolgreich agiert, sicherlich noch weitere Teilnehmer, auch außerhalb der VG Altenkirchen aufnehmen. Es würde sich somit also prinzipiell auch um ein offenes Netzwerk handeln, welches zu einem regionalen Netzwerk werden könnte.

Festgehalten werden sollte an dieser Stelle aber auch, nach welcher Richtung die Zusammenarbeit verläuft bzw. in welcher Stufe der Wertschöpfungskette sich die beteiligten Unternehmen befinden. Hierbei treffen die Beschreibungen eines diagonalen Netzwerks auf den Fall der VG Altenkirchen zu. Es würde sich um die Zusammenarbeit von Betrieben aus verschiedenen Branchen handeln. Zwar wären alle Unternehmen mehr oder weniger in der Tourismusbranche tätig, doch herrscht aufgrund der Komplementarität ihrer Produkte keine direkte Konkurrenzsituation.

Das Hauptziel von diagonalen Zusammenschlüssen ist es, durch das Verbinden bzw. Kombinieren der einzelnen Produkte bzw. Angebote jedes Unternehmens, ein Paket zu schaffen, welches die Wettbewerbssituation aller Beteiligten verbessert. Diese Beschreibung trifft genau auf die vorliegende Situation in der VG Altenkirchen zu.

So kann zusammenfassend festgehalten werden, dass sich beim "Altenkirchener Netzwerk" um ein diagonales Unternehmensnetzwerk handeln würde.³²¹

³²¹ Wenn in der Folge vom "Altenkirchener Netzwerk" bzw. von einem Netzwerk im Zusammenhang mit der VG Altenkirchen die Rede ist, so handelt es sich dabei um ein diagonales Unternehmensnetzwerk, ohne dass diese Bezeichnung immer explizit angeführt wird.

3. “Best-Practice-Beispiele“ für kultur-touristisch ausgerichtete Netzwerke

Wie bereits erwähnt, ist der zweite Schwerpunkt der vorliegenden Diplomarbeit die Erarbeitung eines konkreten Vorschlags für die Organisationsschritte und den Aufbau bzw. Struktur eines kultur-touristischen Netzwerks, welcher sozusagen als Modell-Ansatz für die Installierung derartiger Netzwerke im ländlichen Raum fungieren kann. Denn bisher gibt es in Deutschland kaum Vergleichsbeispiele.

In größeren Städten wurde das Potential, das hinter der Vernetzung von Kultur und Tourismus steckt, längst entdeckt und stark gefördert. Welche Bedeutung dabei vor allem die kulturellen Angebote für den Tourismus haben, wurde bereits in Teil A – Kapitel 2.3 ausgeführt. Doch ist die Situation von Städten, in denen vor allem auf teilweise langjährige Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, aufgrund divergenter Voraussetzungen, nicht auf jene von kleinen bis mittleren Kommunen im ländlichen Raum übertragbar. Derartige Zusammenschlüsse von Unternehmen bzw. Unternehmensnetzwerke haben im ländlichen Raum viel schwierigere Anforderungen zu erfüllen. So herrschen neben den bereits erwähnten oft vorhandenen Berührungsängsten aufgrund von Unsicherheit auch größere räumliche Distanzen zwischen verschiedenen Akteuren sowie andere Kommunikationsstrukturen.³²²

In diesem Kapitel sollen daher Vergleichsbeispiele von ähnlich ausgerichteten Netzwerken dargestellt werden, um einen ersten Eindruck zu gewinnen, wie eine derartige Zusammenarbeit ablaufen kann.

Vergleichbare Beispiele für kultur-touristisch ausgerichtete Netzwerke sind selten. Dieses Kapitel der vorliegenden Diplomarbeit kann sich hierbei auf den Abschlussbericht zur “Förderung von Unternehmen der Kulturwirtschaft und des Handels in der Raiffeisenregion“ der media k GmbH (unter der Mitarbeit des “Instituts für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen“ der Technischen Universität Wien und von “Kultur und Arbeit e.V.“) stützen. Im Rahmen dieses Berichts wurden zwei kultur-touristisch ausgerichtete Netzwerke analysiert. Diese beiden Beispiele und die daraus gewonnen Informationen werden nun für die vorliegende Arbeit verwendet und als Vergleiche bzw. Inputgeber für das “Altenkirchener Netzwerk“ verwendet. Es handelt sich dabei um die “Koppelschleuse Meppen“ und das “Eifel-Art-Netzwerk“.

³²² Vgl. media k GmbH (2009), S. 6.

3.1 Die “Koppelschleuse Meppen“

Bei der Koppelschleuse Meppen handelt es sich um ein Kulturnetzwerk, ...

«(...) das sich zum Ziel gesetzt hat, historische, ästhetische und kreative Kompetenz zu fördern.»³²³

Das Netzwerk bietet dabei ein umfangreiches Angebot mit verschiedensten Veranstaltungen, Ausstellungen, sowie Seminaren und Fortbildungen.³²⁴ Die beteiligten Akteure an diesem Netzwerk sind das Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes, das Deutsche Jugendherbergswerk, der Meppener Kunstkreis e.V., die Stadt Meppen und die Stiftung van Gogh & Drenthe.³²⁵

Zu den Zielgruppen der Koppelschleuse Meppen gehören hauptsächlich Touristen. Das dort ansässige Jugend- und Kulturgästehaus, welches unter der Regie des Deutschen Jugendherbergswerks steht, zählt jährlich ca. 19.000 Übernachtungen. Diese setzen sich zu einem Drittel aus Tagungsgruppen, zu einem Drittel aus Schulklassen (ca. 1.000 Schüler nutzen jährlich die Kursangebote der Kunstschule des Meppener Kunstkreises e.V.) und zu einem Drittel aus Familien und Einzelreisenden zusammen.³²⁶

Die Zusammenarbeit der einzelnen Akteure ist in einer Übereinstimmungserklärung festgeschrieben worden.³²⁷

Die verschiedenen Partner entwickeln in Zusammenarbeit mit dem Kulturmanager der Koppelschleuse Meppen, welcher vom Meppener Kulturkreis e.V. angestellt ist und sozusagen als “Vernetzer“ auftritt, einzelne kulturelle wie auch touristische Bausteine, welche dann individuell buchbar sind oder zu ganzen Programmpaketen für die jeweiligen Zielgruppen gebündelt werden können (siehe Abb. 20 auf der folgenden Seite). Man kann sich daher ein individuelles Wunschprogramm zusammenstellen lassen und dieses gleich komplett über einen Ansprechpartner buchen. Das Angebot kommt somit sozusagen aus “einer Hand“ und man erhält daher auch nur eine Rechnung.³²⁸

³²³ Meppener Kunstkreis e.V. (o.J.a).

³²⁴ Vgl. Meppener Kunstkreis e.V. (o.J.b).

³²⁵ Vgl. Meppener Kunstkreis e.V. (o.J.c).

³²⁶ Vgl. media k GmbH (2009), S. 24; Meppener Kunstkreis e.V. (o.J.d).

³²⁷ Vgl. media k GmbH (2009), S. 24.

³²⁸ Vgl. media k GmbH (2009), S. 25.

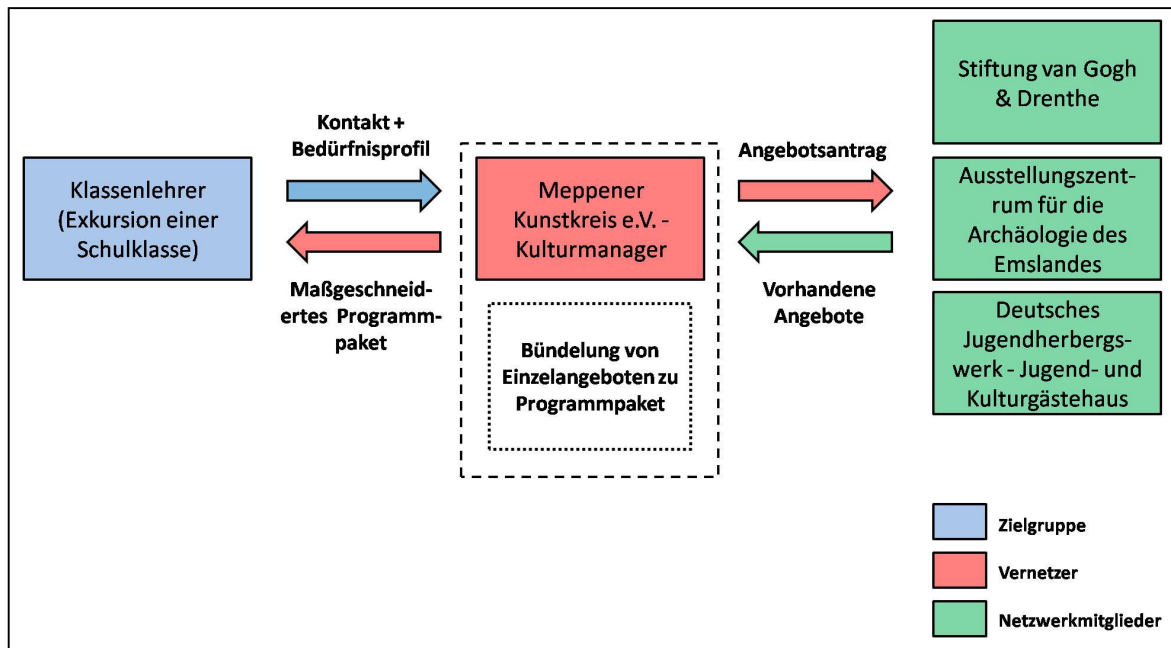


Abb. 20: Koppelschleuse Meppen – Darstellung einer Kundenanfrage³²⁹

3.2 Das “Eifel-Art-Netzwerk“

Das Eifel-Art-Netzwerk ist ein spezielles Kulturnetzwerk mit dem Ziel, die Eifel-Region, welche sozusagen im Zentrum der europäischen Kulturmetropolen Aachen, Koblenz, Trier und Luxemburg liegt, mit ihrem eigenständigen Profil vorzustellen und zu etablieren.³³⁰

Das Eifel-Art-Netzwerk ist dabei eingebunden in die “Zukunftsinitiative Eifel“, welche eine gemeinschaftliche Entwicklung und Stärkung des Wirtschaftsraumes Eifel zum Ziel hat und an der die zehn rheinland-pfälzischen und nordrhein-westfälischen Eifelkreise, 53 Kommunen sowie die acht regionalen Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern beteiligt sind. Im Rahmen dieser Initiative wurden fünf Schwerpunkte bzw. Handlungsfelder fixiert, wovon einer “Kultur & Tourismus“ ist. Innerhalb dieses Bereiches bildet das Eifel-Art-Netzwerk einen wichtigen Bestandteil.³³¹

Das Eifel-Art-Netzwerk bietet eine Vielzahl an Angeboten aus den Bereichen Musik, Theater, Literatur etc. Durch die Kategorisierung in Themenschwerpunkte werden zugleich die jeweiligen Zielgruppen angesprochen. Gebucht werden kann das jeweilige Angebot direkt über einen

³²⁹ media k GmbH (2009), S. 25.

³³⁰ Vgl. Eifel Tourismus GmbH (o.J.a).

³³¹ Vgl. Eifel Tourismus GmbH (o.J.b).

Urlaubsplaner, welcher auch gleich entsprechende Übernachtungsmöglichkeiten aufzeigt und über den man bei Bedarf das Angebot auch als Gutschein verschenken kann.

Zwischen den beteiligten Partner gibt es zwar keine vertraglichen Vereinbarungen, dafür aber klare Verabredungen. Ansprechpartner bei Anfragen ist die Eifel Tourismus GmbH, Träger ist ein Verein mit den beteiligten Gemeinden und Institutionen.³³²

Die Vermarktung der Region erfolgt neben dem Kulturschwerpunkt (Eifel-Art-Netzwerk) über drei weitere thematische Säulen: "Naturerlebnisregion Eifel-Ardennen", "Genussregion" und "Aktiv & Gesund" Die Eifel Tourismus GmbH tritt hier sozusagen als Koordinierungsstelle auf, wobei der Fokus der Vermarktung auf dem Internet liegt.³³³

Die Erfolgsfaktoren des Eifel-Art-Netzwerks bzw. der "Zukunftsinitiative Eifel" im Bereich "Kultur & Tourismus" an sich sind zum einen darin begründet, dass der touristische Megatrend der Kultur als Wirtschaftsfaktor bzw. wichtiger und erfolgverschaffender Bestandteil des Tourismus erkannt und in eine Handlungsstrategie umgesetzt wurde. Die "Zukunftsinitiative Eifel" ist sozusagen Ausdruck des gemeinsamen Willens der regionalen Akteure, welche dadurch symbolisch an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten können sich dadurch eingebunden und berücksichtigt fühlen. Ein Mitarbeiter der Eifel Tourismus GmbH ist sozusagen dem jeweiligen Themenblock zugeteilt, so auch für das Eifel-Art-Netzwerk, und dient als Ansprechpartner für die Netzwerkteilnehmer (Kommunikation nach innen) und für potentielle Kunden (Kommunikation nach außen). Die Nutzung des Internets als Vermarktungsträger Nummer 1 ermöglicht hier die Vernetzung von Angeboten, indem man diese individuell zusammenstellen und direkt buchen kann.³³⁴

³³² Vgl. media k GmbH (2009), S. 26.

³³³ Vgl. media k GmbH (2009), S. 26.

³³⁴ Vgl. media k GmbH (2009), S. 26f.

4. Das “Altenkirchener Netzwerk“

4.1 Modellcharakter des “Altenkirchener Netzwerks“

Die Ausführungen zu den beiden Beispielen kultur-touristischer Netzwerke vermitteln einen ersten Eindruck, wie eine Zusammenarbeit in einem derartigen Netzwerk aussehen kann und geben auch gleichzeitig einen Input für die Erarbeitung eines konkreten Vorschlags zur Konzeption des “Altenkirchener Netzwerks“.

