



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
mit dem Schwerpunkt Marketing  
Univ.-Prof. Dr. Ingo Balderjahn

# **Naturnaher Tourismus im ländlichen Raum – Welche Chance haben Naturparks in Brandenburg?**

Oktober 2000

**Lehr- und Forschungsbericht Nr. 14/2000**

**Dr. Claudia Mennicken  
Universität Witten/Herdecke**

**Univ.-Prof. Dr. Ingo Balderjahn  
Universität Potsdam**

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
I. Einleitung .....	1
II. Sanfter bzw. naturnaher Tourismus als Konzept der Regional- entwicklung .....	3
III. Gegenstand und Ansatzpunkt des strategischen Tourismusmarketing ....	5
1. Konzeptioneller Bezugsrahmen des Tourismusmarketing .....	5
2. Planungsprozeß im strategischen Tourismusmarketing .....	7
IV. Naturparks als Instrumente der Regionalpolitik und Tourismusförde- rung .....	14
1. Naturparks als touristische Regionen .....	14
2. Tourismus und Naturparks im Land Brandenburg .....	15
3. Möglichkeiten und Probleme der Entwicklung des naturnahen Tourismus in Brandenburg .....	18
V. Fazit .....	20
Literatur .....	22

# **Naturnaher Tourismus im ländlichen Raum – Welche Chance haben Naturparks in Brandenburg?**

## ***Zusammenfassung***

*Der Tourismus wird oft als Erfolgsfaktor der endogenen Regionalentwicklung für strukturschwache ländliche Räume verstanden. Landschaftlich attraktive Gebiete können mit dem Erleben einer intakten und unzerstörten Natur- und Kulturlandschaft, einer vielfältigen Tier- und Pflanzenwelt sowie kultureller Traditionen und Lebensweisen eine touristische Positionierung erreichen. Um die Rahmenbedingungen für einen naturnahen Tourismus, eine gemeinsame Verwirklichung ökologischer und touristischer Ziele, zu verbessern, kann in der Regionalentwicklung auf das Instrument der Einrichtung von Naturparks zurückgegriffen werden. Aus marketingstrategischer Sicht bildet das Konzept des sanften bzw. des naturnahen Tourismus für die regionale touristische Akteure das inhaltliche Pendant. Die notwendigen Planungs- und Koordinationsprozesse werden in diesem Beitrag konzeptionell vorgestellt. Daran anschließend werden die Perspektiven und Herausforderungen des naturnahen Tourismus in Naturparks am Beispiel von Brandenburg skizziert.*

## ***Stichworte:***

*Naturparks – Tourismusmarketing – Regionalentwicklung.*

## **I. Einleitung**

Der Tourismus in Deutschland ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Insgesamt wird geschätzt, daß ca. 2 Mio. Beschäftigte in dieser Branche tätig sind und der Tourismus zu gut 8% zum Bruttoinlandsprodukt beiträgt. Deutsche Urlauber gaben dabei allein 25 Mrd. DM für ihre private Reisen in Deutschland aus. Die Tourismusbranche zählt weltweit zu den bedeutendsten Wachstumsbranchen. Auch bei den privaten Reisen der Deutschen werden für die kommenden Jahre Wachstumsraten zwischen 3 und 7% prognostiziert, allerdings nur für ausländische Reiseziele (WTTC 2000). Die Deutschen verreisen immer noch gerne, allerdings weniger im eigenen Land. Der Abwärtstrend im Deutschlandtourismus hält an. Blieben in den 70er Jahren noch gut die Hälfte aller deutschen Urlauber im eigenen Land, so lag im Jahr 1999 der Anteil nur noch bei 29% (FUR 2000). Das entspricht etwa 18,2 Mio. Urlaubsreisen.

Durch die zunehmende Konkurrenz mit ausländischen Reisezielen wird auch der Wettbewerb der Tourismusregionen in Deutschland stärker. Entsprechend stark sind auch die Bemühungen, den inländischen Tourismus zu stärken. Potentiale werden in der Entwicklung neuer Angebote gesehen, die nicht nur das zentrale Urlaubsmotiv „Erholung“ ansprechen, sondern auch andere Urlaubsinhalte, wie Natur, Kultur und Erlebnis, bieten. Urlaub auf dem Land,

Tourismus in ländlichen, naturnahen Räumen wird dazu häufig als Erfolgskonzept propagiert (BfLR 1995, S. 12). Immerhin 18% der Urlauber sehen das „Natur erleben“ als wichtiges Urlaubsmotiv an (FUR 2000). Voraussetzung ist, daß die touristisch zu vermarktenden Regionen über ein hohes Potential mit „unberührten“, attraktiven naturräumlichen Gegebenheiten verfügen. Allerdings reichen diese Voraussetzungen alleine nicht aus, um im „Wettbewerb der Regionen“ viele Touristen anzuziehen. Dazu gehört auch ein regional koordiniertes Marketing, das die Region als attraktives Reiseziele an Urlauber vermarktet. Auf regionalpolitischer Ebene können hierfür wichtige Weichen gestellt werden. Der Ausbau der touristischen Infrastruktur, wie gute Erreichbarkeit mit Auto und Bahn, Leit- und Informationssysteme sowie vernetzte Rad-, Wander- oder Reitwege, bildet eine zentrale Grundlage. Soll darüber hinaus ein naturverträglicher Tourismus gefördert werden, so kann die touristische Entwicklung mit der Errichtung von naturnahen Erholungsräumen, Naturparks, unterstützt werden. Um jedoch eine gleichzeitige touristische und ökologische Nutzung zu verwirklichen, bedarf es einer nachhaltigen Bewirtschaftung des naturräumlichen Potentials, die gleichzeitig die natürlichen Attraktionen erhält und pflegt sowie freizeithliche Attraktivität für Erholung und Urlaub bietet.

Die positive Verbindung von Natur und Tourismus, bei der beide auf der Gewinnerseite stehen, wird im Konzept des „sanften Tourismus“ versucht, das in den vergangenen Jahren verstärkt diskutiert wird (z.B. Kirstges 1995; Viegas 1998). Dennoch kann dieser planerische Ansatz nicht als „Allheil-Mittel“ zur Lösung regionaler Probleme dienen. Mit der Fokussierung auf den sanften, naturnahen Tourismus wird eine Marktnische besetzt und auch in dieser Nische herrscht Konkurrenz. Eine Region muß sich hier ebenso gegenüber konkurrierenden Regionen im Auge potentieller und tatsächlicher Besucher und Urlauber positionieren. Hier ist zunächst ein touristisches Entwicklungskonzept unter Mitwirkung aller regionalen Akteure zu formulieren. Dazu ist in einem ersten Schritt eine Situations- bzw. Potentialanalyse durchzuführen. Diese zielt auf die Identifikation von Stärken und Schwächen einer touristischen Region. Auf der Basis eines zu formulierenden Leitbild- und Zielentwurfes gilt es dann, Handlungsprogramme in Form von Strategien und Maßnahmebündeln zu entwickeln. Damit sollen mögliche Schwächen einer Region abgebaut bzw. gemildert und entsprechende Stärken zu einem klaren, unverwechselbaren Profil herausgebildet werden. Dieses touristische Image ist dann effizient an die relevanten Zielgruppen zu kommunizieren. Dabei sind nicht nur die potentiellen Urlauber zu gewinnen, sondern auch die Reisebranche als solche von der Attraktivität der Region zu überzeugen, damit nicht nur Individual-, sondern auch Pauschalreisende

den Weg in das eigene Gebiet finden. Zu beachten ist, daß Handlungsprogramme von allen tourismusrelevanten Akteuren einer Region zu tragen und koordiniert umzusetzen sind.

## **II. Sanfter bzw. naturnaher Tourismus als Konzept der Regionalentwicklung**

Das Konzept des „sanften Tourismus“ wird von einer Vielzahl von Autoren als möglicher Ansatzpunkt zu einer strategischen (Neu-)Orientierung der Tourismuswirtschaft propagiert (z.B. Christensen/Beckmann 1998; Hopfenbeck/Zimmer 1993; Kirstges 1995; Viegas 1998). Allerdings werden hierunter divergente Sachverhalte subsumiert. Dies zeigt sich etwa in den begrifflichen Varianten, die als Synonyme zum sanften Tourismus Verwendung finden, wie „Öko-Tourismus“, „alternativer Tourismus“, „naturverträglicher Tourismus“ oder „nachhaltiger Tourismus“. Der Grundgedanke des sanften Tourismus ist aus einer Kritik an den „Aus-schreitungen“ des Massentourismus entstanden (Kirstges 1995, S. 11f.). Die negativen Folgerscheinungen des Tourismus beziehen sich auf drei Bereiche: ökonomische, ökologische und soziokulturelle Folgewirkungen (vgl. Gustedt 1997, S. 73; Urry 1995, S. 173). Negative ökonomische Effekte werden etwa in fehlenden Einkommensmöglichkeiten der lokalen Bevölkerung im Reisegebiet, ökologische in der Zerstörung natürlicher Räume sowie soziokulturelle in der Beeinträchtigung sozialer und kultureller Traditionen gesehen (Opaschowski 1996, S. 48ff.)

