

Dr. Wolfram Schottler

Professor für Internationales Tourismusmanagement und Kulturmanagement an der Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe

Vormaliger Geschäftsführer der Reppel + Partner Beratungsgesellschaft mbH

Regionalentwicklung im Aufbruch - Wirtschaftliche Perspektiven durch die Entwicklung von Tourismus und Kultur

I. Herausforderungen als Chance begreifen

Die Entwicklung des europäischen Binnenmarktes, der Globalisierungs-Prozess, die 2004 erfolgte Erweiterung der Europäischen Union, die wirtschaftliche Stagnation und Arbeitsmarktproblematik in Deutschland und die anhaltend knappen öffentlichen Haushalte mit sinkenden Steuereinnahmen bei gleichzeitig steigenden Sozialkosten erhöhen ständig den **Wettbewerbsdruck auf Städte und Regionen in unserem Land**. Im Einzelnen handelt es sich dabei um die Herausforderungen eines tiefgreifenden gesellschaftlichen und strukturellen Wandels für die öffentlichen Gemeinwesen, z.B.:

- **soziodemographische Entwicklungen** (Rückgang an Kindern, zunehmende Singularisierung, Dominanz der 50+-Generation) mit dem damit verbundenen Wandel der Lebensgewohnheiten, der Werte, des Konsum- und Freizeitverhaltens und daraus resultierendem veränderten, individualisierten Anspruchsniveau,
- **Veränderungen der Arbeitswelt** und der Gesellschaft hin zu einer Informations- und Wissensgesellschaft mit zunehmender Bedeutung sogenannter weicher Standortfaktoren,
- **steigendes Beteiligungsbedürfnis** einzelner Akteure bei gleichzeitigem Rückgang des Interesses an ehrenamtlichen Tätigkeiten im Sinne des Kommunitarismus,
- **Uniformisierung und Fragmentierung** von Innenstädten mit den Prozessen der Filialisierung, Banalisierung und Assimilierung
- zunehmendes **Auseinanderfallen der Entwicklungen** zwischen den Kernbereichen und Randlagen von Städten mit einem ungebremsen Flächenverbrauch für neue Wohn- und Gewerbestandorte sowie nicht
- zuletzt wachsende **Konkurrenzsituation** zwischen verschiedenen Standorten, wie z.B. die Bewerbungen um die Kulturhauptstadt 2010 gezeigt haben, sowie zwischen Städten und ihrem suburban geprägten Umland.

Insgesamt gewinnt die kommunale und regionale Handlungsebene auch aufgrund des Bedeutungsrückgangs des Nationalstaates angesichts der europäischen Integration und Stärkung regionaler Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. Dabei gilt es, mit Hilfe zielgerichteter und von einer breiten Basis getragener und ineinander greifender Strategien zu reagieren, um die Eigenverantwortlichkeit zu stärken und zur Nutzung von regionalen Potenzialen und zur Erreichung einer günstigen Wettbewerbsposition beizutragen.

II. Profilbildung, Zusammenarbeit und Professionalität als Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung der kommunalen und regionalen Herausforderungen

Patentrezepte für die Bewältigung der kommunalen und regionalen Herausforderungen gibt es keine, da stets eine individuelle Planung der regionalen Entwicklung und

Potenziale erforderlich ist. Allerdings sind trotz unterschiedlicher Ausgangssituationen für alle Räume bestimmte übergreifende Strategien für die Einleitung einer zielgerichteten, professionellen Entwicklung angezeigt:

1. Entwicklung eines **eigenen, unverwechselbaren Profils** auf Basis von vorhandenen Potenzialen und abgeleiteten Chancen im Sinne einer USP (Unique Selling Proposition = Alleinstellungsmerkmal),
2. **Verbesserung des Innenmarketings** durch Umsetzung einer querschnittsorientierten Zusammenarbeit aller politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gruppen, Dabei soll u.a. ein prozessorientierter (idealerweise professionell moderierter) Diskurs zur Initiierung konkreter, realisierbarer Projekte und Nutzung von Synergien zwischen den Leistungsträgern einer Gemeinde gepflegt werden.
3. Entwicklung von **über die kommunalen Grenzen hinausgehenden Kooperationen** in wirtschaftlich und politisch bedeutsamen Projekten mit direkt benachbarten Kommunen und Regionen.
4. **Aufbau strategischer Allianzen und Themennetzwerken** mit ähnlich strukturierten Städten und Regionen und privaten Partnern (z.B. Unternehmen und Verbänden) auch über größere Entfernungen hinweg zur Stärkung der politischen Vertretung bei Landes-, Bundes- und EU-Stellen.