Dieses könnte aufgrund der bisher kaum vorhandenen Vergleichsbeispiele eine Art Vorreiterrolle für die Gründung von kultur-touristisch ausgerichteten Netzwerken im ländlichen Raum übernehmen. Die in der VG Altenkirchen herrschende Situation scheint repräsentativ für viele andere klein- bis mittelgroße Gemeinden zu sein, denn: Es gibt bisher kaum institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit in Form eines Netzwerks oder einer Kooperation, welche durch die Bündelung ihrer Ressourcen und Angebote etc. kooperative Kernkompetenzen entwickeln, was eine gemeinsame Verbesserung der Wettbewerbssituation mit sich bringen würde.³³⁵

Das “Altenkirchener Netzwerk“ kann daher sozusagen als Modell-Ansatz für die Installierung von kultur-touristisch ausgerichteten Netzwerken fungieren.

Bei den beiden erwähnten Beispielen zu kultur-touristisch ausgerichteten Netzwerken fehlt aufgrund der fehlenden wissenschaftlichen Begleitung und der damit verbundenen fehlenden Klarheit der Übertragbarkeit der Modellcharakter. Um als Modell-Ansatz die Übertragbarkeit auf andere Fälle sicherzustellen, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein.³³⁶ Dazu sollte das “Altenkirchener Netzwerk“ ...

- “auf Basis wissenschaftlicher Theorien und Erkenntnisse “modellhaft“ konzipiert werden,
- mit wissenschaftlichen Fragestellungen verbunden werden, deren Klärung die Übertragbarkeit auf andere Fälle sicherstellt und
- wissenschaftlich begleitet und evaluiert werden.“³³⁷

³³⁵ Vgl. media k GmbH (2009), S. 5.

³³⁶ Vgl. media k GmbH (2009), S. 27.

³³⁷ media k GmbH (2009), S. 27.

4.2 Konkrete Ziele und Maßnahmen des “Altenkirchener Netzwerks“

Durch die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen im Rahmen eines kultur-touristischen Netzwerks können eine Reihe von Zielen und Maßnahmen besser erreicht bzw. manche dadurch überhaupt bewältigt werden. Es soll daher an dieser Stelle ein Überblick über die konkreten Ziele bzw. zu verwirklichenden Maßnahmen, deren Erfüllung durch das “Altenkirchener Netzwerk“ erleichtert bzw. ermöglicht wird, gegeben werden.

(1) Schaffung von komplexen, attraktiven und zielgruppenorientierten Paketangeboten durch die Bündelung der Vielzahl von Einzelangeboten aus Kultur und Tourismus

Dies ist die vordergründigste aller Maßnahmen bzw. Zielsetzungen, welche durch die Gründung eines kultur-touristische Netzwerks erreicht werden soll. Mit deren Umsetzung würde eine Reihe positiver Effekte ausgelöst. So könnten durch die Bündelung der Ressourcen sogenannte kooperative Kernkompetenzen bzw. einzigartige Angebotspakete entstehen, welche eine Art Alleinstellungsmerkmal kreieren und damit entscheidende Wettbewerbsvorteile bewirken würden.

(2) Angebot von komplexen Paketangeboten aus “einer Hand“

Durch den Zusammenschluss der verschiedenen Akteure aus Kultur und Tourismus in einem Netzwerk, besteht die Möglichkeit die vernetzten Einzelangebote im Paket zu vermarkten und dieses würde sozusagen aus “einer Hand“ stammen. Dies brächte ein großes “Service-Plus“ durch einfachere Buchbarkeit und den geringeren Aufwand für die potentiellen Kunden mit sich und damit einen Wettbewerbsvorteil.

(3) Gemeinsamer Auftritt und bessere Nutzung des Internets als Vermarktungsplattform

Mit dem Zusammenschluss der einzelnen Akteure aus Kultur und Tourismus in einem Netzwerk würde auch ein gemeinsamer Auftritt vor den potentiellen Kunden einhergehen.

Hiermit ist nicht nur eine einheitliche Aufmachung in verschiedenen Prospekten und Katalogen gemeint, sondern auch der Internetauftritt. Das Internet als Vermarktungsplattform wird immer bedeutender. Der Direktvertrieb über das Internet durch “online-ticketing“ ist immer gefragter und sollte daher umfassend genutzt werden. Dafür ist eine einheitliche und übersichtliche Aufmachung notwendig.³³⁸

(4) Verfolgung einer grundlegenden Qualitätsstrategie

Verbunden mit der Schaffung eines kultur-touristischen Netzwerks sollte auch eine grundlegende Qualitätsstrategie verfolgt werden. Durch die Teilnahme an diversen Zertifizierungsprogrammen sollte der Qualitätsstandard der beteiligten Unternehmen gehoben werden und damit zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Derartige Maßnahmen sollten eine wichtige Zielsetzung im Rahmen des Netzwerks bilden, da das Qualitätsbewusstsein der heutigen Touristen immer mehr steigt.

(5) Regelmäßige Veranstaltungen zur Information und Bewusstseinsbildung innerhalb der Bevölkerung

Eine weitere Zielsetzung bzw. Maßnahme des kultur-touristischen Netzwerks für die VG Altenkirchen sollte neben der Verbesserung der Wettbewerbssituation in vielerlei Hinsicht auch ein Beitrag zur Erhöhung des regionalen Bewusstseins sein. Innerhalb des Netzwerks wird durch verschiedene Maßnahmen und Prozesse ein Zusammengehörigkeitsgefühl und damit verbunden auch ein bestimmtes Regionsbewusstsein gefördert. Dieses sollte aber auch nach außen getragen werden. Daher sollten regelmäßige Veranstaltungen abgehalten werden, in denen breite Teile der Bevölkerung über die Zielsetzungen und Aktivitäten des Netzwerks informiert werden und in denen auch Ideen, Anregungen und Wünsche seitens der Einheimischen aufgenommen werden.

Derartige partizipative Tätigkeiten würden damit auch das Regionalbewusstsein bei den ansässigen Bewohnern stärken, die Akzeptanz dieser für das Netzwerk fördern und zusätzlich die Vernetzung der Netzwerkmitglieder untereinander stärken.³³⁹

³³⁸ Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 7f.

³³⁹ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 17.

4.3 Schritte zur Initiierung des “Altenkirchener Netzwerks“

Wie bereits in Kapitel 2.4 von Teil C festgehalten wurde, würde es sich beim “Altenkirchener Netzwerk“ um ein diagonales Unternehmensnetzwerk handeln. Dies entspricht den Gegebenheiten in der VG Altenkirchen. So sollen die unterschiedlichen Angebote aus Kultur und Tourismus, welche in einer Vielzahl vorhanden sind, zu zielgruppenadäquaten komplexen Angebotspaketen bzw. Packages gebündelt bzw. vernetzt werden, um den gestiegenen Anforderungen des touristischen Marktes zu entsprechen und die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zu verbessern.

Doch herrschen bislang oft Berührungängste zwischen Kulturanbietern und touristischen Einrichtungen. Dies ging u.a. aus der Befragung von regionalen Akteuren aus Kultur und Tourismus im Rahmen einer Analyse zur Identifizierung des kulturell-touristischen Potentials der VG Altenkirchen von “Kultur und Arbeit e.V.“ Anfang des Jahres 2009 hervor. Auch wurde festgehalten, dass es an einer Person bzw. Einrichtung fehle, welche die verschiedenen Akteure an einen Tisch bringt, sie sozusagen vernetzt bzw. die Vernetzung initiiert und koordiniert (vgl. mit Ausführungen in der Einleitung von Teil C).

Dieses Kapitel widmet sich daher den konkreten Schritten zur Initiierung und Organisation des “Altenkirchener Netzwerks“, wobei u.a. neben der Wahl einer Rechtsform, vor allem auch die Einrichtung einer Koordinationsstelle, des sogenannten “Vernetzers“ eine essentielle Rolle spielt.

Vor der eigentlichen Gründung des Netzwerks bzw. gleich am Start sollten folgende Voraussetzungen gegeben sein bzw. Grundsatzentscheidungen getroffen werden:³⁴⁰

- Das Vorhaben sollte sich zu Beginn auf eine klar definierte räumliche Größe beziehen, d.h. Gemeinde, Region, Landkreis etc. Dies wäre durch die anfängliche Beschränkung des Netzwerks auf die VG Altenkirchen gegeben.
- Die Politik sollte hinter dem Vorhaben stehen und dieses, entsprechend des Ausmaßes der Beteiligung am Netzwerk, unterstützen und fördern (detailliertere Ausführungen dazu in Kapitel 4.6).
- Alle Beteiligten gehen mit einer entsprechend positiven Grundeinstellung und der echten Bereitschaft etwas zu bewegen in die Zusammenarbeit.
- Die für das Vorhaben notwendigen finanziellen Mittel und sonstigen Ressourcen werden bereitgestellt.

³⁴⁰ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 9f.

- Eine Koordinationsstelle, welche die verschiedenen Akteure “vernetzt“, sollte eingerichtet werden.
- Die Umsetzungsschritte des Netzwerks sollten durch eine externe Institution begleitet werden. Damit soll vor allem der Modellcharakter zwecks der Übertragbarkeit des “Altenkirchener Netzwerks“ gesichert werden.

Die konkreten Schritte zur Initiierung des Netzwerks werden wie folgt definiert und anschließend detaillierter beschrieben:³⁴¹

- Identifizierung von potentiellen Netzwerkteilnehmern und Kontaktaufnahme
- Zusammenführung bzw. Vernetzung der potentiellen Netzwerkteilnehmer (Auftaktveranstaltung bzw. -workshop)
- Erarbeitung bzw. Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes:
- Arbeitskreise bzw. Ideenfindung
- Erarbeitete Maßnahmenvorschläge umsetzen
- Zwischenbilanz

4.3.1 Identifizierung von potentiellen Netzwerkteilnehmern und Kontaktaufnahme

Dieser Schritt umfasst zum einen die Identifizierung möglicher Akteure für das Netzwerk und die damit verbundenen Recherche nach solchen und zum anderen im Anschluss daran die Kontaktaufnahme.

(1) Identifizierung bzw. Recherche

Die Identifizierung potentieller Netzwerkteilnehmer ist der erste Schritt im Vorfeld einer kooperativen Zusammenarbeit. Um einen vollständigen Überblick über alle möglichen Teilnehmer zu gewinnen, ist die Kombination mehrerer Informationsquellen notwendig. So sollten die Informationen aus den zuständigen Abteilungen der Stadt- und/oder Kreisverwaltungen mit jenen von befragten Schlüsselakteuren aus Kultur und Tourismus kombiniert werden.³⁴²

³⁴¹ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 13ff.

³⁴² Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 126.

Hat man alle potentiellen Netzwerkakteure identifiziert, sollten diese in Kategorien hinsichtlich ihres Geschäftsfeldes eingeteilt werden. Da es sich beim “Altenkirchener Netzwerk“ um ein kultur-touristisch ausgerichtetes Netzwerk handelt, sollten vor allem Vertreter von Kultureinrichtungen, Tourismusanbieter, Akteure aus dem Bereich Gastronomie und Hotellerie angesprochen werden.³⁴³

(2) Kontaktaufnahme

Auf die Identifizierung folgt die Kontaktaufnahme zu den potentiellen Netzwerkteilnehmern. Der Schritt der ersten Kontaktaufnahme ist von großer Bedeutung, da dabei oft schon die Entscheidung fällt, ob ein Akteur an der geplanten Zusammenarbeit teilnimmt oder nicht. Daher sollte diese gut vorbereitet sein. Neben einem öffentlichen Aufruf zur Beteiligung durch Anzeigen in Zeitungen und auf Plakaten sind persönliche Interviews, welche gleichzeitig auch einen Informationscharakter über die geplante Zusammenarbeit beinhalten, ein empfehlenswerter Weg zur Kontaktaufnahme. So besteht z.B. die Möglichkeit, ein Informationsblatt mit den wichtigsten Aussagen und Zielen zum geplanten Vorhaben zu erstellen und dieses, gemeinsam mit dem Hinweis bzw. der Bitte um ein Interview bzw. vertiefendes Informationsgespräch, an die identifizierten Akteure zu schicken.³⁴⁴

In diesem persönlichen Interview bzw. Informationsgespräch sollte das Ziel bzw. die Bedeutung der geplanten Zusammenarbeit so präsentiert werden, dass die potentiellen Akteure von selbst eine Motivation entwickeln, an dem Netzwerk beteiligt zu sein bzw. sollte der Eindruck vermittelt werden, dass sie Bestandteil einer entscheidenden Bewegung in der Region werden können und etwas verpassen würden und benachteiligt wären, wenn sie sich nicht an der Zusammenarbeit beteiligen würden.³⁴⁵

Persönliche Gespräche mit potentiellen Akteuren bringen weiters den Vorteil mit sich, dass dadurch auch gleich Informationen über Interessen, Erwartungen, Ängste und auch schon eventuelle Maßnahmenvorschläge gewonnen werden können. All das sind wichtige Inputs für die Planung der folgenden Auftaktveranstaltung.³⁴⁶

³⁴³ Vgl. media k GmbH (2009), S. 30f.

³⁴⁴ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 126 u. S. 136.

³⁴⁵ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 126.

³⁴⁶ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 115f.

4.3.2 Zusammenführung bzw. Vernetzung der potentiellen Netzwerkteilnehmer (Auftaktveranstaltung bzw. -workshop)

Die Zusammenführung bzw. die “erste “Vernetzung findet im Rahmen der Auftaktveranstaltung statt. Hierbei wird der Grundstein zur Zusammenarbeit gelegt. Doch auch das Abhalten regelmäßiger Sitzungen in Form von Arbeitskreisen und Veranstaltungen ist wichtig, um den Netzwerkgedanken aufrecht zu erhalten und die Beziehung bzw. die Bindung zwischen den einzelnen Netzwerkmitgliedern zu fördern.