Hiermit werden implizit die drei Grundprinzipien der Nachhaltigkeit bzw. des „Sustainable Developments“ angesprochen: Ökonomische Tragfähigkeit, ökologische sowie soziale Verträglichkeit. Diese Auffassung hat auch Eingang in die 1997 formulierte Umwelterklärung der Tourismuswirtschaft gefunden, die von neun touristischen Verbänden beschlossen wurde: „Der Tourismus muß langfristig sowohl ökologisch, als auch ökonomisch tragfähig, sowie ethisch und sozial verträglich sein. Die Bewahrung lebenserhaltender ökologischer Prozesse und Naturkreisläufe, die Erhaltung der Artenvielfalt, die schonende Nutzung natürlicher Ressourcen sind damit ebenso Ziele wie die Achtung und Bewahrung traditioneller Lebensweisen und kultureller Identitäten der Bevölkerung überall auf der Welt“ (BTW 1997, S. 5).

Inwieweit eine derartige Absichtserklärung verwirklicht wird, hängt von den touristischen Anbietern, aber auch den Touristen selbst ab. Auf der Anbieterseite bedeutet dies, daß die touristischen Akteure zusammenarbeiten, also Beherbergungs- und Transportbetriebe, Reiseveranstalter und Reisemittler sowie Urlaubsorte und Reiseregionen sanfte Urlaubskonzepte

initiiert und koordiniert umsetzen (vgl. Hopfenbeck/Zimmer 1993, S. 292ff.; Viegas 1998, S. 54ff.). Eine weitere Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg ist, daß derartige Angebote auch von den Nachfragern touristischer Leistungen, den (Kurz-)Urlaubern und Tagesausflüglern, entsprechend wahrgenommen, bewertet und ausgewählt werden. Gerade das Erleben einer intakten und attraktiven Natur und Umwelt sowie das Kennenlernen von kulturellen Lebensweisen und Traditionen scheinen relevante Erwartungen und Ansprüche an einen Urlaub zu sein, wie dies aktuelle repräsentative Studien des B.A.T.-Freizeitforschungsinstituts und des Studienkreises für Tourismus und Entwicklung belegen (Opaschowski 1996; Laßberg 1997).

Hiermit schließt sich zunächst der Kreis. Die Tourismuswirtschaft als Förderer einer intakten Natur- und Kulturlandschaft kann durch die Vermarktung eben dieser Nutzenvorteile eine positive wirtschaftliche Entwicklung der entsprechenden Regionen voranbringen, indem sie Touristen in diese naturräumlich und kulturell attraktiven Gebiete zieht. Allerdings ist fraglich, ob sich eine derartige „positive Nutzenspirale“ zwangsläufig einstellt (BTW 1997, S. 12). Grundsätzlich kann auch die Auffassung vertreten werden, daß Tourismus sowie Erhalt und Schutz der Natur- und Kulturlandschaft konfligierende Nutzungsansprüche darstellen (Barsch/Saupe 1994, S. 12). Der zur Verfügung stehende Raum, der landschaftlich und kulturell attraktiv sowie erhaltens- und schützenswert ist, ist begrenzt und kann daher nicht grenzenlos von zwei Nutzergruppen gleichzeitig beansprucht werden. Insofern stellt sich die Frage, wie dieser Nutzungskonflikt gelöst werden kann.

Um den konkurrierenden Nutzungsansprüchen von Tourismus sowie Schutz und Erhalt der Landschaft gerecht zu werden, bietet sich etwa die Beschränkung auf einen naturnahen Tourismus an. Naturnaher Tourismus bzw. Naturtourismus hat die Natur selbst zum Ziel. Hierunter fallen touristische Aktivitäten, die naturbezogen sind und die in attraktiven naturnahen Landschaften – bevorzugt in Schutzgebieten – ausgeübt werden (Gustedt 1997, S. 72). Beispiele für dieses Tourismussegment sind geführte Wanderungen durch Natur- und Nationalparks, Studienreisen zur Tierbeobachtung, Trekking-Touren oder Expeditionen unter naturkundlicher Führung (Viegas 1998, S. 12f.). Personen, die in dieses Segment fallen, erwarten nicht nur, in ihrem Reisegebiet eine intakte Natur- und Kulturlandschaft vorzufinden, sondern sich auch bereit, sich entsprechend naturverträglich im Reisegebiet zu verhalten (Laßberg 1997, S. 101). Derartige naturerlebnisorientierte Touristen bilden gerade für den innerdeutschen Markt ein interessantes Marktsegment. Schätzungen gehen von etwa einer Größe dieses

Marktsegmentes von 20 bis 30% der Touristen aus (Laßberg 1998, S. 95ff.; Opaschowski 1996, S. 242ff.; Viegas 1998, S. 13). Um ein derartiges Segment effizient anzusprechen, sollte ein klares und unverwechselbares Profil der naturräumlichen und kulturellen Stärken einer Region entwickelt werden. Hierzu sind entsprechende Zielvorstellungen, strategische Handlungsprogramme und taktische Maßnahmen zu formulieren, die Gegenstand der strategischen Planung im Tourismusmarketing sind.

### **III. Gegenstand und Ansatzpunkte des strategischen Tourismusmarketing**

#### **1. Konzeptioneller Bezugsrahmen des Tourismusmarketing**

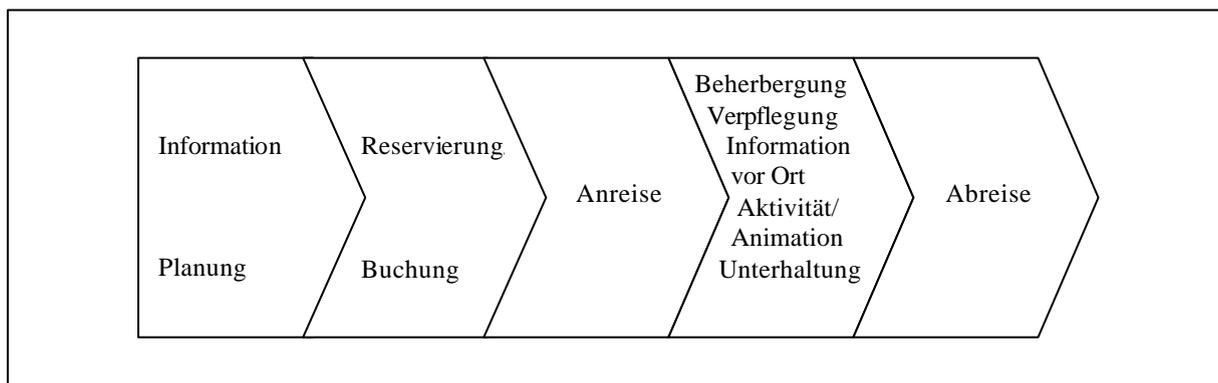
Das Tourismusmarketing ist von der Marketing-Forschung bislang eher stiefmütterlich behandelt worden. Obwohl es eine Reihe von Abhandlungen und Untersuchungen in diesem Forschungsbereich gibt, z.B. zum Urlaubsverhalten, zu speziellen Angeboten von Reiseveranstaltern, hat sich noch kein eigenständiger Theorie-Rahmen etabliert (z.B. Huber/Herrmann/Braunstein 1998; Laßberg 1997; Opaschowski 1996). Teilweise wird das Tourismusmarketing als eine „Besonderheitenlehre“ verstanden (Bieger 1998, S. 2). In Analogie zu anderen Branchen wie dem Handel oder Bankgewerbe werden branchenspezifische Besonderheiten herausgearbeitet, um „best practices“ für Unternehmen abzuleiten. Bedingt durch diese deskriptiv-empiristische Vorgehensweise bleiben interessante Planungs- und Lösungsansätze unberücksichtigt.

Ein geeigneter Ansatz, um ein Marketing-Konzept für Tourismus-Anbieter zu entwickeln, besteht darin, auf die übergreifende Theorie des Dienstleistungsmarketing zurückzugreifen (z.B. Freyer 1997; Haedrich 1993; Meffert/Bruhn 1995). Grundsätzlich kann die Reise, unabhängig davon, ob es sich um einen Tagesausflug, einen Kurzurlaub oder einen längeren Urlaub handelt, als eine Dienstleistung verstanden werden. Eine Reise erfüllt die zentralen Dienstleistungscharakteristika:

- **Immaterialität:** Ein Urlaub weist kaum greifbare, tangible Eigenschaften auf. Im Mittelpunkt steht das intangible Erlebnis, das mit einer Reise verbunden ist.
- **Simultaneität von Produktion und Konsum:** Das „Produkt“ Reise kann nicht vorproduziert werden. Es entsteht erst dann, wenn ein Kunde dieses nachfragt und konsumiert, also seine Reise bucht, bezahlt und durchführt.
- **Integration eines externen Faktors, des Kunden:** Der Kunde ist am Prozeß und dem Ergebnis der Dienstleistung beteiligt. So gehen seine Wünsche nicht nur die Planung und Bu-

chung der Reise sein, sondern seine Erwartungen bestimmen auch sein Urlaubsverhalten vor Ort und beeinflussen die Zufriedenheit mit dem Reiseangebot (Bieger 1997, S. 3; Kasper/Helsdingen/Vries 1999, S. 14ff.).