III. **Schrittweises Vorgehen und Umsetzung mit Hilfe eines professionellen Standortmanagements**

Zur Realisierung dieser Strategien hat sich eine schrittweise praxis- und umsetzungsorientierte Vorgehensweise als erfolgreich herausgestellt. Im Mittelpunkt steht die öffentliche und **partnerschaftliche Erarbeitung umsetzungsfähiger Lösungen und Projekte mit den Akteuren vor Ort und einer professionellen Moderation und Projektbegleitung**. Als unschätzbare Erfolgsfaktor stellt sich dabei die **Schaffung einer smarten, aber kontinuierlich präsenten Managementeinrichtung vor Ort**:

Als besonders effizient haben sich dabei Einrichtungen außerhalb behördlicher Strukturen z.B. durch **Vergabe des Managements im Wege der Geschäftsbesorgung an ein erfahrenes, professionell strukturiertes Unternehmen** erwiesen. Dabei liegen folgende eindeutig messbare Vorteile auf Seiten der Kommune als Auftraggeber:

- Nutzung der Fachkompetenz externer Berater über die Konzepterstellung hinaus bei der Projektrealisierung.
- Einrichtung einer ständigen Kontakt- und Anlaufstelle mit qualifiziert angeleitetem Personal und höherer Arbeitsflexibilität und Zeiteffizienz.
- Auslagerung sämtlicher Risiken, Kosten und Lasten (insbesondere der Personalverpflichtungen).
- Ergebnis- und damit erfolgsorientierte Auftragsvergabe nach dem Werkvertragsrecht mit festem Budget, Aufgabendefinition und Controlling.

Für die Entwicklung sind im Einzelnen in der Regel folgende logisch aufeinander aufbauende Schritte zu vollziehen:

1. Erarbeitung eines Grundgerüsts in Form einer tragfähigen Konzeption

Zu Beginn steht die Schaffung einer soliden Informationsgrundlage, um die Situation auf dem relevanten Markt richtig erfassen zu können: Hierzu gehört neben einer kritischen Analyse der eigenen Situation vor Ort, die Untersuchung der möglichen Wettbewerber

(und ihres Leistungsspektrums). Dabei müssen vor jeder Planung insbesondere die konkreten Bedingungen der Nachfrage und Marktsituation erfasst werden.

- **Durchführung einer praxisnahen Struktur- und Potenzialanalyse.**
In eine solche Analyse sollten vor allem die folgenden Kriterien einbezogen werden:
 - Bestandsaufnahme der vorhandenen Infrastruktur, Leistungsträger, Kooperationsbeziehungen sowie Bewertung der sogenannten harten und weichen Standortfaktoren in kultureller, wirtschaftlicher, geographischer, sozioökonomischer Hinsicht
 - Marktanalyse einschließlich Betrachtung relevanter Trends, makroökonomischer Bedingungen, Anspruchs- und Zielgruppen
 - Erfassung von Organisationsstrukturen und Kompetenzen, personelle und finanzielle Ausstattung, Qualifizierungsstand bei den Mitarbeitern, räumliche Kapazitäten
 - Kooperationen und Einbindung in örtliche und (über-)regionale Vermarktungs- und Vertriebskonzepte der Städte bzw. Regionen
 - Kennziffern und Benchmarks
 - Wettbewerberanalyse (z.B. Welche Angebote werden lokal und regional bereits offeriert, in welcher Qualität und in welchem Umfang? Wie sind diese Wettbewerber auf dem Markt positioniert und welche Zielgruppen visieren sie an?)
 - Analyse von Interessens- und Nutzungskonflikten
 - Ehrliche Stärken-Schwächen-Bilanz einschließlich Chancen-Risiken-Analyse mit Szenarien
- **Entwicklung, Diskussion und Beschluss einer mehrheitlich getragenen Leitlinie** für die weitere Kommunalentwicklung über einen Zeitraum von mindestens 10 Jahren: Formulierung eines **Leitbildes mit Zieledefinition und Strategiefestlegung**. Dabei sind Fragen zu beantworten wie z.B.
 - Welche Ziele sollen mit der Entwicklung und den damit verbundenen Projekten erreicht werden?
 - Welche Alleinstellungsmerkmale, Themenkompetenz und eindeutige Abgrenzung gegenüber anderen Anbietern ist vorhanden oder zu entwickeln?
 - Mit welchen Strategien und welchem Aufwand (personell, finanziell und organisatorisch) sind die Ziele zu erreichen?
 - Welche konkreten Marketing-Maßnahmen können daraus abgeleitet werden?
 - Wie müssen daraus folgende Chancen und Risiken bewertet werden?
- **Entwicklung eines praktischen Maßnahmenkatalogs** Prioritätenliste nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten und konkreten Handlungsempfehlungen sowie Festlegung von Verantwortlichkeiten.