In der Auftaktveranstaltung treffen die potentiellen Netzwerkteilnehmer zum ersten Mal aufeinander. Es sollte dabei die Möglichkeit genutzt werden, die Mitarbeit vieler sicherzustellen. Die Auftaktveranstaltung bzw. der Auftaktworkshop sollte folgende wichtige Inhalte haben:

(1) Eingangspräsentation

In dieser zu Beginn der Veranstaltung abgehaltenen Präsentation sollten den potentiellen Netzwerkteilnehmern nochmals konkret alle notwendigen Informationen über den Inhalt, die Ziele und die Chancen des Netzwerks präsentiert werden. Auch sollte die große Bedeutung der Mitwirkung aller Akteure betont werden. Weiters sollten auch die Ergebnisse der Interviews bzw. Informationsgespräche präsentiert werden, um zu verdeutlichen, dass alle Meinungen für wichtig erachtet werden. Einen zusätzlichen Beitrag zur Motivation für die Teilnehmer können auch positive Beispiele aus anderen Regionen liefern.³⁴⁷

(2) Festlegung von Arbeitsgruppen

Der nächste inhaltliche Schwerpunkt der Auftaktveranstaltung ist die Einteilung der Akteure in Arbeitsgruppen. Die Themen für die Arbeitsgruppen leiten sich zum Teil aus den gewonnenen Informationen aus den Interviews bzw. Informationsgesprächen ab. Die Einteilung in Arbeitsgruppen ist einer der wichtigsten Schritte im Rahmen des Netzwerks, da darin die eigentliche Vernetzung stattfindet und darin die zukünftigen Maßnahmen erarbeitet werden (detailliertere Ausführungen zu den Arbeitsgruppen erfolgen im Kapitel 4.3.4).³⁴⁸

³⁴⁷ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 16 u. S. 139.

³⁴⁸ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 16.

4.3.3 Erarbeitung bzw. Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes

Die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes des Netzwerks ist wichtig, um die zukünftige Entwicklungsrichtung der Zusammenarbeit zu definieren.

Im Leitbild soll sozusagen eine gemeinsame Vision enthalten sein, welche auf die Zukunft ausgerichtet ist und welche von allen Netzwerkteilnehmern mitgetragen wird. Es wird dadurch eine gemeinsame Entwicklung und ein geschlossenes Auftreten maßgeblich beeinflusst.³⁴⁹

So soll das Leitbild mit seinen darin gemeinschaftlich beschlossenen Zielen den Zusammenhalt stärken und somit eine Art “Wir-Gefühl“ fördern und kann daher als besondere Aufgabe im Rahmen eines kooperativen Prozesses bezeichnet werden. Die Leitbilderarbeitung kann dabei in den in der Auftaktveranstaltung festgelegten Arbeitsgruppen erfolgen.

Oft werden thematische Leitbilder von externen Stellen ohne das Zutun und Wissen von Betroffenen und/oder wichtigen regionalen Akteuren erstellt. Diese Erarbeitung in Form eines kooperativen Prozess mit der Partizipation von betroffenen Akteuren würde das Wir-Gefühl und damit auch das Regionsbewusstsein stärken.³⁵⁰

Da die Leitbildentwicklung jedoch oft mehrere Sitzungen in Anspruch nimmt, besteht die Gefahr, dass die anderen Ziele bzw. Aufgaben in den Arbeitsgruppen zu kurz kommen. Es gibt daher die Möglichkeit, dass in den verschiedenen Arbeitsgruppen Ziele für die Verbandsgemeinde erarbeitet werden und diese dann von den politischen Gremien zu einem Leitbild zusammengefügt werden.³⁵¹

Leitbildern kommt in der heutigen Zeit eine immer wichtigere Bedeutung zu, da ihnen meist eine hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Die Beteiligung der Politik kann also zum einen durch deren Übernahme von Arbeiten bei der Erstellung und zum anderen durch die generelle Festlegung der Erarbeitung eines Leitbildes für den Bereich Tourismus und Kultur als wichtiger Schritt im Rahmen der Initiierung des “Altenkirchener Netzwerks“ sichergestellt werden.³⁵²

³⁴⁹ Vgl. Meyer-Cech (2008), S. 26.

³⁵⁰ Vgl. Bär (2006), S. 97.

³⁵¹ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 20.

³⁵² Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 20.

4.3.4 Arbeitsgruppen und Ideenfindung

Die Einteilung der Netzwerkteilnehmer in Arbeitsgruppen sollte wie bereits erwähnt in der Auftaktveranstaltung erfolgen. Die erste Sitzung in den jeweiligen Gruppen kann und sollte dann auch bereits im Rahmen der Auftaktveranstaltung stattfinden. Neben der Erarbeitung von gemeinsamen Entwicklungszielen für das Leitbild findet in den Arbeitsgruppen die Entwicklung von Ideen und konkreten Maßnahmenvorschlägen statt. Durch dieses gemeinsame Erarbeiten von Maßnahmen wird auch das “Wir-Gefühl gefördert und damit auch eine starke Vernetzung.

Die zu bearbeitenden Themen, für welche es gilt, Lösungsvorschläge zu erarbeiten, werden zum Teil durch die im Vorfeld geführten Interviews bzw. Informationsgespräche definiert. Zusätzlich jedoch sollten auch bereits bei der Eingangspräsentation schon grob umrissene Themen bzw. Zielsetzungen vorgegeben werden.³⁵³

Die Treffen der Arbeitsgruppen sollten regelmäßig stattfinden und bereits zu Beginn sollte ein ungefährer Zeitplan für die künftige Vorgehensweise verabredet werden.

Die Sitzungen der Arbeitsgruppen sollten durch einen Moderator koordiniert werden. Die Moderation ist vor allem für die Steuerung und Strukturierung der Diskussion bzw. der Gespräche in den Gruppen zuständig. Auch sollte darauf geachtet werden, dass Mitglieder einer Gruppe etwas gleich stark am Arbeitsprozess beteiligt werden, sprich dass auch zurückhaltendere Teilnehmer zu Wort kommen und ihre Ideen und Vorschläge einbringen.³⁵⁴ Die Rolle der Moderation kann von den Mitarbeitern der einzurichtenden Koordinationsstelle übernommen werden.

Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen sollte so erfolgen, dass sich in jeder Gruppe ein Vertreter jeder Interessengruppe bzw. Kategorie befindet (vgl. Kapitel 4.3.1 – Ausführungen zu “Identifizierung bzw. Recherche“). Dadurch ist eine gewisse Heterogenität der Zusammensetzung gewährleistet, wodurch alle verschiedenen Sichtweisen optimal eingebracht werden können und sich bei den erarbeiteten Ergebnisvorschlägen keine Interessensgruppe übergangen fühlen kann.³⁵⁵

Zu den Hauptaufgaben der Arbeitsgruppen gehört, wie bereits erwähnt, die Erarbeitung von Maßnahmenvorschlägen. Am Anfang dieses Prozesses steht daher als erstes die Sammlung von Ideen. Vor allem hierbei kommt dann auch die heterogene Zusammensetzung der Gruppen

³⁵³ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 16.

³⁵⁴ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 16 u. S. 128.

³⁵⁵ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 16.

zum Tragen, da viele Sichtweisen und unterschiedliches Know-How zusammenkommen, was einen großen Förderfaktor für die Kreativität darstellt.³⁵⁶

Zur zusätzlichen Erhöhung bzw. Förderung der Kreativität sollten auch dementsprechende Moderationsmethoden eingesetzt werden (z.B. Kartenabfrage, Zukunftswerkstatt etc.). Eine notwendige Anforderung an die Mitarbeiter der Koordinationsstelle, welche diese Rolle übernehmen sollen, ist daher die Erfahrung im Einsatz von derartigen Methoden.³⁵⁷

4.3.5 Schnelle Umsetzung erster Maßnahmenvorschläge

Zur Aufrechterhaltung der Motivation und der damit verbundenen Sicherstellung der Langfristigkeit der Zusammenarbeit sollten erste Ideen bzw. Maßnahmenvorschläge relativ schnell umgesetzt werden.³⁵⁸

Wenn über längere Zeit bzw. über mehrere Sitzungen hinweg über ein gewisses Stadium der Diskussion nicht hinausgekommen wird, besteht die Gefahr, dass manche Teilnehmer sich entschließen, die Arbeitsgruppe und damit verbunden auch das Netzwerk zu verlassen, da nichts vorangeht.

Daher sollte man sich am Anfang vielleicht nur auf leichter umsetzbare Maßnahmen konzentrieren, damit schneller erste Erfolgserlebnisse einsetzen und die Motivation dadurch hoch gehalten wird.³⁵⁹

Mitunter gehört es auch zu den Aufgaben der Moderation den Vorankommensprozess in den Arbeitsgruppen zu fördern. Ein Mittel, um ein solches Einschlagen des Maßnahmen-Entwicklungsprozesses bzw. ein zu langes Verharren in einem gewissen Stadium zu verhindern, ist es, im Vorhinein bestimmte Zeitpunkte festzusetzen, bis zu denen gewisse Ergebnisse erzielt werden sollten. Die Gruppe ist dadurch selbst motiviert, die vorher gemeinsam vereinbarten Zwischenresultate zu erzielen.³⁶⁰

³⁵⁶ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 128.

³⁵⁷ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 128.

³⁵⁸ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 18.

³⁵⁹ Vgl. media k GmbH (2009), S. 29.

³⁶⁰ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 128.

4.3.6 Zwischenbilanz

Es sollte schon am Anfang der Zusammenarbeit ein Termin für ein Zwischenfazit bestimmt werden. Die Festlegung dieses Termins kann sich nach der Menge der umzusetzenden Maßnahmen orientieren oder auch nach einem definierten Zeitpunkt (z.B. nach einem halben Jahr).

Es sollte wieder eine Veranstaltung in ähnlicher Form wie zum Auftakt durchgeführt werden. Dabei sollten die bisher auf den Weg gebrachten Maßnahmen der einzelnen Arbeitsgruppen präsentiert und diskutiert werden.

Bei dieser Zwischenbilanz müssen Entscheidungen über das weitere Vorgehen getroffen werden. So kann z.B. darüber entschieden werden, manche Arbeitskreise aufzulösen, neue zu installieren oder auch über die Ausdehnung des Netzwerks hinsichtlich neuer Teilnehmer nachgedacht werden.³⁶¹

4.4 Einrichtung einer Koordinationsstelle

Für die Zusammenführung bzw. das Vernetzen der verschiedenen Akteure in der VG Altenkirchen wurde bereits mehrfach festgehalten, dass es an einer Person bzw. Einrichtung fehle, welche die verschiedenen Akteure an einen Tisch bringt, sie zusammenführt und vernetzt. Die Koordinationsstelle fungiert dabei als zentrale Einrichtung des Netzwerks, welche, autorisiert durch die Netzwerkteilnehmer, deren Interessen vertritt und strategische Entscheidungen trifft. Dabei verzichten die einzelnen Mitglieder auf einen Teil ihrer Entscheidungs- und Handlungsfreiheit zugunsten eines gemeinsamen Zieles, welches die Verbesserung der Wettbewerbssituation für alle bedeutet. Die Koordinationsstelle übernimmt damit sozusagen Leitung und Führung des Netzwerks und hat somit auch entscheidenden Einfluss auf den Erfolg und die Stabilität der Zusammenarbeit.³⁶²

Zu den wichtigsten Aufgaben der Koordinationsstelle gehört:³⁶³

- Organisation und Durchführung der notwendigen Vorarbeiten für die Initiierung des Netzwerks

³⁶¹ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 19.

³⁶² Vgl. Bär (2006), S. 83ff.

³⁶³ Vgl. Bär (2006), S. 84f u. S. 223; Lindloff/Schneider (2001), S. 10 u. S. 130; media k GmbH (2009), S. 30.

- Zusammenführung bzw. Vernetzung der verschiedenen Akteure (Organisation der Auftaktveranstaltung, Einteilung von Arbeitsgruppen)
- Koordination und Moderation der Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder
- Mitarbeit und Unterstützung der Netzwerkmitglieder bei der Entwicklung vernetzter, zielgruppenadäquater, komplexer Paketangebote
- Information und Kommunikation der “neu entwickelten“ Angebote nach außen, sprich Vermarktung

Aufgrund dieses umfangreichen Aufgabenfeldes sollten Mitarbeiter der Koordinationsstelle über folgende Fähigkeiten und Qualifikationen verfügen:³⁶⁴

- Betriebswirtschaftliche Ausbildung
- Fachkompetenz im Bereich Kultur & Tourismus
- Leistungsmotivation
- Erfahrung und Kompetenz im Bereich Moderation (auch im Einsatz mit speziellen Moderationstechniken)
- Positive und optimistische Grundeinstellung
- Initiative und Ausdauer
- Leistungs- und Erfolgsorientierung
- Zielstrebigkeit und geplantes Vorgehen
- Umsetzungskompetenz
- Teamfähigkeit
- Kenntnisse über die regionalen Gegebenheiten von Vorteil
- Managementqualitäten
- Situativer Führungsstil

Bezüglich der Anzahl der Mitarbeiter in der Koordinationsstelle ist zu sagen, dass dies neben der Breite des Aufgabenbereichs bzw. Tätigkeitsfeldes auch von der Anzahl der beteiligten Netzwerkteilnehmer abhängt. Je mehr Mitglieder desto mehr Aufgaben sind zu bewältigen und zu koordinieren. Bezogen auf das “Altenkirchener Netzwerk“ sollte die Koordinationsstelle ein bis zwei Mitarbeiter umfassen. Gegebenenfalls kann die personelle Ausstattung aufgestockt werden.

³⁶⁴ Vgl. Bär (2006), S. 235 u. S. 241; Lindloff/Schneider (2001), S. 122 u. S. 131.

Für die Finanzierung der Koordinationsstelle sind Sachmittel zur Verfügung zu stellen. Finanziert werden bzw. Sachmittel bereitgestellt werden müssen u.a. für ...³⁶⁵

- die Mitarbeiter der Koordinationsstelle (stellen den größten Finanzierungsposten dar),
- die Gestaltung des Prozesses (Bereitstellung von Räumen, Moderationsmaterial etc.),
- die Durchführung von Veranstaltungen,
- die Umsetzung der Maßnahmenvorschläge und
- Fortbildungsmaßnahmen für die Koordinatoren und Netzwerkmitglieder.

Die Finanzierung von Projekten oder Vorhaben ist mitunter einer der schwierigsten Punkte bei der Realisierung. So ging auch aus der Befragung von regionalen Akteuren aus der Tourismus-, Kultur- und Gastronomieszene im Rahmen der Analyse zur “Identifizierung des kulturell-touristischen Potentials der VG Altenkirchen“ durch “Kultur und Arbeit e.V.“ hervor, dass eine Reserviertheit gegenüber Ko-Finanzierungsmodellen herrscht. Grundsätzlich kann man sich eine Zusammenarbeit vorstellen, aber es soll nach Möglichkeit nichts kosten. Diese Einstellung ist häufig zu finden, da die Erfolgsaussichten für viele nicht abschätzbar sind.³⁶⁶

Um dieser Einstellung entgegenzuwirken ist eine entsprechende Vorarbeit, welche die lokalen Akteure entsprechend informiert und motiviert, notwendig. Es soll dabei den verschiedenen Anspruchsgruppen die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit und die Bedeutung der Mitarbeit jedes einzelnen vor Augen geführt werden und welche enormen Vorteile für jeden entstehen würden.