Allerdings gibt es nicht „die“ touristische Dienstleistung ebenso wenig wie „den“ touristischen Dienstleistungsanbieter. Das nachgefragte touristische Angebot setzt sich aus einem Leistungsbündel zusammen, welches von einer Vielzahl von Leistungsträgern erbracht wird (vgl. Abbildung 1; Pompl 1997, S. 6). Dazu gehören etwa Informationen über Reisegebiete, Reservierung und Buchung einer Reise, An- und Abreise zum Reisegebiet, Beherbergung und Verpflegung sowie Aktivitäten im Reisegebiet wie z.B. Ausflüge und Führungen. Diese werden in der Regel von unterschiedlichen Anbietern erbracht: Fremdenverkehrsämtern, Reisebüros, Transportbetrieben, Hotels und Gaststätten oder Reiseveranstaltern, um nur einige zu nennen.



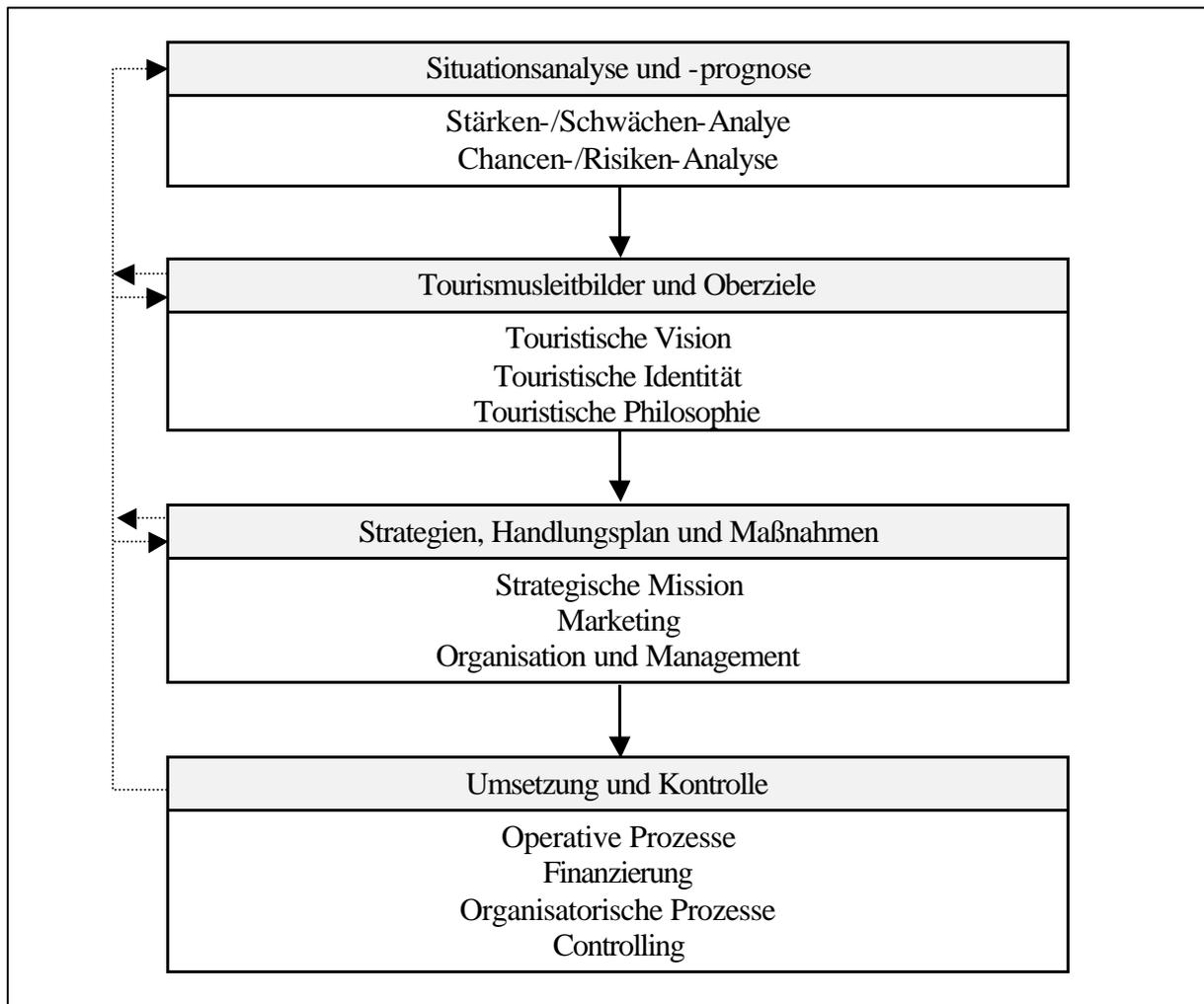
**Abbildung 1: Dienstleistungsprozeß im Tourismus (vgl. Bieger 1998, S. 3)**

Diese touristische Besonderheit, daß mehrere Anbieter am Produkt „Urlaub/Reise“ zusammenwirken, führt dazu, daß das Marketing besondere Anforderungen zu lösen hat. Im Dienstleistungsmarketing wird – implizit oder explizit – von der Vorstellung ausgegangen, daß Marketing-Konzepte für „einen“ Dienstleistungsanbieter entwickelt und implementiert werden. Insofern kann diese Forschungsrichtung einige sehr vielversprechende Ansatzpunkte für einzelne tourismusrelevante Akteure bieten (wie z.B. das Hotel-Marketing; Freyer 1997; Pompl 1997; Roth 1995). Problematisch bleibt die Übertragbarkeit dieses einzelbetrieblichen Marketing-Ansatzes bzw. Mikro-Marketing auf die Gesamtheit der Anbieter von touristischen Dienstleistungen, die sich etwa um die Vermarktung einer Destination bemühen (Makro-Marketing). Hier besteht die Notwendigkeit, die einzelnen Teilleistungen des Dienstleis-

tungsprozesses „Reise“ aufeinander abzustimmen und zu koordinieren. Eine solche Bündelung nehmen klassisch die Reiseveranstalter im Pauschal Tourismus vor. Für die Vermarktung einer Reiseregion gestaltet sich diese Bündelung und die damit verbundene Kooperation und Abstimmung schon schwieriger. Soll etwa ein Marketing-Konzept für einen naturräumlich attraktiven ländlichen Raum formuliert und umgesetzt werden, so sind im Rahmen der strategischen Planung alle tourismusrelevanten Akteure zu berücksichtigen und einzubeziehen. Obwohl dies auf den ersten Blick so einfach und überzeugend scheint, stehen oft mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Interessenkonflikte im Wege. Dies beginnt schon damit, daß horizontale Kooperationen eingegangen werden müssen; d.h., daß etwa möglichst alle Beherbergungsbetriebe einer Region zusammenarbeiten sollen (Bieger 1998, S. 9). Die Hotels sind gleichzeitig aber auch Konkurrenten untereinander. Ein anderes Problem ergibt sich, wenn ökonomische Interessen und ökologische Interessen, z.B. von Naturschutzverbänden, in Einklang gebracht werden sollen. Dennoch bietet ein überbetriebliches bzw. ganzheitliches Marketing-Konzept für eine Region, und damit alle beteiligten touristischen Akteure Vorteile (Regionalmarketing; vgl. Funke 1994). So können die angestrebten Ziele, wie klare Positionierung der Region im Vergleich zu Konkurrenzregionen, Erhöhung der Bekanntheit und Verbesserung des Images einer Region oder Steigerung der touristischen Nachfrage, im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreicht werden (vgl. Friese 1998, S. 64). Durch eine Zusammenarbeit kann ein klares, unverwechselbares regionales Profil entwickelt und an die Zielgruppen kommuniziert werden.

## **2. Planungsprozeß im strategischen Tourismusmarketing**

Um sich langfristig als touristisch attraktives Reisegebiet zu positionieren, welches sich wahrnehmbar von konkurrierenden Gebieten abhebt und Touristen und Ausflüglern attraktiven naturnahen Urlaub und Erholung bietet, ist es notwendig, daß Planungs- und Gestaltungsaufgaben gemeinsam von den tourismusrelevanten Akteuren wahrgenommen werden (Tourismusmanagement; Wöhler 1997, S. 47f.). Um Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit einer touristischen Region zu erreichen, muß im Tourismusmanagement ein gutes und überzeugendes Konzept entwickelt werden. Zur Strukturierung der Aktivitäten ist es hilfreich, den Planungsprozeß in verschiedene Phasen zu zerlegen: Situationsanalyse, Leitbilderstellung und Zielformulierung, Strategie- und Maßnahmenplanung sowie Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen (vgl. Wöhler/Saretzki 1999, S. 110ff.; Abbildung 2).