2. Evaluation und Controlling

- **Installierung einer leistungsfähigen Organisationsstelle** als "Kümmerer außerhalb der Verwaltung" zur konsequenten Projektaktivierung, Koordination und Begleitung der Umsetzung.
- **Abstimmung der Aktivitäten** mit sämtlichen relevanten Akteursgruppen, Institutionen und Unternehmen in der Region in Form einer Kräftebündelung,

- **Netzwerkbildung** mit regionalen Marketingstrukturen, Verbänden, Landeseinrichtungen und Förderstellen sowie mit ähnlich strukturierten Kommunen. Dadurch lassen sich im Inneren wie im Äußeren knappe personelle und finanzielle Ressourcen sinnvoll bündeln und Synergieeffekte erzielen.
- **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit** zur Motivation aller potenziellen Akteure
- systematische **Beratung von Projektträgern** hinsichtlich Machbarkeitsprüfung, Finanzierung, Trägerschaft, Marketingstrategie und Umsetzungsschritten.
- **Controlling** der Maßnahmen und Projektentwicklung mit Analyse der Wirkungs- und Nutzenfunktionen
- Die Qualität einer zielgerichteten, effizienten und zukunftsfähigen Kommunalentwicklung lässt sich am besten anhand der in einem festgelegten Zeitraum umgesetzten Projekte messen.

IV. Erfolgsfaktoren in der interdisziplinären Kombinationen mit Tourismus und Kultur

Gerade in der derzeit schwierigen Haushaltslage ist es von entscheidender Bedeutung, in den **Prozess der Kommunalentwicklung zu investieren und mit innovativen und auf sich aufmerksam machenden Initiativen voranzutreiben**, um das Profil zu schärfen, aktives Standortmarketing zu betreiben und die regionale Wertschöpfung zu erhöhen.

Angesichts der anhaltenden Diskussion um die wirtschaftliche Entwicklung von Standorten werden oft die erheblichen Wirkungen der sogenannten weichen Standortfaktoren übersehen.

Insbesondere der als Querschnittsbranche in seinen wirtschaftlichen Auswirkungen oft schwer zu fassende Tourismus kann hierbei für viele Regionen eine außerordentliche Impulswirkung entwickeln. Er ist geeignet, die Imagebildung und das Marketing eines Standortes positiv zu gestalten, so dass Bekanntheit und Attraktivität sowie Kaufkraftzufluss und Wertschöpfung für verschiedene Branchen generiert werden können. Verschiedene Kennzahlen belegen diese Effekte.

In aller Regel instrumentalisiert der Tourismus dazu nicht nur die Infrastruktur, sondern besonders die endogenen Potenziale einer Region, vor allem Landschaft und Kultur sowie deren Nutzung in Form von buchungsfähigen Angeboten und Dienstleistungen. Fast jeder Standort in Deutschland verfügt dazu über gepflegte Landschaften und historische und kulturelle Potenziale, die mit kreativen Projekten als Chance für das Standortmarketing ausgebaut und genutzt werden können.