Die Kosten für die oben angeführten Posten können somit getragen werden durch:³⁶⁷

- Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge der Netzwerkakteure
- Finanzierung durch Mittel aus dem Haushalt der Gemeinde
- Finanzierung durch Sponsoringmittel
- Finanzierung durch Fördermittel von Land, Bund und EU

Eine Entlastung der Netzwerkteilnehmer durch eine Kostenübernahme seitens der Gemeinde ist im vorliegenden Fall zu empfehlen.³⁶⁸

³⁶⁵ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 11.

³⁶⁶ Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 41.

³⁶⁷ Vgl. Bär (2006), S. 84; Lindloff/Schneider (2001), S. 188 u. S. 200.

³⁶⁸ Vgl. media k GmbH (2009), S. 29.

Bezüglich der Fördermittel durch Land, Bund und EU ist eine genaue Recherche im Vorfeld durchzuführen, da das Förderangebot relativ umfangreich und vor allem sehr schnelllebig ist. Bezogen auf staatliche und europaweite Fördermittel kann hier die “Förderdatenbank“ des Bundeswirtschaftsministeriums einen Überblick verschaffen.³⁶⁹

Gerade im Zusammenhang mit regionalen und lokalen Kooperationsprozessen und der Bildung von Netzwerkstrukturen stehen die Chancen auf die Vergabe von Fördermitteln nicht schlecht.³⁷⁰

4.5 Wahl der Rechtsform für das “Altenkirchener Netzwerk“

Die Netzwerkteilnehmer werden sich mittelfristig entscheiden, auf welcher rechtlichen Grundlage sie die Zusammenarbeit fortsetzen wollen. Sie werden sich also für eine Organisations- bzw. Rechtsform für das Netzwerk festlegen.

Die Wahl der Organisations- bzw. Rechtsform für das “Altenkirchener Netzwerks“ kann einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg des Vorhabens haben. Es gibt verschiedene Möglichkeiten mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen.

Die Entscheidung über die mögliche Organisations- bzw. Rechtsform liegt in erster Linie bei den Netzwerkakteuren und dabei spielen verschiedene Kriterien eine Rolle.³⁷¹ Dazu zählen u.a.:

- die Selbständigkeit

Hiermit ist vor allem die rechtliche und wirtschaftlicher Selbständigkeit gemeint und der damit verbundenen Grad der Unabhängigkeit von politischen Einflüssen.³⁷²

- die Finanzierung

Die Finanzierung ist ein heikles Thema. Wie schon bei den Erläuterungen zur Finanzierung im Rahmen der Beschreibungen zur Einrichtung einer Koordinationsstelle hervorging, sind die verschiedenen Akteure zwar grundsätzlich zur Zu-

³⁶⁹ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 201f.

³⁷⁰ Vgl. Böcher (2002), S. 68.

³⁷¹ Vgl. Bär (2006), S. 84.

³⁷² Vgl. Bieger (2005), S. 130.

sammenarbeit bereit, nur sollte nach Möglichkeit ein geringer bis kein Kostenaufwand dahinterstecken.

Bei den verschiedenen Rechtsformen sind hierbei verschiedene Voraussetzungen gegeben. So ist z.B. bei manchen ein gewisses Gründungskapital notwendig, andere bieten wiederum bessere Voraussetzungen bei der Akquirierung von Fördermitteln.

- die Haftung

Auch die Frage der Haftung bei einem Scheitern der Zusammenarbeit bzw. des Vorhabens ist ein wichtiges Kriterium bei der Wahl der Rechtsform.

- die Flexibilität der Entscheidungsabläufe

Die Flexibilität der Entscheidungsabläufe ist vor allem wichtig, um auf die sich immer schneller ändernden Marktbedingungen zu reagieren und damit eine entsprechend rasche Marktanpassung zu gewährleisten.³⁷³

- der Gründungsaufwand

Auch dieses Kriterium kann bei der Entscheidung eine Rolle spielen, denn es gibt große Unterschiede beim Aufwand, der für die Gründung einer bestimmten Rechtsform notwendig ist.

- der steuerliche Aufwand

Auch der steuerliche Aufwand kann bei der Wahl der Rechtsform eine Rolle spielen, da auch hier teilweise große Unterschiede zwischen den verschiedenen Formen herrschen.

Bei der Wahl der Rechtsform für das “Altenkirchener Netzwerk“ sind vorwiegend die auf der folgenden Seite in Tab. 11 angeführten öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Formen möglich.³⁷⁴

³⁷³ Vgl. Bieger (2005), S. 130; Freyer (2009b), S. 683.

³⁷⁴ Vgl. Bieger (2005), S. 131f; Freyer (2009b), S. 681ff; Bär (2006), S. 198.

Kriterium	Öffentlich-rechtliche Formen		Privatrechtliche Formen		
	Regiebetrieb	Eigenbetrieb	Verein	GmbH	Genossenschaft
Selbständigkeit	rechtlich und wirtschaftlich unselbständig (Eingliederung in öffentliche Verwaltung)	rechtlich unselbständig, wirtschaftlich selbständig	rechtlich und wirtschaftlich selbständig	rechtlich und wirtschaftlich selbständig	rechtlich und wirtschaftlich selbständig
Finanzierung	im Rahmen des Haushaltsplanes; Einnahmen durch öffentlich rechtliche Abgaben.	im Rahmen des Haushaltsplanes; Einnahmen durch öffentlich rechtliche Abgaben.	Mitgliederbeiträge; Einnahmen aus Vereinstätigkeit; öffentliche Subventionen	Stammelnlagen; Einnahmen aus dem Unternehmen; Nachschusspflicht zur Kostendeckung	Grundkapital
Haftung	Haftung durch Gemeinde in vollem Umfang (unbegrenzt)	Haftung durch Gemeinde in vollem Umfang (unbegrenzt)	mit Vereinsvermögen	mit Gesellschaftsvermögen	mit Genossenschaftsvermögen; zum Teil persönliche Haftung der Mitglieder
Flexibilität der Entscheidungsabläufe	Flexibilität der Entscheidungsabläufe ist beim reinen Regiebetrieb sehr gering	Flexibilität der Entscheidungsabläufe ist beim Eigenbetrieb hoch aufgrund der eigenen Werkleitung und Werksausschuss	Flexibilität der Entscheidungsabläufe ist hierbei durchschnittlich	Flexibilität der Entscheidungsabläufe ist hierbei hoch	Flexibilität der Entscheidungsabläufe ist hierbei gering bis mittel
Gründungs Aufwand	Gründungs Aufwand ist sehr gering; erfolgt durch den Beschluss des Gemeinderates	Gründungs Aufwand ist gering; erfolgt durch den Beschluss des Gemeinderates	Gründungs Aufwand ist gering bis durchschnittlich; Vereinsregister eintrag; mind. 7 Gründer	Gründungs Aufwand ist hoch; Anmeldung und Eintrag ins Handelsregister eintrag; Gesellschaftsvertrag	Gründungs Aufwand durchschnittlich; mind. 3 Gründungsmitglieder; Eintrag ins Genossenschaftsregister
Steuerlicher Aufwand	gering	gering	gering	hoch	mittel (im Vergleich zur GmbH)

Tab. 11: Alternative Rechtsformen und deren Merkmale³⁷⁵

³⁷⁵ Eigene Darstellung nach Ausführungen von Bieger (2005), S. 131f; Freyer (2009b), S. 681ff; Bär (2006), S. 198.

Als Möglichkeit für die Auswahl der geeigneten Rechtsform bietet sich die Nutzwertanalyse an.³⁷⁶

Es werden dabei bestimmte Kriterien definiert und je nach Ausgangssituation bzw. individueller Prioritätssetzung gewichtet. Anschließend werden die zur Auswahl stehenden Rechtsformen anhand dieser Kriterien bewertet. Danach werden die Bewertungspunkte mit der Gewichtung multipliziert. Zum Schluss werden dann bei jeder Auswahlmöglichkeit die errechneten Punkte jedes Kriteriums zusammengezählt. Die Rechtsform mit den meisten Punkten stellt dann die für die Ausgangssituation geeignetste Form dar.³⁷⁷

Im Folgenden wird nun versucht, eine Nutzwertanalyse für die Ausgangssituation des “Altenkirchener Netzwerks“ durchzuführen. Die Bewertung und Gewichtung der einzelnen Kriterien erfolgt dabei nach der persönlichen Einschätzung des Verfassers der vorliegenden Arbeit.

	Gewichtung	Regiebetrieb		Eigenbetrieb		Verein		GmbH		Genossenschaft	
		Bew.	Bew. x Gew.	Bew.	Bew. x Gew.	Bew.	Bew. x Gew.	Bew.	Bew. x Gew.	Bew.	Bew. x Gew.
Selbständigkeit	25	1	25	2	50	5	125	5	125	5	125
Finanzierung	20	5	100	4,5	90	3	60	2,5	50	3	60
Haftung	15	5	75	4,5	67,5	3	45	2	30	3	45
Flexibilität der Entscheidung	25	1,5	37,5	3,0	75	4,5	112,5	5	125	3,5	87,5
Gründungsaufw.	5	5	25	5	25	4	20	2	10	3	15
steuerlicher Aufw.	10	5	50	5	50	4	40	2	20	3	30
Gesamt	100		312,5		357,5		402,5		360		362,5

Tab. 12: Nutzwertanalyse für alternative Rechtsformen³⁷⁸

Wie aus dieser Nutzwertanalyse hervorgeht würden der Verein, die Genossenschaft und die GmbH die geeignetsten Formen für das “Altenkirchener Netzwerk“ darstellen. Je nach Verschiebung der Gewichtung bzw. der Bewertung können sich, vor allem bei diesen drei Formen, die Positionen schnell ändern.

Nach Meinung von Experten ist die GmbH, gefolgt vom Verein, die geeignetste Organisations- bzw. Rechtsform für ein derartiges, kooperatives Netzwerk.³⁷⁹

Die zuvor beschriebene Koordinationsstelle übernimmt dabei die Rolle der zentralen Anlaufstelle bzw. Geschäftsstelle.³⁸⁰

³⁷⁶ Vgl. Bieger (2005), S. 134.

³⁷⁷ Vgl. Bieger (2005), S. 134.

³⁷⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung an Bieger (2005), S. 135.

³⁷⁹ Vgl. Bär (2006), S. 197.

³⁸⁰ Vgl. Bär (2006), S. 242.

4.6 Rolle der Politik

Nach den bisherigen Ausführungen zum “Altenkirchener Netzwerk“ hinsichtlich der konkreten Ziele und Maßnahmen, der Schritte der Initiierung, der Einrichtung einer Koordinationsstelle und der Wahl der Rechtsform, gilt es nun zu klären, welche Rolle die Politik bzw. die Gemeinde dabei spielt.

Wie bereits in Kapitel 4.3 bei der Aufzählung von grundlegenden Voraussetzungen bzw. Grundsatzentscheidungen, welche im Vorfeld der Gründung des kultur-touristischen Netzwerks gegeben bzw. getroffen sein müssen, angeführt wurde, spielt die Politik eine wichtige Rolle, da sie hinter dem Vorhaben stehen und dieses entsprechend unterstützen sollte. Durch die Unterstützung des Netzwerks seitens der Gemeinde wird auch dessen Bedeutung und Akzeptanz gefördert.³⁸¹

Die konkrete Erwartung seitens des Netzwerks an die Politik bzw. die Empfehlung an diese um den Erfolg des Netzwerks sicher zu stellen lässt sich mit dem Schlagwort “konstruktive Begleitung“ definieren. Zur “konstruktiven Begleitung“ gehört, dass die Gemeinde das Netzwerk vom Vorfeld der Initiierung weg unterstützt und fördert.

Die Gemeinde kann dabei als Mitinitiator auftreten und das Netzwerk in der Rolle eines Art Moderators begleiten. Sie sollte sich für den Verlauf interessieren und den Entwicklungsprozess des Netzwerks unterstützen und sich darin engagieren. Dazu zählt neben der finanziellen Unterstützung bei der Realisierung von Maßnahmenvorschlägen, der Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen (z.B. div. Anreize, touristische Infrastruktur), der Unterstützung bei der Erstellung des Leitbildes (vgl. Kapitel 4.3.3), der Beantragung von Fördermitteln (konstruktive Unterstützung der Anträge) vor allem die Unterstützung des Netzwerks hinsichtlich der Betonung von dessen Wichtigkeit und Bedeutung für die Region.

Das Verhalten der Gemeinde bzw. deren Haltung gegenüber dem Vorhaben ist ein wichtiger Faktor dafür, welchen Stellenwert diesem von der Bevölkerung zugemessen wird. So sollte die Politik das Netzwerk z.B. bei Kampagnen und Veranstaltungen zur Förderung des Regional- und Tourismusbewusstseins unterstützen (vgl. Kapitel 4.2 – Ausführungen zu “Regelmäßige Veranstaltungen zur Information und Bewusstseinsbildung innerhalb der Bevölkerung“).³⁸²

³⁸¹ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 21.

³⁸² Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 9f; Lindloff/Schneider (2001), S. 23f u. S. 163; Böcher (2002), S. 67.

Bezüglich der konkreten Einbettung der Gemeinde in das Netzwerk bzw. in die jeweilige Rechtsform erwähnen LINDLOFF/SCHNEIDER vor allem die Möglichkeit einer Steuerungsgruppe. Es handelt sich dabei um ein Gremium, welches den Entwicklungsprozess von Beginn an begleitet. Es spricht Empfehlungen aus, ist unterstützend tätig, arbeitet bei der Eingliederung in übergeordnete Ziele bzw. Leitbilder mit etc.

Das Gremium trifft dabei aber keine Entscheidungen. Dieses Modell einer Steuerungsgruppe würde auch für das “Altenkirchener Netzwerk“ eine geeignete Form der Einbindung Gemeinde bzw. Politik darstellen.³⁸³

³⁸³ Vgl. Lindloff/Schneider (2001), S. 163.