**Abbildung 2: Entwicklung eines regionalen Tourismusmarketing-Konzeptes (in Anlehnung an Funke 1994, S. 45)**

Ein zentraler Bestandteil der strategischen Planung bildet die Situationsanalyse und –prognose. Diese zielt auf das Gewinnen und Auswerten von Informationen über die Markt- und Umweltbedingungen, die die touristische Situation und Entwicklung einer Region beeinflussen. Dazu ist eine „interne“ Analyse durchzuführen, die das vorhandene touristische Potential bzw. touristische Kernkompetenzen einer Region identifiziert und bewertet (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994, S. 880). Im Gegensatz zu einer unternehmensspezifischen Betrachtung tritt hier allerdings das Problem auf, daß in der Regel mehrere Anbieter an der Erstellung verschiedener touristischer Angebote beteiligt sind, die insgesamt als sogenanntes „Angebotsbündel“ von Reisenden konsumiert werden (Urry 1995, S. 131f.). Dazu zählen etwa Hotels- und Gaststättenbetreiber, Museen, Naturparks, Anbieter von geführten Wanderungen oder Ausflügen mit Pferden bzw. Fahrrädern, diverse Sportanlagen, etc.

Diese Bestandsaufnahme, Ist-Analyse, bildet als solche zwar schon ein wichtiges Ergebnis, sagt aber noch nicht genug über die Stärken und Schwächen der Reiseregion aus. Dazu sind Nachfrager und Konkurrenten zu analysieren (Stärken-Schwächen-Analyse). Der Vergleich mit den Ansprüchen der Touristen und anderen konkurrierenden Reiseregionen erlaubt erst eine Aussage, wie gut die eigene Region positioniert ist. Erst wenn man ermittelt, was sich die Touristen von einer Reise erwarten und wie gut oder wie schlecht die eigene Regionen dies im Vergleich zu anderen Urlaubsregionen erfüllt, können Ansatzpunkte für ein strategisches Tourismusmarketing entwickelt werden. Diese „externe“ Analyse befaßt sich mit den Marktbedingungen auf der Nachfrageseite (Touristen und Ausflügler) sowie den Konkurrenzangeboten, die vor allem in anderen naturräumlichen Tourismusregionen zu sehen sind (Wöhler 1997, S. 128ff.). Wohingegen es noch relativ einfach erscheint, die touristischen Nachfrager zu identifizieren, stellt sich dies für Konkurrenzangebote deutlich schwieriger dar (vgl. Opaschowski 1996, S. 20). Zur Abgrenzung des relevanten Marktes können unterschiedliche Kriterien herangezogen werden, wie z.B. die geographische Nähe oder die wahrgenommene Substituierbarkeit aus Konsumentensicht. In Abhängigkeit von den gewählten Kriterien können divergierende Konkurrenzumfelder, also verschiedene Urlaubsregionen, als relevante Wettbewerber erachtet werden. Wird z.B. das Kriterium der geographischen Nähe zugrunde gelegt, so sind als Konkurrenten eines naturnahen ländlichen Raumes angrenzende ähnlich strukturierte ländliche Regionen oder Naturparks zu sehen. Wird hingegen das Kriterium der subjektiv wahrgenommenen Austauschbarkeit von touristischen Angeboten herangezogen, kann ein naturnaher ländlicher Raum auch in Konkurrenz zu entfernteren Reisezielen stehen. So kann in den Augen der Urlauber eine Woche Landurlaub auf dem Bauernhof in Brandenburg auch mit einem Wochenende New York oder einer Radtour durch die Toskana konkurrieren.

Neben der Stärken-/Schwächen-Analyse kann als methodisches Instrument der Situationsanalyse und –prognose die Chancen-/Risiken-Analyse eingesetzt werden. Damit sollen nicht nur die aktuellen Stärken und Schwächen einer touristischen Region im Vergleich zur Konkurrenz ermittelt werden, sondern auch zukünftige Entwicklungen und Ereignisse und folglich eigene zukünftige touristische Entwicklungspotentiale einer touristischen Region identifiziert werden (vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 112; Kreikebaum 1993, S. 46). Damit kann die Situationsanalyse und –prognose auch Aufschluß über mögliche Wettbewerbsvorteile geben, die im Rahmen der Ziel- und Strategieplanung auszubauen sind (vgl. Wöhler 1997, S. 317ff.). Zu-

sammenfassend beantwortet die Situationsanalyse die Frage: „Wo stehen wir?“ Mit dieser soliden Basis für die strategische Ziel- und Strategieplanung kann dann ein Verbesserung der Marktposition durch den Abbau von regionalen Schwächen und dem Ausbau von regionalen Stärken in eine Maßnahmenplanung umgesetzt werden.

Die Leitbilderstellung und Zielformulierung baut auf den Ergebnissen der Situationsanalyse auf. Ein touristisches Leitbild soll die konzeptionellen Vorstellungen über die gewünschten Entwicklungsrichtungen einer Region kurz und prägnant zusammenfassen. Es beinhaltet Aussagen über das, was unter regionalem Tourismus verstanden wird und wie dieser aussehen soll (vgl. Bleicher 1992, S. 187). Damit wird die „touristische Vision“ festgelegt, die idealerweise die Planungen, Aktivitäten und Verhaltensweisen der touristischen Akteure in der Region prägt. Zielvorstellungen, die die formulierten Leitbilder konkretisieren, sollten jedoch realistisch sein und sich an den regionalen Gegebenheiten orientieren (vgl. Bleicher 1994, S. 21; Hopfenbeck/Zimmer 1993, S. 123). So kann ein Naturpark sicherlich nicht Damit wird ein Bezug zur Situationsanalyse und –prognose hergestellt, die Informationen über die wettbewerbsrelevanten Stärken und Schwächen einer Region zusammenfaßt (Wöhler 1997, S. 124). In Kurzform soll diese Planungsphase Antworten auf die Frage liefern: „Wo wollen wir hin?“ Beispielhaft kann ein Leitbild für einen Naturpark bzw. den naturverträglichen Tourismus in einer ländlichen Region wie in Abbildung 3 aussehen.

Innerhalb des strategischen Planungsprozesses im regionalen Tourismusmarketing übernehmen Leitbilder verschiedenste Funktionen, die Wirkungen sowohl nach außen als auch nach innen entfalten (vgl. Bleicher 1994, S. 22). Die Steuerungsfunktionen nach außen können sich etwa auf :

- Positionierung,
- Imagebildung sowie
- Erhaltung und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen

beziehen. Im Sinne einer Marktorientierung ist eine Ausrichtung des touristischen Angebots an den Wünschen und Bedürfnissen der Nachfrager sowie eine klare Positionierung gegenüber konkurrierenden Regionen erstrebenswert. Dabei kann ein Leitbild als Instrument zur Positionierung dienen. Durch die öffentlichkeitswirksame Vermittlung dieses Leitbildes können sich potentielle Reisende, aber auch Reiseveranstalter ein Bild von der Region und ihrer Identität verschaffen (vgl. Wöhler 1997, S. 61). Allerdings darf man diese Wirkungen auch

nicht überbewerten, da Leitbilder durch ihre knapp gehaltenen Inhalte eher den Charakter von „Formeln“ haben, die mit Inhalten zu füllen sind.

### **Leitbild**

- Die Qualitäten des Naturparks beruhen auf einem sozial- und umweltverträglichen Denken und Handeln aller Bevölkerungsgruppen und Akteure.
- Schutz und Erhalt unserer vielfältigen Naturpotentiale sind uns ein wichtiges Anliegen.
- Ein naturverträglich gestalteter Tourismus ist für die Region ein zentrales wirtschaftliches Standbein.
- Ein besonderes Merkmal unseres touristischen Angebots ist die Kombination von Naturerlebnis und Kultur. Der Naturpark ist bekannt für seine besonderen Möglichkeiten für Familien und behinderte Menschen, verfügt über eine Vielzahl reizvoller kultureller und historischer Sehenswürdigkeiten und ein dichtes Netz von Rad-, Reit- und Fußwanderwegen sowie ist über einen leistungsfähigen öffentlichen Nahverkehr bequem zu erreichen.
- Unsere Bevölkerung ist stolz auf ihre Traditionen, Bräuche und Spezialitäten und heißt ihre Besucher offen und gastfreundlich willkommen.

### **Abbildung 3: Touristisches Leitbild für einen Naturpark**

Als sehr bedeutsam sind die Wirkungen von touristischen Leitbildern nach innen einzuschätzen. Hierzu zählen insbesondere:

- Orientierungsleistung,
- Schaffung von Identität,
- Integration und Koordination sowie
- Motivation (vgl. Bleicher 1994, S. 22).