Meist stehen diese Potenziale jedoch vereinzelt dar und interdisziplinäre **Kooperationen von Tourismus, Kultur und Regionalentwicklung** finden nicht in ausreichendem Umfang statt. Gemeinsam stark werden ist dabei die Devise und die vorhandenen Kräfte und Möglichkeiten bündeln.

Insbesondere das kulturtouristische Angebot und seine vielfältigen Aufbereitungen und Darbietungsformen hat sich zu einem wichtigen Motor für den Wirtschaftsfaktor Tourismus entwickelt, da er über eine wichtige „Antriebswirkung“ für die Gewinnung und Bindung weiterer Besuchersegmente und die Erschließung alternativer Einnahmequellen verfügt. Nach Schätzungen wird der Kulturtourismus in Zukunft in erheblich stärkerem Maße eines der wesentlichen Entscheidungskriterien für regionale Standortfaktoren darstellen.

Gerade im Bereich des Kulturtourismus ist dabei die vorgenannte systematische Entwicklung zur Schaffung von ppp-Netzwerken (ppp = public private partnership) erforderlich. Die alleinige Fixierung vieler Akteure in Kultur und öffentlich gefördertem Tourismus auf die öffentliche Hand muss dabei zugunsten von gemeinsamen, unternehmerisch organisierten Initiativen verschiedener Leistungsträgergruppen aufgebrochen werden. Trotz um sich greifender Bewusstseinsbildung sind die meisten

Regionen noch immer weit davon entfernt, über funktionierende Arbeitsbeziehungen zwischen Kulturakteuren und Touristikern, privaten Akteuren und Verwaltungen zu verfügen. Vielfach fehlt es an gegenseitiger Kenntnis an Personen, Aktivitäten, an Verständnis für unterschiedliche Arbeitsabläufe, an Vertrauen in die gegenseitige Unterstützung und an abgestimmter Planungen bzw. Vermarktungsaktivitäten. Dabei ist die Erkenntnis eindeutig: Kulturinstitutionen können zusammen mit touristischer Vermarktung meist deutlich mehr bewegen und ohne qualifizierte Kulturangebote liegen tourismuswirtschaftliche Potenziale brach und ist eine attraktive Regionalentwicklung gelähmt.

Als hervorragendes Projekt zur Aktivierung der vorhandenen kulturtouristischen Potenziale und Kooperation von Leistungsträgern aus Kultur und Tourismus haben sich **Themenjahre** herausgestellt: unter einem spezifischen Thema (z.B. historische Jubiläen von berühmten Persönlichkeiten, Sehenswürdigkeiten oder historischen Ereignissen) ist eine gemeinsame Identifikation und die Mobilisierung des Engagements von verschiedenen Leistungsträgern und Anspruchstellern eines Gemeinwesens möglich. Unter diesem Thema versammeln sich alle Partner mit ihren Möglichkeiten zu einer größeren Veranstaltungsserie und deren Marketing im Sinne des Standortes. Das Goethejahr 1999 oder das Hermann-Hesse-Jahr 2002 oder das (noch laufende) Schillerjahr 2005 haben dies eindrucksvoll bewiesen und dabei auch gezeigt, dass neben der Imagewerbung auch wirtschaftliche Erfolge für alle Beteiligten erreicht werden können.

Die Grundlage ist auch hier wieder eine langfristig (mindestens 2 Jahre) vorausplanende systematische Konzeptentwicklung von der kooperativen Ideenausarbeitung über ein professionelles Programmkonzept bis zur Werbe- und PR-Konzeption. Auf dieser Grundlage ist bisher auch stets die Erschließung zusätzlicher Finanzquellen möglich geworden.