SCHLUSSTEIL

REFLEKTION BZGL. DER ÜBERTRAGBARKEIT

ZUSAMMENFASSENDER AUSFÜHRUNGEN

MODERNE REGIONALPOLITIK UND DIE
VERÄNDERUNG DER ROLLE DES RAUMPLANERS

AUSBLICK

1. Reflektion bzgl. der Übertragbarkeit des “Altenkirchener Modell-Ansatzes“

In diesem Kapitel soll nun eine Reflektion des entwickelten Vorschlags zur Initiierung des kultur-touristischen Netzwerks für die VG Altenkirchen erfolgen. Diese Reflektion soll vor allem die Feststellung der Übertragbarkeit des “Altenkirchener Modell-Ansatzes“ auf andere Fälle klären.

Wie bereits in Kapitel 4.1 ausgeführt wurde, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein um als Modell-Ansatz die Übertragbarkeit des “Altenkirchener Netzwerks“ auf andere kultur-touristisch ausgerichtete Netzwerke im ländlichen Raum sicherzustellen. Zur Erfüllung dieser Voraussetzungen sollte das “Altenkirchener Netzwerk“ ...

- “auf Basis wissenschaftlicher Theorien und Erkenntnisse “modellhaft“ konzipiert werden und
- mit wissenschaftlichen Fragestellungen verbunden werden, deren Klärung die Übertragbarkeit auf andere Fälle sicherstellt.“³⁸⁴

Als weitere Voraussetzung wäre noch die wissenschaftliche Begleitung und Evaluierung durch eine Forschungseinrichtung zu nennen. Diese dritte Voraussetzung kann allerdings im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht erfüllt werden, da dafür eine begleitende Dokumentation und Beobachtung der Entwicklung des Netzwerks über einen längeren Zeitraum notwendig wäre. Die Feststellung der Übertragbarkeit des “Altenkirchener Modell-Ansatzes“ beschränkt sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit daher auf die ersten beiden erwähnten Voraussetzungen.

(1) Wissenschaftlich-theoretische Grundlagen für die Konzeption des “Altenkirchener Netzwerk“

Der konzipierte Vorschlag für das kultur-touristisch ausgerichtete Netzwerk für die VG Altenkirchen wurde auf Basis wissenschaftlich-theoretischer Grundlagen erarbeitet.

So wurden zu Anfangs die Begriffe Kooperation, Netzwerk und Cluster hinsichtlich deren Merkmale, (Erfolgs-)Voraussetzungen, Arten und Unterschiede untersucht um die Bezeichnung “Netzwerk“ für die Altenkirchener Situation zu bestätigen und auch um festzustellen, um welche Art der Zusammenarbeit es sich handeln würde.

³⁸⁴ media k GmbH (2009), S. 27.

Aus dieser Analyse ging hervor, dass es sich im Altenkirchener Fall um ein diagonales Unternehmensnetzwerk handeln würde (vgl. Teil C – Kapitel 2.4). So weit zu den wissenschaftlich-theoretischen Vordefinitionen zur Klärung der Ausgangssituation.

Auf dieser Basis wurden danach anhand von wissenschaftlicher Fachliteratur konkrete Schritte zur Initiierung des “Altenkirchener Netzwerks“ konzipiert. Diese Schritte stellen konkret den Aufbau des Netzwerks von den zu leistenden Vorarbeiten bis hin zu einer Zwischenbilanz, bei welcher die weitere Zusammenarbeit definiert wird, dar.

Laut Meinung des Verfassers sind diese definierten Arbeitsschritte notwendig für eine erfolgreiche Konzeption des Netzwerks.

(2) Wissenschaftliche Fragestellungen bzw. Kriterien zur Feststellung der Übertragbarkeit des “Altenkirchener Modell-Ansatzes“

Um die Übertragbarkeit des “Altenkirchener Modell-Ansatzes“ festzustellen ist es notwendig, bestimmte Kriterien zu definieren.

- Grundlegende Leitgedanken bzw. Zielsetzungen

Es handelt sich dabei zum Teil um grundlegende Leitgedanken bzw. Zielsetzungen auf denen das “Altenkirchener Netzwerk“ aufbaut und aufgrund derer die Initiierung vorgeschlagen wurde.

So ist vorneweg zu erwähnen, dass der Altenkirchener Modell-Ansatz repräsentativ für kleine bis mittlere ländliche Gemeinden ist. Der Ansatz ist nicht übertragbar auf städtische Regionen. Folgende grundlegende Zielsetzungen waren für die Initiierung ausschlaggebend und sollten daher in ähnlicher Weise bei Übertragung auf einen anderen Fall gegeben sein:

- Vernetzung von kulturellen- und touristischen Anbietern, vorrangig zwecks der Bündelung derer Einzelangebote zu komplexen, zielgruppenadäquaten Paketangeboten
- dadurch Verbesserung der Wettbewerbssituation aller Teilnehmer (win-win-Situation)
- Entwicklung eines Wir-Gefühls bzw. Regionalbewusstsein innerhalb des Netzwerks, welches, durch Unterstützung der Politik, durch partizipative Prozesse kontinuierlich auf die einheimische Bevölkerung übertragen werden soll

- dadurch Unterstützung und Förderung der regionalen Entwicklung

- Übertragbarkeit der Initiierungsschritte

Ein weiteres Kriterium um eine Übertragbarkeit zu überprüfen liegt im Initiierungsprozess selbst. So stellt sich die Frage, ob die konzipierten Schritte für Entwicklung des “Altenkirchener Netzwerks“ auf andere Fälle gleich anwendbar wären.

Davon ausgehend, dass die zuvor genannten grundlegenden Zielsetzungen in einer Vergleichsgemeinde in ähnlicher Weise gegeben sind, sind laut Meinung des Verfassers diese vorgeschlagenen Schritte zu einer Initiierung eines derartigen Netzwerks in ähnlicher Weise notwendig.

Bei einzelnen Schritten kann es Unterschiede in der Durchführung geben, so z.B. in der Art der Kontaktaufnahme oder nach welchen Kriterien die Arbeitsgruppen eingeteilt werden.

Nicht zwingend notwendig für die Schaffung eines funktionierenden Netzwerks ist der Schritt “Erarbeitung bzw. Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes“.

Wie in Kapitel 4.3.3 beschrieben wurde, kann sich die Erarbeitung eines Leitbildes als schwierig gestalten und unter Umständen viel Zeit in Anspruch nehmen und damit zu Verzögerungen anderer Prozesse führen. Es wurde hierbei die Möglichkeit der Übertragung von Teilen dieser Arbeit an politische Gremien vorgeschlagen. Dieser Schritt ist allerdings abhängig von der Form der Einbindung der Politik in das Netzwerk. Die “Erarbeitung bzw. Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes“ wurde deshalb als konkreter Schritt im Rahmen der Initiierung eines kultur-touristischen Netzwerks für die VG Altenkirchen vorgeschlagen, weil die Erstellung spezifischer Leitbilder oft durch externe Stellen ohne Zutun und Wissen von Betroffenen und/oder wichtigen regionalen Akteuren erfolgt. Mit der vorgeschlagenen Form der Erstellung in einem kooperativen Prozess unter Einbindung der relevanten und betroffenen Akteure würde das Wir-Gefühl und auch das regionale Bewusstsein steigen, da man an der tatsächlichen Zielausrichtung für die künftige Entwicklung der Gemeinde im Bereich Kultur und Tourismus mitgewirkt hat.

Durch die Zusammenarbeit von Politik und regionalen Akteuren ist somit auch eine bessere Eingliederung des Leitbildes in andere, zum Teil übergeordnete Leitbilder gegeben.

- Notwendigkeit einer Koordinationsstelle

Ein weiteres wichtiges Element im Rahmen des “Altenkirchener Modell-Ansatzes“ ist die Einrichtung einer Koordinationsstelle. Auch hier stellt sich die Frage der Übertragbarkeit.

Aufgrund des von den ansässigen Akteuren ausgemachten Fehlens einer Person, welche die verschiedenen Anbieter an einen Tisch bringt und sozusagen vernetzt und da im Allgemeinen generell Unklarheit über Begriffe wie Netzwerk und Vernetzung herrscht bzw. keine Wissen oder Vorstellungen vorhanden sind, wie eine derartige kooperative Zusammenarbeit konkret aussehen könnte, wurde die Etablierung einer Koordinationsstelle als notwendige Maßnahme vorgeschlagen.³⁸⁵

Es kann davon ausgegangen werden, dass in anderen Gemeinden ähnliche Voraussetzungen herrschen. Die Installierung eines “Vernetzers“ in Form einer Koordinationsstelle oder Ähnlichem, wird daher, zumindest in der Startphase, als notwendig erachtet.

- Wahl der Rechtsform und Rolle der Politik

Die Wahl der Rechtsform ist an bestimmte Kriterien geknüpft. Je nach der Prioritätenreihung dieser Kriterien wird auch die entsprechende Rechtsform gewählt. Eng verbunden damit ist auch die Rolle bzw. Einbindung der Politik.

Die “Wahl der Rechtsform“ spielt bei Übertragbarkeit des “Altenkirchener Modell-Ansatzes“ auf andere Fälle keine so große Rolle wie die bisher beschriebenen Kriterien. So wurden dabei nur die möglichen Alternativen aufgezeigt, aber keine bestimmte notwendige Form festgelegt.

Die Rolle der Politik wurde in Kapitel 4.6 vor allem unter dem Schlagwort “konstruktive Begleitung“ beschrieben. Darunter sind viele Punkte, wie z.B. finanzielle Unterstützung, Betonung der Wichtigkeit und Bedeutung des Netzwerks für die Region etc., zusammengefasst.

Die positive Einstellung der Gemeinde gegenüber dem Netzwerk und die unterstützende Begleitung ist von großer Wichtigkeit für den Erfolg und die Akzeptanz des Netzwerks und spielt daher bei der Initiierung des “Altenkirchener Modell-Ansatz“ eine bedeutende Rolle.

Nach Meinung des Verfassers sollten daher auch bei der Übertragung auf andere Gemeinden ähnliche Voraussetzungen herrschen.

³⁸⁵ Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 41ff.

2. Zusammenfassende Ausführungen

Die fortschreitenden Globalisierungsprozesse haben zu einer intensiven Konkurrenzsituation lokaler Standorte geführt. Gerade auch der Tourismus, welcher für viele Regionen einer der wichtigsten Wirtschaftssektoren ist, bekommt u.a. durch die schnellen Fortschritte der technischen Entwicklung des Transportwesens und der Informations- und Kommunikationstechnologie und der damit verbundenen Abnahme der Bedeutung räumlicher Entfernungen den verschärften Wettbewerb zu spüren.³⁸⁶

Vor diesem Hintergrund gewinnen Netzwerke und Kooperationen touristischer Anbieter an Bedeutung. Durch derartige Formen der Zusammenarbeit ergeben sich bessere Chancen im intensiveren Wettbewerb zu bestehen und man kann sich dadurch Vorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen. Regionen bzw. Kommunen, in denen Kooperations- und Netzwerkbeziehungen gefördert werden bzw. entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, werden daher zu den Gewinnern der Globalisierung zählen.³⁸⁷

Somit spielen Netzwerke und vergleichbare Formen der Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle in der Regionalentwicklung und können quasi als Motor für diese fungieren.

Inhaltlicher Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit war die Erarbeitung eines konkreten Vorschlags für die Initiierung eines kultur-touristisch ausgerichteten Netzwerks. Kultur bzw. kulturelle Angebote spielen eine bedeutende Rolle für die touristische Attraktivität einer Region bzw. Kommune (vgl. Teil A – Kapitel 2.3). Die besondere Betonung lag daher in der integrierten Betrachtung von Kultur UND Tourismus als komplementäre Bereiche.

Die Beispiel-Gemeinde Altenkirchen hat zwar keine touristischen Highlights in Form von Bergen, Schlössern oder Seen, verfügt aber über eine Vielzahl an kulturellen- und touristischen Angeboten. Bisher fand allerdings so gut wie keine Vernetzung der vorhandenen Angebote statt. Jeder Anbieter war sozusagen ein "Einzelkämpfer". Durch die Gründung eines Netzwerks, in welchem die einzelnen touristischen und kulturellen Anbieter zusammenarbeiten, können die verschiedenen Angebote zu komplexen, zielgruppenadäquaten Packages vernetzt werden. Es werden dadurch sozusagen die einzelnen Kompetenzen zu kooperativen (Kern-)Kompetenzen gebündelt, welche in ihrer Form einzigartig sind. Dadurch wird ein Alleinstellungsmerkmal der

³⁸⁶ Vgl. Bär (2006), S. 1 u. S. 16.

³⁸⁷ Vgl. Scheer (2008), S. 2.

Gemeinde generiert und somit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz geschaffen.

Die Besonderheit des vorliegenden Beispiels liegt allerdings darin, dass es sich bei der VG Altenkirchen um eine ländliche Gemeinde handelt.

Es herrschen gegenüber Städten entscheidende Nachteile. In Städten entsteht Kommunikation bzw. eine gewisse Art der Vernetzung quasi im “Vorübergehen“, da Kulturschaffende sich oft in Communities in Stadtteilen oder Quartieren zusammenfinden. In ländlichen Gemeinden wie der VG Altenkirchen sind die einzelnen Anbieter aber über das ganze Gemeindegebiet (zum Teil verteilt auf einzelne Ortsgemeinden) verteilt. Es bestehen daher, vor allem hinsichtlich der Kommunikation, erschwerte Startvoraussetzungen für ein kultur-touristisch ausgerichtetes Netzwerk und der Vernetzung kommt daher eine höhere Bedeutung zu.³⁸⁸

Das “Altenkirchener Netzwerk“ könnte aufgrund der bisher kaum vorhandenen Vergleichsbeispiele eine Art Vorreiterrolle übernehmen bzw. als “Modell-Ansatz“ für die Gründung von kultur-touristisch ausgerichteten Netzwerken im ländlichen Raum fungieren, da die dort vorherrschende Situation repräsentativ für viele klein- bis mittelgroße Gemeinden ist.

Durch die Gründung eines derartigen Netzwerks ergeben sich für alle Beteiligten große Vorteile.