Bei der Formulierung von Leitbildern ist die schwierige Aufgabe zu lösen, divergierende Interessen und Vorstellungen über Bedeutung und Entwicklung des regionalen Tourismus zusammenzubringen. Damit kommt dem Prozeß der Leitbilderstellung eine zentrale Bedeutung zu. Hier kommen die verschiedenen touristischen Akteure oft erstmals an einen Tisch und

sollen sich über ihre unterschiedlichen Vorstellungen verständigen. Betreiber von Hotels, Pensionen und Campingplätzen sowie Gastronomen wollen ihre Auslastungsquote erhöhen, Naturschützer hingegen den Besuch der Schutzgebiete kanalisieren oder beschränken. Durch die Abstimmung und Bündelung von Wert- und Zielvorstellungen in Leitbildern finden die touristischen Akteure einen von allen akzeptierten Handlungsrahmen, an dem sie ihre jeweiligen Aktivitäten ausrichten können. Aufgrund der kooperativen Verständigung über gemeinsame regionale Ziele wird eine Auseinandersetzung mit der Frage „Wer sind wir?“ ausgelöst. Insbesondere wenn der Prozeß der Leitbild- und Zielformulierung von allen relevanten Tourismusakteuren getragen und begleitet wird, kann dies zu einer Integration divergierender Interessengruppen beitragen, die gewillt sind, gemeinsam die regionale Entwicklung voranzubringen.

Wichtig ist, daß das touristische Leitbild nicht nur schriftlich fixiert, sondern zunächst durch Zielvorstellungen konkretisiert und in Strategien umgesetzt wird (Freyer 1995, S. 250). Strategien lassen sich als grundsätzliche Entscheidungen über Handlungsorientierungen bzw. –pläne sowie über komplexe Maßnahmenbündel beschreiben (Hörschgen et al. 1993, S. 22). Bei der Entwicklung von Tourismuskonzepten sind Marketing-Maßnahmen nicht nur isoliert für den Ort bzw. die Reiseregion zu entwickeln und zu konzipieren, sondern sie müssen alle Phasen des Dienstleistungsprozesses „Reise“ umfassen, also auch Informationen über die Reiseregion (Broschüren, Prospekte) sowie die Planung von bzw. Beteiligung an Buchungs- und Reservierungssystemen (vgl. Abbildung 1). Damit sind die folgenden Komponenten zu berücksichtigen:

- Verkehrserschließung und Erreichbarkeit
- Hotellerie, Pensionen, Ferien- und Freizeitwohnungen, Camping
- Gastronomie
- Dienstleistungen und Information vor Ort (z.B. Beschilderungen und Tourismusinformati-  
onen)
- Infrastruktur für Sport, Freizeit und Unterhaltung
- Ortscharakter und Architektur
- Landschaft (Topographie, Flora, Fauna) (Rommeiß-Stracke 1989).

Dadurch wird noch einmal deutlich, daß die Vermarktung einer Region auch bedeutet, daß der Instrumentaleinsatz zwischen den verschiedenen touristischen Akteuren zu koordinieren

ist, um einen ganzheitlichen Marktauftritt zu realisieren (Organisation und Management; Keller 1998, S. 45). Nicht nur die eigentlichen touristischen Akteure wie Hotelliers und Gastronomen sowie die Anbieter von Sport- und Freizeitaktivitäten vor Ort wie Radverleiher oder Anbieter von Kutschfahrten müssen ihr Angebot gemeinsam vermarkten. Tourismusplanung ist außerdem eng mit der Verkehrsplanung, Gemeindeentwicklung und Landschaftsplanung vernetzt. So nimmt die Verkehrsplanung Einfluß auf die Anbindung der Reiseregion an und bestimmt die Anreisemöglichkeiten, aber auch auf die Infrastruktur innerhalb der Region, z.B. durch das Anlegen und Ausweisen von Fuß-, Rad- und Wanderwegen. Die hier zu konzipierenden Handlungs- wie Maßnahmenpläne dienen insgesamt zur Beantwortung der Frage: „Wie können wir unsere Ziele erreichen?“

Abgeschlossen wird der strategische Planungsprozeß durch die Implementierung und Kontrolle. Gerade in dieser letzten Phase stellen sich häufig praktische Probleme, wie etwa die Budgetierung und Finanzierung einzelner Marketing-Maßnahmen. Ein wichtiger Bestandteil ist auch in der Überprüfung der Effizienz des Instrumental-Einsatzes bzw. der Zielerreichung zu sehen („Haben wir unsere Ziele erreicht?). Hierzu können zum einen ökonomische (wie z.B. Anzahl der Besucher, der Übernachtungen, Umsatz) und psychographische Kriterien (wie z.B. Bekanntheit und Image der Region, Zufriedenheit, Reiseabsicht) als Meßgrößen herangezogen werden.

Zusammenfassend kann die strategische Planung im Tourismusmarketing durch die zu beantwortenden Fragen beschrieben werden:

1. „Wo stehen wir?“
2. „Wo wollen wir hin? Wer sind wir?“
3. „Wie können wir unsere Ziele erreichen?“
4. „Haben wir unsere Ziele erreicht?“

Dieses skizzierte Planungs- und Handlungsgerüst kann als konzeptioneller Bezugsrahmen für das regionale Tourismusmarketing dienen, welches die Vorstellung eines sanften bzw. naturnahen regionalen Tourismus zu verwirklichen sucht.

## **IV. Naturparks als Instrumente der Regionalpolitik und Tourismusförderung**

### **1. Naturparks als touristische Regionen**

Neben der Verständigung der regionalen Tourismusakteure auf die Formulierung, Umsetzung und Koordination einer sanften bzw. naturnahen Tourismusmarketing-Konzeption sind auch die entsprechenden Rahmenbedingungen in bezug auf die Pflege und den Erhalt des naturräumlichen Potentials zu setzen. An dieser Stelle greifen Tourismusmarketing, Regionalentwicklung und Regionalpolitik ineinander. Zur Stärkung strukturschwacher ländlicher Räume durch eine naturnahe Tourismusentwicklung kann die Regionalpolitik auf das Instrument der Einrichtung und Erhaltung von Naturparks zurückgreifen. Damit werden die Rahmenbedingungen geschaffen, innerhalb derer Tourismus und Natur(schutz) gemeinsam verwirklicht werden können (vgl. Barsch/Saupe 1994, S. 13).

Für die Nutzung dieses regionalpolitischen Instrumentes bildet das Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (BNatSchG) die Rahmenvorschriften, die als Richtlinien für die Landesgesetzgeber dienen. Für Naturparks gilt der § 16 BNatSchG:

- „(1) Naturparke sind einheitlich zu entwickelnde und zu pflegende Gebiete, die
  1. großräumig sind,
  2. überwiegend Landschaftsschutzgebiete oder Naturschutzgebiete sind,
  3. sich wegen ihrer landschaftlichen Voraussetzungen für die Erholung besonders eignen und
  4. nach den Grundsätzen und Zielen der Raumordnung und Landesplanung für die Erholung oder den Fremdenverkehr vorgesehen sind.
- (2) Naturparke sollen entsprechend ihrem Erholungszweck geplant, gegliedert und erschlossen werden.“

Aus dieser Regelung wird deutlich ersichtlich, daß Naturparks nicht nur dem Naturschutz verpflichtet sind, sondern ein Neben- und Miteinander von ökologischer und touristischer Nutzung beabsichtigt ist. Um als regionalpolitisches Instrument wirksam zu werden, muß dieses Bundesgesetz zunächst in ein entsprechendes Landesnaturschutzgesetz umgesetzt werden (Biebelriether 1997, S. 24). Im Gesetz über den Naturschutz und die Landschaftspflege im Land Brandenburg (BbgNatSchG) wird die Nutzungssituation zwischen Ökologie und Tourismus auf eine naturverträgliche Erholung im § 26 BbgNatSchG Naturparks konkretisiert:

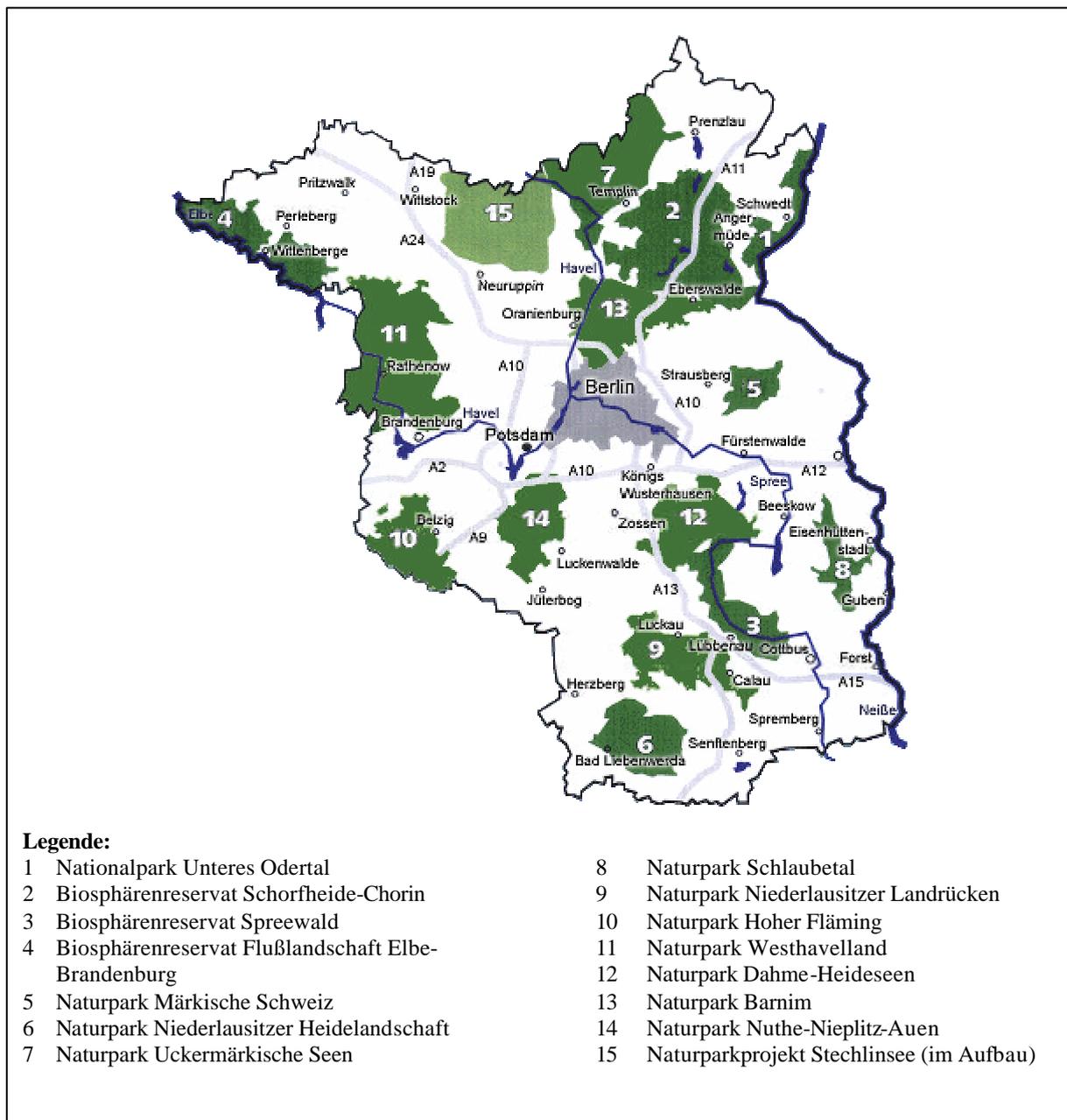
- „(1) Großräumige, einheitlich zu entwickelnde und zu pflegende Gebiete, die
  1. überwiegend Landschaftsschutzgebiete oder Naturschutzgebiete sind,
  2. sich als naturnaher Landschaftsraum oder historisch gewachsene Kulturlandschaft für die naturverträgliche Erholung besonders eignen und
  3. nach den Zielen und Grundsätzen der Raumordnung und Landesplanung für Erholung und Fremdenverkehr vorgesehen sind, können durch Bekanntmachung der obersten Naturschutzbehörde zu Naturparks erklärt werden.

- (2) Naturparks sollen entsprechend den nach Schutzausweisungen abgestuften Schutz- und Pflegezielen geplant, gegliedert, erschlossen und einheitlich verwaltet werden.“

Neben Naturparks können auch Nationalparke und Biosphärenreservate eingerichtet werden. Diese sind aufgrund ihrer besonderen natürlichen Eigenart, in bezug auf Wiederherstellung und Erhalt des Natur- und Kulturerbes und damit eines artenreichen Tier- und Pflanzenbestandes, touristisch attraktiver, aber die touristischen Nutzungsmöglichkeiten sind weitestgehend beschränkt (vgl. Erdmann 1996). Dies ist bei Naturparks anders, was nicht zuletzt dadurch bedingt ist, daß bei der Errichtung von Naturparks die Ausweisung von 50% geschützter Flächen, als Landschafts- und/oder Naturschutzgebiete, ausreichend ist und sie auf die naturverträgliche Erholung per se ausgerichtet sind (vgl. BbgNatSchG). Damit kann das Instrument des Naturparks zunächst grundsätzlich positiv für die Förderung der touristischen Entwicklung einer Region eingeschätzt werden. Inwieweit dieser Handlungsspielraum nutzbar gemacht werden kann, hängt von der touristischen Vermarktung, der Entwicklung eines eigenständigen, strategischen Tourismusmarketing-Konzeptes ab. Diese Problemstellung wird im folgenden am Beispiel von Naturparks im Land Brandenburg betrachtet.

## **2. Tourismus und Naturparks im Land Brandenburg**

Brandenburg bietet ein gutes Beispiel, weil hier in den vergangenen Jahren das regionalpolitische Instrument „Naturpark“ intensiv eingesetzt worden ist. So wurden in den vergangenen Jahren ein Nationalpark, drei Biosphärenreservate und zehn Naturparks eingerichtet. Ein weiterer Naturpark ist geplant (vgl. Abbildung 4). Allein die derzeit existierenden Großschutzgebiete decken einen Umfang von etwa 28% der brandenburgischen Landesfläche ab. Innerhalb dieser Großschutzgebiete liegt zwangsläufig auch ein Großteil der Natur- und Landschaftsschutzgebiete Brandenburgs. Derzeit sind ca. 8% der Landesfläche als Naturschutzgebiete festgesetzt, im Verfahren bzw. einstweilig sichergestellt. Landschaftsschutzgebiete nehmen derzeit ca. 33% der Landesfläche ein (MUNR 1999). Die Errichtung von Naturparks wurde in einer relativ kurzen Zeitspanne vollzogen. So sind allein sieben der insgesamt 10 Naturparks in den vergangenen drei Jahren errichtet bzw. eröffnet worden, zuletzt im Mai 1999 der Naturpark Barnim und im August 1999 der Naturpark Nuthe-Nieplitz-Auen (vgl. Abbildung 4).



**Abbildung 4: Großschutzgebiete im Land Brandenburg (MUNR 1999)**

Gerade die Regionalpolitik selbst erwartet viel vom „Wirtschaftsfaktor naturverträglicher Tourismus“; Großschutzgebiete werden selbst gerne als „Aushängeschild des Tourismus“ bezeichnet. Ob und welche langfristigen regionalen Effekte auf die Tourismuswirtschaft durch die Naturparks ausgelöst werden, kann abschließend noch nicht beurteilt werden. Auffallend ist zunächst, daß durch die vielen Naturparks nicht nur neue Konkurrenz für existierende Reiseregionen entsteht, sondern daß diese auch untereinander in Konkurrenz stehen. Dies wird am Beispiel von Tagesreisenden deutlich. Im Jahr 1998 kamen insgesamt 71,5 Mio. Touristen auf einen Kurztrip nach Brandenburg. Allein die Hälfte, und das sind gut 35 Mio.,

kam dabei aus Berlin (MWMT 1999). Da alle brandenburgischen Naturparks bequem von dieser Ballungsregion zu erreichen sind, konkurrieren sie gerade untereinander um die Gunst des von städtischen Lärms und Hektik gestreßten Hauptstadtbürgers.

Bislang zeigt sich auch, daß der Mehrtages-Tourismus in Großschutzgebieten und Naturparks noch nicht die treibende Kraft entwickelt hat, die von ihm erwartet wird. Dies zeigt der Vergleich zwischen dem Tourismus in Großschutzgebieten und dem Land Brandenburg. Naturparks nehmen etwa ein Drittel der Landesfläche ein. In ihnen liegen auch etwa 30% des in der amtlichen Statistik erfaßten Beherbergungsangebots. Auch die Anzahl der Übernachtungen in diesen Reisegebieten liegt im Vergleich zur gesamten Nachfrage in Brandenburg bei einem Anteil von 30% (vgl. Abbildung 5; MUNR 1999). Insofern sind – zumindest von den Auslastungszahlen her – die wirtschaftlichen Impulse aus dem naturverträglichen Tourismus in Naturparks noch nicht wahrnehmbar.