Erfolgsentscheidend bei allen Konzeptionen, insbesondere bei querschnittsorientierten Themen, ist **ein interdisziplinär arbeitendes, kreatives und innovationsfreudiges Projektmanagement mit dem Blick über die kommunale Grenzen** hinweg, das

- vor Ort und mit professioneller externer Begleitung und unter Einbindung wichtiger Partner der Entwicklungen forciert,
- die inhaltlich, lokal und persönlich zum Teil unterschiedlichen Belange miteinander in Einklang bringt und eine themengerechte Verbindung der spezifischen Belange von Tourismus, Kultur und Standortbedingungen ermöglicht
- ein positives Bewusstsein in der Bevölkerung für die kommunalen Belange und Motivation für die Mitarbeit am Entwicklungsprozess schafft,
- durch konzertierte Marketingaktivitäten ein markantes Profil und konkrete Angebote nach außen transportiert, um eindeutige Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Kommunen und Regionen zu erzielen.
- die Evaluierung des Prozesses betreibt

Sowohl die (potentiellen) Besucher als auch die erforderlichen Kooperationspartner lassen sich jedoch nur gewinnen, wenn das Projekt und der Standort über ein hinreichend eindeutiges Profil verfügen. Dieses Profil und die Identifikation damit kann ein Themenjahr nachhaltig schaffen.

Im Projektmanagement geht es daher darum, die Projektziele und die strategischen Ausrichtung der Projektorganisation an alle potenziellen Leistungsträger und Partner zu kommunizieren. Dies ist Aufgabe von wichtigen regionalen Führungspersonen (z.B. Landrat oder Bürgermeister) in Zusammenarbeit mit einem kleinen Projektteam und professioneller praktischer Beratung.

Die Image-Positionierung einer Destination / Region führt zu einer stark vertrauensfördernden Wirkung: Einerseits wird sich der Veranstalter seiner Sache

bewusst und der Stärken sicher. Andererseits soll sich später z.B. auch der Besucher darauf verlassen können, dass seine Erwartungen (z.B. Neues entdecken, Wissen erweitern, unterhaltsame Erlebnisse) im Themenjahr tatsächlich erfüllt werden und die mit einem (Erst-)Besuch verbundene Unsicherheit reduziert wird.

Verschiedene **Ziele** lassen sich hierbei unterscheiden. Meist dominiert hierbei noch die Formulierung nicht-monetärer Ziele, wie z.B.:

- die Positionierung und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb durch Besetzung bestimmter „Themenfelder“ (z.B. Industriekultur, Ökologie, historische Events, Incentives),
- die Erschließung neuer Zielgruppen,
- die Steigerung des Bekanntheitsgrads,
- die Imageergänzung und -verbesserung,
- die Etablierung des Standortes als wieder erkennbare Marke.

Im Sinne einer professionellen Vorgehensweise und zur Vertrauensbindung von Partnern müssen auch monetäre, in Geldeinheiten quantifizierbare Ziele formuliert werden, z.B.:

- die Erhöhung der Besuchs- bzw. Nutzungszahlen,
- Erhöhung der Wertschöpfung aus dem Tourismus (Übernachtungen, Gastronomie, Umsätze für Einzelhandel und Dienstleistungsunternehmen etc.)
- die Generierung von zusätzlichen Umsätzen und kommunalen Einnahmen,
- die Erreichung eines bestimmten Deckungsbeitrags,
- die Ausweitung des Marktanteils auf dem Tourismusmarkt.

Bei professioneller Planung muss danach das Klischee, kulturelle Großveranstaltungen wie Festivals oder Themenjahre seien Kostentreiber, entschieden in Frage gestellt werden. Dieses Vorurteil kommt meist aus Unsicherheit über die richtige Vorgehensweise bei der Verbindung von Tourismus und Kultur und der Entwicklung kulturtouristischer Projekte.

Praxisbeispiele zeigen, dass die zahlreichen materiellen wie immateriellen **Nutzeffekte** von Themenjahren zusammen den Aufwand oft um ein Vielfaches übersteigen. Themenjahre und ihre Projektmanagementstrukturen können dann rasch wirtschaftlich effizient und nach kurzer Zeit sogar selbsttragend sein. In jedem Fall

- erwirtschaften sie ihrem Standort eine zukunftsweisende Entwicklung,
- garantieren überregionale Aufmerksamkeit und
- ermöglichen eine günstigere Wettbewerbspositionierung,

die zu nachhaltig nutzbaren Standortvorteilen führen kann.