Für die verschiedenen touristischen und kulturellen Anbieter hätte die Attraktivierung der Angebote infolge der Vernetzung höhere Besucher- bzw. Gästezahlen zur Folge und damit verbunden auch mehr Erfolg für den eigenen Betrieb. Es würden durch die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Netzwerkakteuren und dem damit verbundenen Wissenstransfer bessere Voraussetzungen für die Förderung und Entwicklung von kleineren Unternehmen geschaffen.³⁸⁹

Damit verbunden sind auch zahlreiche positive Auswirkungen für Gemeinde bzw. die Region. So sind neben den ökonomischen Effekten wie der Erhöhung der Wertschöpfung, der Sicherung und Schaffung von Beschäftigung und damit auch mehr Steuereinnahmen für die Gemeinde, auch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Gemeinde infolge der touristischen Attraktivierung und die damit verbundene Verbesserung des Images, sowie die Entwicklung bzw. Stärkung des Regionalbewusstseins zu erwähnen.³⁹⁰

(Kultur-touristische) Netzwerke können daher, wie bereits erwähnt, einen entscheidenden Beitrag zur Regionalentwicklung leisten bzw. als Motor für diese fungieren.

³⁸⁸ Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 11.

³⁸⁹ Vgl. media k GmbH (2009), S. 17.

³⁹⁰ Vgl. media k GmbH (2009), S. 21.

3. Moderne Regionalpolitik und damit verbundene Veränderung der Rolle des Raumplaners

Aufgrund dieser Vielzahl an positiven Effekten für die Gemeinde bzw. die Region sollte ein Interesse an der Unterstützung des Netzwerks seitens der Politik gegeben sein.

Die mangelnde politische Unterstützung bzw. Förderung ist für viele kooperative Formen ein großes Problem. Eine konstruktive Begleitung durch die Gemeinde ist bei der Netzwerkbildung sehr wichtig.³⁹¹

Umgekehrt sind Netzwerke aber auch für die Politik bzw. die Gemeinde von großer Bedeutung.

Die Regionalpolitik vieler Gemeinden, welche oft durch rein staatlich-hierarchische Steuerung in Form von Gesetzen, baulichen Maßnahmen, Vorgaben von Zielen und Nutzungen für bestimmte Flächen etc. zum Erfolg zu kommen versucht, stößt immer häufiger an ihre Grenzen. Begriffe wie kooperative Selbststeuerung oder Governance spielen in der Regionalpolitik eine immer entscheidendere und erfolgsversprechendere Rolle.³⁹²

Diese Termini beinhalten sozusagen den Leitgedanken eines Selbst-Entwicklungsprozesses bzw. -Steuerungsprozesses durch die regionalen bzw. lokalen Akteure. Die Politik fungiert dabei mehr als rahmenscaffende, kooperative und unterstützende Institution.³⁹³

Moderne Regionalpolitik sollte daher mehr eine Form der Regionalentwicklung durch Anstoß von bottom-up-Prozessen unterstützen. Die Politik sollte die lokalen bzw. regionalen Akteure durch Motivation und durch unterstützende sowie koordinierende Mitarbeit zu einem selbständigen Entwicklungsprozess animieren. Die Entscheidungsmacht würde dadurch mehr in den intermediären Raum verlagert und damit sozusagen eine bottom-up-Struktur innerhalb eines top-down-Rahmens geschaffen werden.³⁹⁴

Netzwerke stellen als hybride Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie, quasi im intermediären Raum, ein zentrales Element im Rahmen solcher modernen Regionalentwicklungsprozessen dar.

³⁹¹ Vgl. Iking (2008), S. 57; Hellmer et al. (1999), S. 52.

³⁹² Vgl. Böcher (2002), S. 66.

³⁹³ Vgl. Böcher (2002), S. 67; Frey et al. (2008), S. 29.

³⁹⁴ Vgl. Böcher (2002), S. 66f; Tschirk (2008), S. 34.

Die Schaffung derartiger intermediärer Strukturen durch die Verknüpfung von privat und öffentlich, von top-down- und bottom-up-Strategie, durch Public-Private-Partnerships stellt somit eine wichtige Anforderung an die künftige Regionalentwicklungspolitik dar.³⁹⁵

Da die Raumplanung Teil des politisch-administrativen Systems ist, haben Veränderung in der Entscheidungsstruktur bzw. neue Formen der Regionalpolitik auch Auswirkungen auf die Rolle des Raumplaners.³⁹⁶

Anstelle der traditionellen statisch ausgerichteten top-down-Planung in Bereichen wie Landschaft, Verkehr und Siedlung tritt immer mehr eine prozessuale, dialog- und kommunikationsorientierte Planung.³⁹⁷

Diese Verlagerung der Entscheidungsmacht in den intermediären Bereich, bei der Akteure aus Politik, Verwaltung, Privatwirtschaft und auch Zivilgesellschaft zusammenwirken, erfordert Koordination und Abstimmung. Dies kann als zentrale Aufgabe des Raumplaners gesehen werden.³⁹⁸

Durch derartige kooperative Formen der Planung bzw. der Entwicklung von Zielen herrscht erhöhter Kommunikationsbedarf. Der Raumplaner muss daher mehr die Rolle eines Managers, Organisators, Koordinierers und Vermittlers übernehmen.³⁹⁹

Es sind mehr denn je sogenannte "soft skills" gefragt. Lösungen, Pläne und Entwicklungsvorschläge werden vermehrt in kooperativen Prozessen erarbeitet, bei denen oft Methoden wie Runde Tische, Arbeitsgruppen, Planungszellen oder Zukunftswerkstätten zum Einsatz kommen. Der Raumplaner muss daher auch häufig die Rolle eines Moderators bzw. Mediators übernehmen.⁴⁰⁰

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass die Rolle des Raumplaners im Wandel ist. Es ist zwar nach wie fundiertes Wissen im technischen Kernbereich notwendig, doch rücken Managementaufgaben und soziale Kompetenz vermehrt in den Vordergrund.

³⁹⁵ Vgl. Dangschat et al. (2008), S. 365.

³⁹⁶ Vgl. Tschirk (2008), S. 16.

³⁹⁷ Vgl. Tschirk (2008), S. 6.

³⁹⁸ Vgl. Dangschat et al. (2008), S. 362f.

³⁹⁹ Vgl. Tschirk (2008), S. 5f.

⁴⁰⁰ Vgl. Tschirk (2008), S. 28; Mayer (2008), S. 144.

4. Ausblick

Die Gründung eines kultur-touristisch ausgerichteten Netzwerks für die VG Altenkirchen wurde als die zentrale Maßnahme zur Inwertsetzung und Attraktivierung als touristische Destination vorgeschlagen. Hinzu kommen zahlreiche weitere Effekte des Netzwerks die sich positive auf die Entwicklung der Verbandsgemeinde auswirken. Das "Altenkirchener Netzwerk" kann für VG Altenkirchen daher als Motor für die regionale Entwicklung fungieren.

An dieser Stelle soll auf weitere Maßnahmen im Rahmen des Netzwerks hingewiesen werden, die die Position der Verbandsgemeinde bzw. der Region zusätzlich stärken und die zukünftige Zusammenarbeit noch erfolgreicher gestalten würden.

Wie bereits erwähnt, hat das "Altenkirchener Netzwerk" bereits am Anfang relativ hohe Start-hürden zu nehmen (aufgrund erschwelter Voraussetzungen im Vergleich zu Städten, früher Nachweis erster Erfolge um Motivation aufrecht zu erhalten etc.). Es sollten daher nicht zu viele Ziele und Ideen auf einmal angegangen werden. Die Konzentration auf die Schaffung komplexer, zielgruppenadäquater Packages durch die Vernetzung der verschiedenen bestehenden Einzelangebote und eine gemeinsame Vermarktung dieser hat oberste Priorität. Sind diese Maßnahmen aber erfolgreich umgesetzt kann über weitere Schritte nachgedacht werden.

Eine naheliegende und auch erfolgversprechende Überlegung wäre die Einbindung anderer Wirtschaftsbereiche in das Netzwerk. So kann zum einen über die Einbeziehung des Handels, aber auch über die Land- und Ernährungswirtschaft, in erster Linie zum Beispiel durch Einbindung regionaler Spezialitäten und Erzeugnisse in die generierten Paketangebote, nachgedacht werden. Je mehr Partner aus der Verbandsgemeinde zur Aufwertung des touristischen Angebots beitragen, desto stärker wird Zusammenhalt bzw. die Entwicklung eines "Wir-Gefühls" und damit verbunden auch die Attraktivität als Urlaubsdestination.⁴⁰¹

Auch sollte eine Schließung der teilweise noch bestehenden Lücken im Angebot stattfinden. Hierbei sei vor allem die Schaffung von preisgünstigeren Unterkünften für die Zielgruppe "Schulklassen und Jugendgruppen" in Form einer Jugendherberge erwähnt.

Doch auch über die Ausdehnung des Netzwerks über die Verbandsgemeindegrenzen hinaus sollte nachgedacht werden. Kooperationen mit anderen Gemeinden, aber auch mit nahe gele-

⁴⁰¹ Vgl. media k GmbH (2009), S. 35; Neuwirth (2008), S. 36.

genen größeren Städten bieten sich an. Dadurch könnten vertriebstechnische Vorteile entstehen und die Position der VG Altenkirchen als (Natur-)Urlaubsdestination gestärkt werden.⁴⁰²

Angedacht werden könnte, speziell in Zusammenhang mit der Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, eine Kooperation mit den Nachbar-Verbandsgemeinden Flammersfeld und Hamm (Sieg). Es gäbe hierbei vor allem die Möglichkeit der Nutzung der Person Raiffeisens als Aufhänger bzw. Marke. Bislang herrscht zwischen diesen drei Verbandsgemeinden bezüglich des Thema Raiffeisens häufig ein gewisses Konkurrenzverhalten. Doch bestünde hierbei, vor allem vor dem Hintergrund des immer schärfer werdenden Wettbewerbs touristischer Destinationen, die Möglichkeit einer Besserstellung im Wettbewerb für alle drei Verbandsgemeinden.

Als letzter Punkt sei auch noch auf die Weiterentwicklung innerhalb des Netzwerks bzw. auf die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren hingewiesen. Bislang sprechen die verschiedenen Beteiligten aus Kultur und Tourismus keine gemeinsame Sprache. Der fachliche Austausch von Informationen, Know-How und Interessen und das gegenseitige Verstehen ist ein wichtiger Bestandteil für das Funktionieren von Netzwerken. Berufsbegleitende Fortbildungen in Bereichen wie z.B. Kultur- und Tourismusmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Betriebswirtschaft und Projektmanagement stellen daher eine wichtige Maßnahme für die erfolgreiche Entwicklung des Netzwerks dar.⁴⁰³

⁴⁰² Vgl. Kultur und Arbeit e.V. (2009), S. 19.

⁴⁰³ Vgl. media k GmbH (2009), S. 38.

Abkürzungsverzeichnis

A	Autobahn (die Abkürzung A in Verbindung mit einer Zahl steht für eine bestimmte Autobahn; so z.B. die Bezeichnungen A3, A4 und A45 in Zusammenhang mit der verkehrstechnischen Erschließung der VG Altenkirchen)
Abb.	Abbildung
Aufw.	Aufwand
AG	Aktiengesellschaft
B	Bundesstraße (die Abkürzung B in Verbindung mit einer Zahl steht für eine bestimmte Bundesstraße; so z.B. die Bezeichnungen B8 und B256 in Zusammenhang mit der verkehrstechnischen Erschließung der VG Altenkirchen)
Bed.	Bedeutung
Bew.	Bewertung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
°C	Grad Celsius
ca.	cirka
DB	Deutsche Bahn
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
d.h.	das heißt
e.K.	eingetragener Kaufmann
etc.	et cetera
ETI	Europäisches Tourismus Institut
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
f	folgende
ff	fortfolgende

FuE	Forschung und Entwicklung
F.U.R.	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GemO	Gemeindeordnung
Gew.	Gewichtung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ha	Hektar
hist.	historische
HS	Handlungsstrategie
Inc.	Incorporated
km	Kilometer
kult.	kulturelle
m	Meter
max.	maximal
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
MIV	Motorisierter Individualverkehr
Mrd.	Milliarden
MTB	Mountainbike
MWVLW	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau
NO ₂	Stickstoffdioxid
o.ä.	oder ähnliches
o.J.	ohne Jahresangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
RPT	Rheinland-Pfalz Tourismus
S.	Seite

SO ₂	Schwefeldioxid
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
techn.	technische
u.	und
u.a.	unter anderem
UNO	United Nations Organization
UNWTO	United Nations – World Tourism Organization
Urlaubszfrh.	Urlaubszufriedenheit
VDKS	Verband Deutsche Kanu- und Outdoor-Schulung
VG	Verbandsgemeinde
vgl.	vergleiche
WCED	World Commission on Environment and Development
WIBeN	Westerwälder Initiativen- und Betriebe-Netz
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: VG Altenkirchen – Lage in Deutschland.....	6
Abb. 2: Reisegebiete in Rheinland-Pfalz.....	9
Abb. 3: Das touristische Angebot.....	14
Abb. 4: Verkehrsanbindung der VG Altenkirchen.....	25
Abb. 5: ÖPNV-Verbindungen der VG Altenkirchen.....	26
Abb. 6: Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz.....	29
Abb. 7: Suprastruktur – Berherbergung in der VG Altenkirchen.....	30
Abb. 8: Bus Panorama Tour.....	36
Abb. 9: Wanderrouten in der VG Altenkirchen.....	40
Abb. 10: Verlauf des Westerwaldsteiges in der VG Altenkirchen.....	41
Abb. 11: Verlauf des Westerwaldsteiges.....	42
Abb. 12: Radrouten in der VG Altenkirchen.....	44
Abb. 13: Raiffeisen Radtour.....	45
Abb. 14: Handlungsrelevanzmatrix – Beispiel.....	93
Abb. 15: Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe “Aktive Paare im Best Ager-Alter“.....	94
Abb. 16: Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe “Gruppen“.....	96
Abb. 17: Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe “Familien mit Kindern“.....	97
Abb. 18: Handlungsrelevanzmatrix für Zielgruppe “Schulklassen und Jugendgruppen“.....	99
Abb. 19: Diamanten-Modell nach Porter.....	134
Abb. 20: Koppelschleuse Meppen – Darstellung einer Kundenanfrage.....	143

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Das abgeleitete Angebot.....	16
Tab. 2: Touristen- und Urlaubertypologien.....	80
Tab. 3: Lebensstil-Typologien.....	81
Tab. 4: Koordinaten für Zielgruppe "Aktive Paare im Best Ager-Alter".....	95
Tab. 5: Koordinaten für Zielgruppe "Gruppen".....	96
Tab. 6: Koordinaten für Zielgruppe "Familien mit Kindern".....	98
Tab. 7: Koordinaten für Zielgruppe "Schulklassen und Jugendgruppen".....	99
Tab. 8: Zusammenfassende Benotung der im Rahmen des Ghost-Shoppings angefragten Anbieter.....	103
Tab. 9: Matrix der SWOT-Analyse.....	105
Tab. 10: Abgeleitete Handlungsstrategien für zukünftige Entwicklung der VG Altenkirchen.	106
Tab. 11: Alternative Rechtsformen und deren Merkmale.....	160
Tab. 12: Nutzwertanalyse für alternative Rechtsformen.....	161

Literaturverzeichnis

Bücher und Buchbeiträge

Abegg, Bruno et al. (1995): Nachhaltigkeit im Tourismus. In: Becker, Christoph (Hrsg.): Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus. Berlin: Verlag für Universitäre Kommunikation. 1. Auflage: S. 7-17.