	Großschutzgebiete	Land Brandenburg
Anzahl Gästebetten 1998*	20.638	67.373
Veränderung zum Vorjahr (in %)	4,4	3,1
Durchschnittliche Auslastung 1998 (in %)	29,0	30,8
Veränderung zum Vorjahr (in %)	-4,6	-3,0
Anzahl Übernachtungen 1998*	2.184.375	7.312.522
Veränderung zum Vorjahr (in %)	-0,6	1,0
Durchschnittliche Verweildauer 1998 (in Tagen)	3,5	3,0
Veränderung zum Vorjahr (in %)	-5,4	-3,2

**Abbildung 5: Beherbergungsangebot und –nachfrage im Vergleich (Quelle: LDS BB 1999)**

\* Betriebe mit 9 und mehr Betten

Dabei ist festzustellen, daß der Tourismus in Großschutzgebieten Entwicklungspotentiale im Bereich der Mehrtagesreisen aufweist. Gerade hier scheint das Land Brandenburg noch nicht als attraktive Reiseregion etabliert zu sein. Im Vergleich zu den 71,5 Mio. Tagesreisenden im Jahr 1998 macht sich die Zahl von 2,44 Mio. Mehrtagesreisenden nach Brandenburg vergleichsweise gering aus (MWMT 1999). Kennzeichnend für den brandenburgischen Tourismus ist außerdem eine kurze Verweildauer von Touristen. Im Landesdurchschnitt bleiben

diese für 3 Übernachtungen im Reisegebiet (insgesamt 7,31 Mio. Übernachtungen im Jahr 1998). In Großschutzgebieten, also hauptsächlich den Naturparks, ist dieser Durchschnitt mit 3,5 Übernachtungen etwas höher (vgl. Abbildung 5).

### **3. Möglichkeiten und Probleme der Entwicklung des naturnahen Tourismus**

Allein mit der bloßen Einrichtung eines Naturparks ist es somit nicht getan, touristisch attraktiv zu werden und den naturnahen Tourismus als regionalen Wirtschaftsfaktor zu stärken. Dennoch können auch Entwicklungspotentiale im naturnahen Tourismus gesehen werden, gerade für strukturschwache ländliche Räume (vgl. BfLR 1995, S. 10). Hierzu ist die Entwicklung und Umsetzung eines strategisches Marketing-Konzeptes notwendig. Naturparks weisen hierzu einige Vorteile auf, die gerade in der möglichen Positionierung und Profilierung einer naturräumlichen Region gesehen werden können. Nachteile bzw. Probleme liegen vor allem in der notwendigen Zusammenarbeit der touristischen Akteure.

Ein wesentlicher Vorteil von Naturparks aus touristischer Sicht ist zunächst einfach in der Bildung eines klar abgrenzbaren Raumes zu sehen. Die Heraushebung eines regionalen Gebietes geht einher mit der Wahl eines spezifischen Namens, wie z.B. Naturpark „Hoher Fläming“ oder „Uckermärkische Seen“, eventuell ergänzt durch die Wahl eines Wappentieres wie z.B. dem Buntspecht für den Naturpark „Hoher Fläming“ oder dem Fischadler für den Naturpark „Uckermärkische Seen“. Durch dieses Vorgehen werden nicht nur Identifikationspotentiale nach innen geschaffen (z.B. Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls der Bewohner einer Region oder Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls der touristischen Akteure). Wichtig ist auch, daß mit dieser „Neu“-Entstehung von Regionen aus marketingpolitischer Sicht der Bereich der Markierung (Markenbildung und –image) abgebildet wird (Aaker 1998, S. 174ff.). Durch die Verständigung auf einen gemeinsamen regionalen Bezug – den Raum des Naturparks – ergeben sich Möglichkeiten, sich eindeutiger in der Kommunikation nach außen insbesondere an Touristen zu positionieren und gegenüber anderen Regionen zu profilieren (vgl. Urry 1995, S. 213f.). Dies kann z.B. auch bei der Vermarktung von regionalen Produkten eingesetzt werden, die umweltschonend oder naturverträglich hergestellt sind.

Aufgrund des kurzen Zeitspanne, seit der sich die meisten Naturparks Brandenburgs „auf dem Markt“ befinden, stellt sich die Frage, ob es den jeweiligen Gebieten schon gelungen ist bzw. sein kann, sich als touristische Region gegenüber potentiellen und tatsächlichen Touristen und

Ausflüglern wahrnehmbar und abhebbar von anderen Regionen zu positionieren. Auch stellt sich die Konkurrenzsituation mit anderen touristischen Regionen nicht als sehr einfach dar. Insbesondere dadurch bedingt, daß sich in den alten Bundesländern ländliche Räume bereits touristisch fest „etabliert“ haben (wie z.B. die Küstenregionen an der Nord- und Ostsee sowie das Alpenvorland), ist eine Profilierung gegenüber derartigen Regionen nicht einfach (BfLR 1995, S. 12; Lohmann et al. 1998, S. 74f.).

Des weiteren ist zu betonen, daß mit Naturparks zwar ein Instrument zur Bekanntmachung und Positionierung von Regionen gegeben ist, die Kulturlandschaft im allgemeinen und die darin enthaltenen Landschafts- und Naturschutzgebiete im besonderen jedoch nicht zwangsläufig von potentiellen und tatsächlichen touristischen Nachfragern als besonders (touristisch) anziehend wahrgenommen werden müssen (vgl. Holloway 1994, S. 6). Hier sind entsprechende Angebote, wie naturkundliche Wanderungen, Lehr- und Erlebnispfade zum Wandern, Reiten oder Radfahren, zu entwickeln und anzubieten. Des weiteren sind die Naturparks aufgrund verschiedener naturräumlicher Gegebenheiten von unterschiedlicher touristischer Attraktivität. So bieten etwa die Naturparks „Uckermärkische Seen“ – auch bezeichnet als das „Land der 300 Seen“ – und „Dahme-Heideseen“ – gekennzeichnet durch das Gewässernetz der Dahme – den Touristen vielfältige Möglichkeiten des Wassertourismus. Hingegen verfügt der Naturpark „Hoher Fläming“ zwar über die höchste und auch geschichtsträchtige Erhebung in Brandenburg (den Hagelberg mit 200,01 m), weist jedoch mit 0,1% Gewässerfläche keine vergleichbaren natürlichen Wasser-Attraktionen auf. Folglich ist hier durch den Ausbau anderer relevanter Wettbewerbsvorteile eine Profilierung anzustreben, wie sie z.B. der Fokussierung auf die Zielgruppe der behinderten Menschen oder Familien (Urlaub auf dem Bauernhof) angesehen werden kann.

Außerdem stehen die Naturparks im Land Brandenburg nicht nur mit anderen (ländlichen) touristischen Regionen in den alten und neuen Bundesländern in Konkurrenz, sondern auch untereinander. Gerade geographisch nahe beieinander liegende Regionen können in engen Konkurrenzbeziehungen zueinander stehen (vgl. Wöhler 1997, S. 289). Berücksichtigt man, daß in Brandenburg der Tagestourismus aus Berlin einen hohen Stellenwert aufweist, so würde dies bedeuten, daß Naturparks, die in einer vergleichbaren Entfernung um Berlin liegen, untereinander in enger Konkurrenz stehen.

Ein besonders gravierendes Problem stellt bei Naturparks die Zusammenarbeit der touristischen Akteure dar, die sich auf ein Entwicklungskonzept verständigen müssen. Dabei treten hier zunächst auch die Probleme auf, die sich anderen Tourismusregionen stellen. Dies umfaßt ein quantitativ und qualitativ ausreichendes Angebot der Fremdenverkehrswirtschaft in Gastronomie und Beherbergung sowie eine gute touristische Infrastruktur, also eine gute Erreichbarkeit mit verschiedenen Verkehrsmitteln und eine infrastrukturelle Erschließung der Region, z.B. mit Wander-, Reit-, Rad- und Wassersportwegen. Die Erarbeitung eines touristischen Entwicklungskonzeptes für Naturparks stellt sich auch deshalb als schwierig dar, da im Vergleich zu anderen Fremdenverkehrsregionen die Vielzahl von Akteuren – und damit auch die Divergenz der Interessenlagen – zunimmt. Naturparks unterstehen in der Regel staatlich geschaffenen Institutionen, den Naturparkverwaltungen und der Naturwacht, die sich um den Schutz der Flora und Fauna kümmert. Auch Fördervereine sind aktiv. Damit werden vor allem die naturschützerischen Anliegen gewahrt. Aber auch und gerade die anderen touristischen Akteure, die Hotels und Gaststätten vor Ort, die im Naturpark liegenden Gemeindeverwaltungen, usw. sind davon zu überzeugen, daß im Angebot von naturverträglichen Angeboten eine erfolversprechende „Marktnische“ liegt. Bleibt das Angebot „naturnaher“ Tourismusangebote auf Wanderungen und Führungen im Naturpark beschränkt, so ist es sicherlich schön, daß es dieses zusätzliche Angebot gibt. Damit wird aber kein ganzheitlicher Marketing-Ansatz zur Steigerung der Attraktivität einer Reise- und Urlaubsregion verwirklicht. Hierzu gehören auch Angebote wie „Landurlaub auf dem Bauernhof“, ökologischer Landbau, die umweltverträgliche Gestaltung von Beherbergungsbetrieben, etc. Diese müssen allerdings nicht nur finanziell von den Anbietern getragen werden.