Balling, Richard (1997): Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5 Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2099. 1. Auflage.

Bär, Sören (2006): Ganzheitliches Tourismus-Marketing: Die Gestaltung regionaler Kooperationsbeziehungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlag GmbH. 1. Auflage.

Becker, Christoph (1995): Nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus: ein Strategierahmen. In: Becker, Christoph (Hrsg.): Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus. Berlin: Verlag für Universitäre Kommunikation. 1. Auflage: S. 21-31.

Bieger, Thomas (2005): Management von Destinationen. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 6. Auflage.

Bieger, Thomas/Keller, Peter (2000): Tourismus und Kultur: Management des Wandels. St.Gallen: Publication of the AIEST.

Böcher, Michael (2002): Nachhaltige Regionalentwicklung durch Kooperation? Erfolgsfaktoren für regionale Partnerschaften aus politikwissenschaftlicher Sicht. In: Müller, Klaus (Hrsg.): Wissenschaft und Praxis der Landschaftsnutzung. Weikersheim: Margraf Publishers und Morramusik Verlags GmbH. 1. Auflage. S. 65-75.

Dangschat, Jens S. et al. (2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat – Herausforderungen und Chancen. In: Hamedinger, Alexander et al. (Hrsg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH. 1. Auflage. S. 352-367.

Frey, Oliver et al. (2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat – Eine Einführung. In: Hamedinger, Alexander et al. (Hrsg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH. 1. Auflage. S. 14-33.

Freyer, Walter (2009a): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 9. Auflage.

Freyer, Walter (2009b): Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 6. Auflage.

- Fusco Girard, Luigi/Nijkamp, Peter (2009a): Preface. In: Fusco Girard, Luigi/Nijkamp, Peter (Hrsg.): Cultural tourism and sustainable local development. Farnham (United Kingdom): Ashgate Publishing Limited. 1. Auflage. Preface.
- Fusco Girard, Luigi/Nijkamp, Peter (2009b): Narrow Escapes: Pathways to Sustainable Local Cultural Tourism. In: Fusco Girard, Luigi/Nijkamp, Peter (Hrsg.): Cultural tourism and sustainable local development. Farnham (United Kingdom): Ashgate Publishing Limited. 1. Auflage. S. 1-9.
- Hainmayer, Peter (1995): Ist nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus realistisch? Eine Bewertung von Tourismusleitbildern anhand der Kriterien der nachhaltigen Regionalentwicklung. In: Becker, Christoph (Hrsg.): Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus. Berlin: Verlag für Universitäre Kommunikation. 1. Auflage: S. 95-109.
- Heinze, Thomas (2008): Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus: Ein Leitfadens für Kulturmanager. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH. 3. Auflage.
- Hellmer, Friedhelm et al. (1999): Mythos Netzwerke: Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin: edition sigma Verlag. 1. Auflage.
- Iking, Bernhard (2008): Erfolgreiche Netzwerkarbeit – Vorbedingungen und Erfolgsfaktoren. In: Club Niederösterreich (Hrsg.): Netzwerken als Erfolgsformel. Wien. S. 22-30.
- Jossé, Germann (2004): Strategische Frühaufklärung in der Touristik. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlag GmbH. 1. Auflage.
- Kaspar, Claude (1996): Die Tourismuslehre im Grundriss. Bern: Haupt Verlag AG. 5. Auflage.
- Klein, Stefan (1996): Netzwerke und Kooperationen im Tourismus. In: Fleisch, Elgar (Hrsg.): Reorganisation und Standardisierung im Tourismus. Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 1. Auflage: S. 77-89.
- Lindloff, Karsten/Schneider, Lothar (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. 1. Auflage.
- Linnenbrügger, Torsten (2006): Regionale Kooperationen: Netzwerke und Cluster. München und Ravensburg: GRIN-Verlag. 1. Auflage.
- Lynch, Paul/Morrison, Alison (2007): The Role of Networks. In: Michael, Ewen J. (Hrsg.): Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism. Amsterdam: Elsevier Ltd. 1. Auflage. S. 43-60.
- Mayer, Hans-Norbert (2008): Mit Projekten planen. In: Hamedinger, Alexander et al. (Hrsg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH. 1. Auflage. S. 128-150.
- Meyer-Cech, Kim (2008): Netzwerke aus regionalplanerischer Sicht. In: Club Niederösterreich (Hrsg.): Netzwerken als Erfolgsformel. Wien. S. 22-30.
- Michael, Ewen J. (2007): Development and Cluster Theory. In: Michael, Ewen J. (Hrsg.): Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism. Amsterdam: Elsevier Ltd. 1. Auflage. S. 21-31.
- Neuwirth, Christian (2008): Netzwerke im Tourismus. In: Club Niederösterreich (Hrsg.): Netzwerken als Erfolgsformel. Wien. S. 32-36.

- Payer, Harald (2008): Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: Bauer-Wolf, Stefan et al. (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien: Springer-Verlag. 1. Auflage. S. 5-22.
- Perl, Elke (2006): Implementierung von Umweltinformationssystemen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH. 1. Auflage.
- Scheer, Günter (2008): Regionalentwicklung und Netzwerke. In: Bauer-Wolf, Stefan et al. (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien: Springer-Verlag. 1. Auflage. S. 1-4.
- Scheff, Josef (1999): Lernende Regionen – Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen. Wien: Linde Verlag GmbH. 1. Auflage.
- Siebert, Holger (2006): Ökonomische Analysen von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der Managementforschung. Wiesbaden: Gabler Verlag. 4. Auflage. S. 7-28.
- Simon, Hermann/von der Gathen, Andreas (2002): Das grosse Handbuch der Strategie-Instrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH. 1. Auflage.
- Steinbach, Josef (2003): Tourismus – Einführung in das räumlich-zeitliche System. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 1. Auflage.
- Steinecke, Albrecht (2006): Tourismus – Eine geographische Einführung. Braunschweig: Bildungshaus Schulbuchverlage Westermann Schroedel Diesterweg Schönigh Winklers GmbH. 1. Auflage
- Steinecke, Albrecht (2007): Kulturtourismus. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 1. Auflage.
- Tschirk, Werner (2008): Raumplanung neu kommunizieren. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG. 1. Auflage.
- von Peinen, Carola (2008): Tourismus-Cluster in der Regionalentwicklung. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG. 1. Auflage.
- Wall, Geoffrey (2009): Tourism and Development: Towards Sustainable Outcomes. In: Fusco Girard, Luigi/Nijkamp, Peter (Hrsg.): Cultural tourism and sustainable local development. Farnham (United Kingdom): Ashgate Publishing Limited.
- Witzel, Anke (1995): Nachhaltige Regionalentwicklung durch Tourismus – Urlaub auf Öko-Bauern- und Öko-Winzerhöfen in Rheinland-Pfalz. In: Becker, Christoph (Hrsg.): Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus. Berlin: Verlag für Universitäre Kommunikation. 1. Auflage. S. 79-93.

Internetquellen

Agentur für Marketing & Kommunikation (o.J.):

<http://www.gastgeber-westerwald.de/index.php?id=83>,

abgerufen am 18. April 2009.

AWB Abfallwirtschaftsbetrieb (o.J.): Der AWB - Abfallwirtschaftsbetrieb des Landkreises Altenkirchen;

<http://www.awb-ak.de/index.phtml?mNavID=1552.5&La=1>,

abgerufen am 10. April 2009.

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH (o.J.): Informelle Netzwerke;

http://www.immo.bfz.de/c.php/WisMan/Sit_03/Netzwerke/InformNetzwerk.rsys,

abgerufen am 21. Februar 2010.

Cebona Ghost Shopping (o.J.): Cebona Ghost Shopping – Ihr Testeinkäufer mit Konzept;

<http://www.cebona-ghostshopping.de/index.php>,

abgerufen am 21. März 2009.

Clusterland Oberösterreich GmbH (o.J.): Wettbewerbsvorteil durch Innovation;

http://www.clusterland.at/822_DEU_HTML.php,

abgerufen am 23. Februar 2010.

DB Vertrieb GmbH (o.J.):

<http://www.reiseauskunft.bahn.de/bin/query.exe/d>,

abgerufen am 11. April 2009.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (o.J.a): Das System der Deutschen Hotelklassifizierung;

http://www.hotelsterne.de/system_beschreibung.php,

abgerufen am 25. Oktober 2009.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (o.J.b): Sonderformen / Superior;

http://www.hotelsterne.de/system_sonderformen.php,

abgerufen am 25. Oktober 2009.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (o.J.c): Die Kriterien der G-Klassifizierung;

<http://www.g-klassifizierung.de/kriterien.php>,

abgerufen am 10. November 2009.

Deutscher Tourismusverband e. V. (2006): Städte- und Kulturtourismus in Deutschland;

http://www.deutschertourismusverband.de/content/files/staedtestudie_kurzfassung.pdf,

abgerufen am 14. November 2009.

Deutsches Wanderinstitut e.V. Marburg (o.J.): Kriterien Deutsches Wandersiegel - Wie wird ein Wandererlebnis messbar?;

<http://www.wanderinstitut.de/deutsches-wandersiegel/kriterien/>,

abgerufen am 16. Mai 2009.

Die Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz und im Saarland (o.J.a):
http://www.diejugendherbergen.de/cms/upload/Jugendherbergen/uebersicht/karte_jugendherbergen.gif,
abgerufen am 19. April 2009.

Die Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz und im Saarland (o.J.b): Familienurlaub in den modernen Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz und im Saarland;
<http://www.diejugendherbergen.de/unser-angebot-fuer-familien>,
abgerufen am 20. Oktober 2009.

Eifel Tourismus GmbH (o.J.a): Kultur & Tourismus;
<http://www.zukunftsinitiative-eifel.de/nextshopcms/show.asp?lang=de&e1=1168&ssid=1>,
abgerufen am 24. Februar 2010.

Eifel Tourismus GmbH (o.J.b): Zielsetzung;
<http://www.zukunftsinitiative-eifel.de/nextshopcms/show.asp?lang=de&e1=1158&ssid=1>;
abgerufen am 24. Februar 2010.

Ellermeyer, Wolfgang (2009): Die neuen Tourismusregionen in Rheinland-Pfalz;
<http://www.statistik.rlp.de/verlag/monatshefte/2009/01-2009-017.pdf>,
abgerufen am 20. November 2009.

Fineis Institut (2002): Warum kommt der Gast in den Westerwald? - Aspekte rund um den Übernachtungsaufenthalt;
http://www.google.at/url?sa=U&start=5&q=http://www.umdenken.de/cweb/cgi-bin-noauth/cache/VAL_BLOB/1143/1143/624/2002%2520vortrag%2520trimborn.ppt&ei=Zn5ScXGEceM_Qb639XaBA&sig2=I3V7Lkqbrd0yDupqtRQRWg&usq=AFQjCNFYjC6AVN1_KAdxxSq5Y60UWaqrg,
abgerufen am 30. März 2009.

Focus Online (2010): Jugendherbergen immer beliebter;
http://www.focus.de/reisen/reisefuehrer/deutschland/tourismus-jugendherbergen-immer-beliebter_aid_476139.html,
abgerufen am 5. März 2010.

Grimm, Bente/Lohmann, Martin (2009): Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik – AP 3: Bewertung der Trend- und Folgenabschätzung aus Expertensicht und Ableitung von Herausforderungen für die Tourismuspolitik;
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/auswirkungen-demographischer-wandel-tourismus-ap3,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>,
abgerufen am 18. November 2009.

ILTIS GmbH (o.J.): SWOT-Analyse;
<http://www.4managers.de/management/themen/swot-analyse/#c761>,
abgerufen am 19. März 2009.

Kessler, Karl (2001): Die Mundartlandschaft Westerwald: Wäller Platt;
<http://www.klschmidt.de/gfh/gfh/mundart/waeller.htm>,
abgerufen am 25. März 2009.

Klempien, Dana (2006): SWOT-Analyse.

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>,
abgerufen am 19. März 2009.

Kreisverwaltung Altenkirchen (2002): Regionalleitbild für den Landkreis Altenkirchen;

http://www.kreis-altenkirchen.de/media/custom/570_225_1.PDF,
abgerufen am 23. März 2010.

Kreisverwaltung Altenkirchen (o.J.): Seniorinnen und Senioren;

<http://www.kreis-altenkirchen.de/index.phtml?mNavID=1609.1&sNavID=1609.14&La=1>,
abgerufen am 7. April 2009.

Landesamt für Umwelt, Wasserwirtschaft und Gewerbeaufsicht (2009):

<http://www.luft-rlp.de/aktuell/jahresmittelwerte/index.php>,
abgerufen am 30. November 2009.

Meppener Kunstkreis e.V. (o.J.a): Koppelschleuse Meppen – Das internationale Kulturnetzwerk;

http://www.koppelschleuse-meppen.de/deutsch/projekt/pr_uebr.html,
abgerufen am 24. Februar 2010.

Meppener Kunstkreis e.V. (o.J.b): Veranstaltungsübersicht;

http://www.koppelschleuse-meppen.de/deutsch/programm/pro_ueb.html,
abgerufen am 24. Februar 2010.