## **V. Fazit**

Im Land Brandenburg wurde mit der Errichtung von insgesamt zehn Naturparks Voraussetzungen geschaffen, um die endogene Regionalentwicklung durch das Konzept der naturverträglichen Erholung, des naturnahen Tourismus zu fördern. Damit öffnen sich Perspektiven, aber auch Herausforderungen für strukturschwache ländliche Räume. Perspektiven ergeben sich insbesondere daraus, daß naturerlebnisorientierte Touristen in Deutschland ein nicht unerhebliches Marktsegment bilden. Herausforderungen liegen vor allem in der Interessendivergenz zwischen Naturschutz und Tourismus.

Um diese Aufgaben zu lösen, können die touristischen sowie die naturschützerischen regionalen Akteure die strategischen Planungsansätze des Tourismusmarketing im Sinne eines sanften bzw. naturnahen Tourismus nutzen. Im Rahmen einer koordinierten Zusammenarbeit sind die Stärken und Schwächen einer Region herauszuarbeiten, auf Grundlage derer dann gemeinsam Leitbild und Ziele für die touristische Entwicklung erarbeitet und formuliert werden, welche dazu dienen, die Region bei den touristischen Nachfragern bekannt zu machen und zu positionieren. Nicht zuletzt bedingt durch die gegebenen naturräumlichen Unterschiede sollten die verschiedenen Regionen versuchen, sich abhebbbar voneinander zu positionieren. Zur Verwirklichung einer naturnahen Tourismus-Konzeption sind eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen der Akteure notwendig (wie z.B. die Errichtung und der Ausbau von Wander-, Reit- und Radwegen, die umweltfreundliche Gestaltung des Beherbergungs- und Gaststättenangebots, die Entwicklung von Urlaubsangeboten wie „Landurlaub auf dem Bauernhof“, die Organisation von naturnahen Ausflügen, Wanderungen, Führungen und Vorträgen, die Konzeption und Verbreitung von Informationsmaterial über die Region und ihre Angebote, etc.). Damit ist auch eine steuerungsentensive Managementaufgabe bei der Abstimmung dieser Marketing-Maßnahmen verbunden (Keller 1998, S. 45). Insofern kann naturnaher Tourismus nicht als Lösungsansatz per se für strukturschwache ländliche Gebiete fungieren, sondern bedarf einer konzentrierten und konzertierten Umsetzung aller regionalen Akteure.

## Literatur

- Aaker, D. (1998), *Strategic Marketing Management*, 5. Aufl., New York u.a. 1998.
- Barsch, H./Saupe, G. (1994), *Bewertung und Gestaltung der naturnahen Landschaft in Schutzgebieten, Erholungs- und Freizeitgebieten*, Potsdamer Geographische Forschungen der Universität Potsdam Band 8, Potsdam 1994.
- BfLR (Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung; seit 1998: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, BBR) (1995), *Strukturschwäche in ländlichen Räumen*, Arbeitspapier Nr. 15/1995 der BfLR, Bonn 1995.
- Biebelriether, H (1997), *Studie über bestehende und potentielle Nationalparke in Deutschland*, Serie Angewandte Landschaftsökologie Heft 10 des Bundesamtes für Naturschutz, Bonn/Bad Godesberg 1997.
- Bieger, T. (1998), *Tourismusmarketing im Umfeld der Globalisierung*, in: *Thexis*, 15. Jg., H. 3, S. 2-15.
- Bleicher, K. (1994), *Leitbilder: Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*, Stuttgart 1994.
- Bleicher, K. (1992), *Das Konzept integriertes Management*, 2. Aufl., Frankfurt/M./New York.
- BTW (Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft) (1997): *Umwelterklärung der Spitzenverbände und -organisationen des deutschen Tourismus*, Bonn 1997.
- Christensen, A.G./Beckmann, S.C. (1998), *The Role of Tourism in Environmental Decline*, CEC Workingpaper No. 7 at the Copenhagen Business School, Kopenhagen 1998.
- Erdmann, K.-H. (1996), *Der Beitrag der Biosphärenreservate zu Schutz, Pflege, Entwicklung von Natur- und Kulturlandschaften in Deutschland*, in: *Kastenholz, H.G./Erdmann, K.-H./Wolff, M. (Hrsg.), Nachhaltige Entwicklung*, Berlin/Heidelberg/New York 1996, S. 187-206.
- Funke, U. (1994), *Stadtmarketing und Stadtkonzeption*, in: *Hübl, L. (Hrsg.), Stadt- und Regionalmarketing*, Hannover 1994, S. 43-51.
- F.U.R. (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.) (2000): *Reiseanalyse 2000*, Hamburg 2000.
- Freyer, W. (1995), *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 5. Aufl., München/Wien 1995.
- Freyer, W. (1997), *Tourismus-Marketing*, München/Wien 1997.
- Friese, M. (1998), *Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen*, Wiesbaden 1998.

- Gustedt, E. (1997), Ökotourismus – die Zauberformel für Entwicklungsprozesse?, in: Tourismus Journal, 1. Jg., 1997, S. 71-89.
- Haedrich, G. (1993), Tourismus-Management und Tourismus-Marketing, in: Haedrich, G. et al. (Hrsg.), Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 2. Aufl., Berlin/New York 1993, S. 31-42.
- Holloway, J.C. (1994), The Business of Tourism, London 1994.
- Hopfenbeck, W./Zimmer, P. (1993), Umweltorientiertes Tourismusmanagement, Landsberg/Lech 1993.
- Hörschgen, H./Kirsch, J./Käßer-Pawelka, G./Grenz, J. (1993), Marketing-Strategien - Konzepte zur Strategienbildung im Marketing, 2. Aufl., Ludwigsburg/Berlin.
- Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C. (1998): Interkulturelle Werteforschung zur Gestaltung von Dienstleistungen im Schienenfernverkehr, in: Marketing ZFP, 20. Jg., S. 25-36.
- Kasper, H./Helsdingen, P.v./Vries, W.d. (1999), Service Marketing Management, Chichester u.a. 1999.
- Keller, P. (1998), Globaler Wettbewerb für Destinationen: Herausforderung für das kooperative Tourismusmarketing, in: Thexis, 15. Jg., 1998, H. 3, S. 44-46.
- Kirstges, T. (1995), Sanfter Tourismus, 2. Aufl., München u.a. 1995.
- Kreikebaum, H. (1993), Strategische Unternehmensplanung, 5. Aufl., Stuttgart u.a. 1993.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1995), Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995.
- Laßberg, D. (1997), Urlaubsreisen und Umwelt: Eine Untersuchung über die Ansprechbarkeit der Bundesbürger auf Natur- und Umweltschutzaspekte im Zusammenhang mit Urlaubsreisen, Ammerland 1997.
- LDS BB (Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg) (1999), Statistische Berichte. Gäste und Übernachtungen im Fremdenverkehr im Land Brandenburg, Potsdam 1999.
- Lohmann, M./Kierchhoff, H.W./Kaim, E./Warncke, K. (1998), Küstentourismus in Deutschland: Nachfragestruktur und die Anfälligkeit für Klimaänderungen, in: Tourismusjournal, 2. Jg., 1998, S. 67-79.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1995), Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995.
- MWMT (Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg) (1999), Beherbergungsstatistik 1998, Potsdam 1999.
- MUNR (Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Raumordnung des Landes Brandenburg) (1999), Naturschutz und Landschaftspflege, Potsdam 1999.

- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1994), Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.
- Opaschowski, H.W. (1996), Tourismus, 2. Aufl., Opladen 1996.
- Pompl, W. (1997), Tourismusmanagement 1, 2. Aufl., Berlin u.a. 1994.
- Romeiß-Stracke, F. (1989): Neues Denken im Tourismus, München 1989.
- Roth, P. (1995), Grundlagen des Touristikmarketing, in: Roth, P./Schrand, A. (Hrsg.), Tourismusmarketing, 2. Aufl., München 1995, S. 27-144.
- Schütten, H./Räth, B. (1996): Der umweltorientierte Reiseveranstalter, Bonn 1996.
- Urry, J. (1995), Consuming Places, London/New York 1995.
- Viegas, A. (1998), Ökomanagement im Tourismus, München 1998.
- Wöhler, K. (1997), Marktorientiertes Tourismusmanagement 1, Berlin u.a. 1997.
- Wöhler, K./Saretzki, A. (1999): Umweltverträglicher Tourismus: Grundlagen – Konzeption – Marketing, Limburgerhof 1999.
- WTTC (World Travel & Tourism Council) (2000): Year 2000 TSA Research, London 2000.

### **Die Autorin**

Dr. rer. pol. Claudia Mennicken, geb. 1968, ist Wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Strategisches Marketing der Universität Witten/Herdecke. Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Umweltmanagement und ökologisches Marketing, Internationales Marketing, Strategisches Marketing.

Anschrift: Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Strategisches Marketing, Alfred-Herrhausen-Str. 50, D – 58448 Witten; Telefon: im Inland (02302) 926 506, vom Ausland (0049) 2302 – 926 506; Fax: im Inland (02302) 926 527, vom Ausland (0049) 2302 – 926 527; E-Mail: claudia.mennicken@uni-wh.de