Meppener Kunstkreis e.V. (o.J.c): Die Partner;

http://www.koppelschleuse-meppen.de/deutsch/partner/p_uebers.html,
abgerufen am 24. Februar 2010.

Meppener Kunstkreis e.V. (o.J.d): Das Jugend- und Kulturgästehaus – Ein einzigartiges Kunst-Wohn-Erlebnis;

http://www.koppelschleuse-meppen.de/deutsch/haus/jug_ueb.html,
abgerufen am 24. Februar 2010.

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (2008): Tourismusstrategie 2015 – Markttrends erkennen, Potentiale nutzen;

http://extranet.rlp-info.de/fileadmin/extranet/Download_PDF/Tourismusstrategie2015.pdf,
abgerufen am 23. März 2010.

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (o.J.a):

http://cms.moselland-radtouren.de/cgi-bin/cms?_SID=3526af8f94012d4dc96c8411de7a9456da853bac00043486776878&bereich=artikel&aktion=detail&idartikel=100138&sprache=westerwald,
abgerufen am 11. Mai 2009.

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (o.J.b):

http://cms.moselland-radtouren.de/cgi-bin/cms?_SID=8e4a501d95193385904b3b5f8af6e5730975bf9300056711951911&bereich=artikel&aktion=detail&idartikel=100140&sprache=westerwald,
abgerufen am 30. November 2009.

mosel.de e.K. Touristische Informationssysteme (o.J.a):

<http://mosel.de/>,
abgerufen am 19. Mai. 2009.

mosel.de e.K. Touristische Informationssysteme (o.J.b): Impressum;
<http://mosel.de/kopfnavigation/impressum.html>,
abgerufen am 19. Mai 2009.

mosel.de e.K. Touristische Informationssysteme (o.J.c):
<http://www.gruppenurlaub-rlp.de/>,
abgerufen am 15. Mai 2009.

Naturlaub auf Winzer- und Bauernhöfen in Rheinland-Pfalz/Saarland e.V. (o.J.):
<http://www.naturlaub-rlp.de/>,
abgerufen am 14. November 2009.

Nelson, Luca (2009): Karrierehelfer Netzwerk;
<http://www.tk-online.de/tk/tk-ratgeber/management-und-personal/netzwerke/171900?selectedPage=0>,
abgerufen am 21. Februar 2009.

o.V. (o.J.): Der Westerwald;
http://www.google.at/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=3&ved=0CByQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.marburger-chor.de%2Findex.php%3Fid%3D314%26no_cache%3D1%26download%3Dder_westerwald.doc%26did%3D6&ei=mz4dS8aFH9vesAaQ_lmZDQ&usq=AFQjCNGaSuUaiUXRn5klfzr1aBf5-fN0iA&sig2=9CAAgKAGsaxkLjVxBOSZYQ,
abgerufen am 16. März 2009.

PROPECO net solutions (o.J.): Landkreis Altenkirchen/Westerwald;
<http://www.deutschland-navigator.de/landkreis-altenkirchen-westerwald.html>,
abgerufen am 30.11.2009.

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.a): Der Westerwald – Frisch wie der Wind;
http://www.rlp-info.de/der-westerwald_1487.0.html,
abgerufen am 16. April 2009.

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.b): Über uns – Die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH;
http://www.rlp-info.de/rheinland-pfalz-tourismus_1116.0.html?&MP=1099-1429,
abgerufen am 21. April 2009.

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (o.J.c): Q1 - Betriebe aus der Region Westerwald (inkl. Lahn);
<http://www.servicequalitaet-rlp.de/index.php?id=277>,
abgerufen am 10. Mai 2009.

ServiceQualität Deutschland in Rheinland-Pfalz (o.J.a): Qualität entscheidet ... – Begeisterte Gäste sind der Schlüssel zum Erfolg;
<http://www.servicequalitaet-rlp.de/>,
abgerufen am 3. Oktober 2009.

ServiceQualität Deutschland in Rheinland-Pfalz (o.J.b): Wünsche befriedigen – Erwartungen erfüllen;
http://www.servicequalitaet-rlp.de/fileadmin/user_upload/Servicequalitaet/Flyer/Flyer_SQ_2009.pdf,
abgerufen am 10. November 2009.

Solbach, Paul (1998): Heimisches Brauchtum;
<http://www.klschmidt.de/gfh/gfh/musolba.htm>,
abgerufen am 25. März 2009.

Sparkassenverband Rheinland-Pfalz (2009): Tourismusbarometer – Jahresbericht 2009;
http://www.sv-rlp.de/bilder/jahresbericht_2009.pdf,
abgerufen am 27. November 2009.

Staatskanzlei Rheinland-Pfalz - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (o.J.): Westerwald;
<http://www.rlp.de/unsere-land/tourismus/westerwald/>,
abgerufen am 15. März 2009.

Tafelrunde – Die guten Landesrestaurants (o.J.): Alle Tafelrunde Landrestaurants im Überblick;
<http://www.tafelrunde-landrestaurants.de/landrestaurants/index.php>,
abgerufen am 10. Dezember 2009.

Tusharinani (2007): Ghost Shopping;
<http://www.managementparadise.com/forums/articles/21132-ghost-shopping.html>,
abgerufen am 21. März 2009.

UniSol GmbH (o.J.a): Rheinland-Pfalz;
http://www.lexolino.de/c,geographie_kontinente_europa_staat_deutschland_bundesl%E4nder_rheinland-pfalz,
abgerufen am 20 März 2009.

Unternehmenskommunikation der E.ON Ruhrgas AG (o.J.): Tradition im Westerwald;
<http://webzine.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-3F57EEE5-CF1F911A/er-webzine/hs.xsl/2558.htm>,
abgerufen am 19. März 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.a): Verbandsgemeinde Altenkirchen (Westerwald);
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=verbandsgemeinde>,
abgerufen am 12 Oktober 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.b): Die Verbandsgemeinde Altenkirchen und ihre Ortsgemeinden;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=ortsgemeinden>,
abgerufen am 5. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.c): Allgemeines;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=72>,
abgerufen am 5. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.d): Kindertagesstätten;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=68>,
abgerufen am 5. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.e): Verbandsgemeindewerke Altenkirchen;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=328>,
abgerufen am 8. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.f): So finden Sie uns;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=323>,
abgerufen am 11. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.g): ÖPNV-Verbindungen in der Region Altenkirchen;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=196>,
abgerufen am 11. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.h): Mit Bus und Bahn zum Westerwald-Steig;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=375>,
abgerufen am 11. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.i):
http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Aktuell/370_verkehrsgaphik_lk_ak_B_8_B414_L267_60_0.jpg,
abgerufen am 11. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.j): Die wichtigsten ÖPNV-Verbindungen ab Altenkirchen;
http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Touristik_01/OEPNV/Panoramakarte_mit_Buslinien_Stand_12_09.pdf,
abgerufen am 11. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.k):
http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Freizeitangebote/1566_Gastronomieadressen_im_Internet_10-07.pdf,
abgerufen am 22. April 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.l): Bus - Panoramatour durch das Altenkirchener Raiffeisenland;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=296>,
abgerufen am 15. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.m): Panoramatour durch das Altenkirchener Raiffeisenland (mit Buslinie Nr. 563);
http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Touristik_01/OEPNV/Bus-Panorama-Tour/1561_Plandarstellung_Bustour_2008.pdf,
abgerufen am 15. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.n): Ortswanderwege in der Verbandsgemeinde Altenkirchen;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=248>,
abgerufen am 11. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.o): Themenwanderwege in der Verbandsgemeinde Altenkirchen;
<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=247>,
abgerufen am 11. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.p): Tageswanderungen - viele Möglichkeiten um Altenkirchen;

<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=249>,
abgerufen am 11. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.q): Der Westerwald-Steig;

<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=246>,
abgerufen am 16. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.r): Wanderwege um Altenkirchen im Überblick;

http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Touristik_01/Wanderwege/1082_Wanderwege_mit_Legende.pdf,
abgerufen am 16. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.s): Wandertag auf dem Westerwaldsteig um Altenkirchen;

http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Touristik_01/Westerwaldsteig/Wandertag_auf_dem_WWSteig.pdf,
abgerufen am 16. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.t): Radfahren in der Verbandsgemeinde Altenkirchen;

<http://www.vg-altenkirchen.de/index.php?id=197>,
abgerufen am 16. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.u): Ausgeschilderte Radtouren in der Verbandsgemeinde Altenkirchen;

http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Touristik_01/Radtouren/AK_Rundweg/1855_Radrundweg_auf_Radtouren_klein_gross.gif,
abgerufen am 11. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.v): Radeln auf Raiffeisens Spuren;

http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Touristik_01/Radtouren/Raiffeisen/784_Raiffeisentour_bunt.pdf,
abgerufen am 11. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Altenkirchen (o.J.w): Freizeitangebote im Altenkirchener Westerwald und Umgebung;

http://www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Freizeitangebote/Freizeitangebot_-_Sortierung_nach_Kategorie.pdf,
abgerufen am 12. Mai 2009.

Verbandsgemeinde Hamm (Sieg) (o.J.): Das Raiffeisenmuseum Hamm (Sieg);

<http://www.hamm-sieg.de/hamm/Ortsgemeinden/Hamm%20%28Sieg%29/Raiffeisenmuseum/>,
abgerufen am 19. Mai 2009.

Westerwald Gäste-Service e.V. (o.J.a): Mitten in Deutschland, im Herzen der Natur;
<http://www.westerwaldsteig.de/>,
abgerufen am 16. Mai 2009.

Westerwald Gäste-Service, e.V. (o.J.b):
http://www.westerwaldsteig.de/images/02_b_lage/de_karte_gross.html,
abgerufen am 16. Mai 2009.

WiBeN e.V. (o.J.): Westerwälder Naturerlebnistage 2010 sind 365 Tage lang;
<http://www.westerwaelder-naturerlebnistage.de/html/index.php>,
abgerufen am 12. Mai 2009.

Wikimedia Foundation Inc. (o.J.a): Mittelzentrum;
<http://de.wikipedia.org/wiki/Mittelzentrum>
abgerufen am 29. November 2009.

Wikimedia Foundation Inc. (o.J.b): Verbandsgemeinde Altenkirchen (Westerwald);
http://de.wikipedia.org/wiki/Verbandsgemeinde_Altenkirchen_%28Westerwald%29,
abgerufen am 15. April 2009.

Wikimedia Foundation Inc. (o.J.c): Wanderweg;
<http://de.wikipedia.org/wiki/Wanderweg>,
abgerufen am 16. Mai 2009.

Wikimedia Foundation Inc. (o.J.d): Westerwald-Steig;
<http://de.wikipedia.org/wiki/Westerwaldsteig>,
abgerufen am 16. Mai 2009.

Wikimedia Foundation Inc. (o.J.e): Friedrich Wilhelm Raiffeisen;
http://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Wilhelm_Raiffeisen,
abgerufen am 19. Mai 2009.

Wikimedia Foundation Inc. (o.J.f): Allmendegut;
<http://de.wikipedia.org/wiki/Allmendegut>,
abgerufen am 12. März 2010.

Wikimedia Foundation Inc. (o.J.g): Stakeholder;
<http://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>
abgerufen am 17. März 2010.

Die Zunft AG (o.J.): Nachhaltigkeit;
<http://www.zunftwissen.org/de/index.php/Nachhaltigkeit>,
abgerufen am 10. November 2009.

Berichte, Diplomarbeiten und Sonstiges

Doppelhammer, Birgit (2003): Kooperationen und Netzwerke in ihrer regionalen und sektoralen Ausprägung. Linz (Univ.). Diplomarbeit.

Engelputzeder, Stephan (2000): Regionale Netzwerke und Cluster und deren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Linz (Univ.). Diplomarbeit.

Europäisches Tourismus Institut GmbH (2004): Touristisches Entwicklungskonzept Rheinland-Pfalz. Universität Trier.

Herzog, Ronald (2001): Regionale Kooperationen im Tourismusmarketing am Beispiel der "Salzburger Sportwelt Amadé". Wien (Wirtschaftsuniv.). Diplomarbeit.

Huber, Alexandra (1999): Kooperationen im Tourismus – horizontale Kooperationsmöglichkeiten in der Hotellerie. Klagenfurt (Univ.). Diplomarbeit.

Kultur und Arbeit e.V. (2009): Identifizierung des kulturell-touristischen Potenzials der Verbandsgemeinde Altenkirchen – Schlussbericht. Bisher unveröffentlicht. Zur Verfügung gestellt vom Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen – Fachbereich Projektentwicklung und Projektmanagement (TU Wien).

Lorenz Tourismusberatung GmbH (2006): Zielgerichtete Produktentwicklung im Kulturtourismus – Themenjahre und Qualifizierung – Kulturtourismuskonferenz der Stadt Cuxhaven. Berlin. Zur Verfügung gestellt vom Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen – Fachbereich Projektentwicklung und Projektmanagement (TU Wien).

media k GmbH (2009): Förderung von Unternehmen der Kulturwirtschaft und des Handels in der Raiffeisenregion – Abschlussbericht. Bisher unveröffentlicht. Zur Verfügung gestellt vom Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen – Fachbereich Projektentwicklung und Projektmanagement (TU Wien).

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (2008): Chancen für Rheinland-Pfalz! – Tourismusstrategie 2015 und Marketingplanung 2009. Koblenz.

Rutrecht, Siegrun (2004): Museum und Region: Möglichkeiten der Kooperation und Vernetzung. Graz (Univ.). Diplomarbeit.

Sallaberger, Martina (2003): Qualitätsverbesserung durch Kooperationen im Tourismus unter besonderer Berücksichtigung des Destinationsmanagements. Linz (Univ.). Diplomarbeit.

Schulz, Jörg (2007): Aus der Region für die Region. In: Kreis Altenkirchen/Wiben e.V. (Hrsg.): Westerwälder Naturerlebnistage 07. S. 2.

Steinhauser, Carolin/Theiner, Barbara (2004): Neue Erlebnisse im Tourismus: Eine Analyse des Innovationsverhaltens von Anbieter und Nachfragern bei der touristischen Produktentwicklung. Illustriert am Fall "Alpine Wellness". Innsbruck (Univ.). Dissertation.

Wallner, Petra (1995): Die Erkennung touristischer Kooperationsmöglichkeiten auf Ortsebene mit Hilfe der Wertekettenanalyse. Innsbruck (Univ.). Diplomarbeit.

