



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in  
Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale  
Classe LM-38

Tesi di Laurea

# *Die Musikevents als Ressourcen und Chancen für die Tourismusdestinationen. Die Fälle Padua und Freiburg im Breisgau im Vergleich*

Relatore  
Prof. Stefan Marchioro

Correlatrice  
Prof.ssa Dagmar Winkler

Laureanda  
Giulia Gumiero  
n° matr.1056179 / LMLCC

Anno Accademico 2013 / 2014



## **Dank**

Die Abfassung dieser Masterarbeit wäre ohne Hilfe von einigen Personen nicht möglich gewesen.

Zuerst will ich meinen Dank meinem Referenten, Professor Stefan Marchioro, aussprechen, für seine Hilfsbereitschaft, Kompetenz und für alle nützlichen Auskünfte und Materialien, zu denen er mir geraten hat.

Dann bedanke ich mich bei meiner Korreferentin, Professor Dagmar Winkler, für ihre höfliche Hilfsbereitschaft, diese Masterarbeit zu verbessern. Ihre Korrekturen und Ratschläge über Lexikon und Syntax waren wertvoll, um den Stil flüssiger zu machen.

Mein herzlichster Dank geht an meine Familie und meine Freundinnen und Freunde älteren Datums und die, an diejenigen ich vor kurzer Zeit kennengelernt habe. Im Laufe meiner ganzen Universitätszeit haben sie es mir an ständiger Unterstützung und Ermutigung nie fehlen lassen. Dank ihnen konnte ich alle Schwierigkeiten angehen und überwinden und das Bewusstsein ihrer Nähe war für mich ein wertvoller Ansporn, weiterzumachen.

Endlich muss ich auch der Musik danken. Außer eines Hauptthemen dieser Arbeit zu sein, ist sie seit jeher die Stimme meiner Gefühle, meine treue Freundin während Höhen und Tiefen dieser wunderbaren Reise, die das Leben ist.



## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis.....	vii
Einleitung.....	1

### **ERSTER TEIL:**

## **THEORETISCHE TOURISMUSGRUNDLAGEN**

### **1. KAPITEL**

<b>DER TOURISMUS.....</b>	<b>7</b>
1.1. Definition von Tourismus und grundlegende Begriffe.....	7
1.1.1. Tourismusformen und -kategorien.....	9
1.1.2. Tourismusteilgruppen der Reisenden.....	10
1.2. Die Entwicklung des Tourismus.....	12
1.3. Internationaler Tourismus: aktuelle Tendenzen und Voraussagen.....	19
1.4. Der Tourismus in Italien: aktuelle Tendenzen, Voraussagen und Neuigkeiten.....	24
1.4.1. Der Plan für die Entwicklung des Tourismus in Italien (ital. <i>Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia</i> ).....	28
1.4.2. Die Neuigkeiten für den Tourismus in Italien.....	34
1.4.2.1. Die Rechtsverordnung vom 31. Mai 2014, Nr. 83: „Dringende Bestimmungen für den Kulturgutschutz, die Kulturentwicklung und den Tourismusaufschwung“.....	34
1.4.2.2. Die Gründung des <i>Italia Convention Bureaus</i> .....	37
1.5. Die Tourismusnachfrage.....	38
1.6. Das Tourismusangebot.....	41
1.7. Das Tourismusprodukt.....	44

## 2. KAPITEL

### **DIE TOURISMUSDESTINATION.....47**

2.1. Konzept der Tourismusdestination.....	47
2.2. Die Tourismusdestination als Wettbewerbseinheit.....	49
2.3. Die bestimmenden Faktoren der Touristenströme: Push- und Pull-Faktoren.....	52
2.3.1. Die Push-Faktoren.....	52
2.3.2. Die Pull-Faktoren.....	55
2.3.3. Das Management der Touristenströme und der Destinationen.....	59
2.4. Identifizierung und Erkennung der Tourismusdestination.....	61
2.5. Das Lebenszyklus einer Tourismusdestination.....	65
2.6. Die Entstehung einer Tourismusdestination.....	68
2.7. Typologien von Tourismusdestinationen: Corporate-Destinationen und Community-Destinationen.....	70
2.7.1. Die Corporate-Destinationen.....	71
2.7.2. Die Community-Destinationen.....	73

## 3. KAPITEL

### **DAS DESTINATIONSMANAGEMENT.....77**

3.1. Ursprung und Bedeutung des Destinationsmanagement.....	77
3.2. Die Bedeutung des Gebietes im Destinationsmanagement.....	79
3.3. Systemische Raumstrategien und Gebiets- <i>Governance</i> .....	80
3.4. Das Destinationsmanagement als Strategie des Tourismusangebots eines Gebietes.....	84
3.5. Das Wirkungsfeld und die Hauptziele des Destinationsmanagement.....	85
3.5.1. Angebotsstrategie und Bestimmung der Kombinationen Produkt/Markt.....	87
3.5.2. Förderung der Zusammenarbeit unter der lokalen Akteure.....	90
3.5.3. Qualität des Destinationsangebots.....	91
3.5.4. Belastungskapazität und Nachhaltigkeit des Angebots.....	93
3.5.5. Verbindungen mit der Gebietstourismuspolitik.....	94

## **4. KAPITEL**

### **DIE DESTINATIONS MANAGEMENT ORGANISATION.....97**

4.1. Die Gründung einer DMO.....	97
4.2. Die DMO: Definition, Leitbild und Hauptziele.....	98
4.3. Die DMO: Organisationsstruktur, Ressourcen und Aufgaben.....	100
4.4. Beispiele von deutschen und italienischen <i>Best Practices</i> von DMO.....	106
4.4.1. Die DMO eines deutschen Bundeslandes: Sachsen.....	107
4.4.2. Die DMO einer italienischen Region: Toskana.....	109
4.4.3. Die DMO eines deutschen Landkreises: Bonn und seine Region.....	111
4.4.4. Die DMO einer italienischen Provinz: Turin (Stadt und Provinz).....	113
4.5. Die DMO 2.0.....	115

## **5. KAPITEL**

### **DAS DESTINATIONS MARKETING.....121**

5.1. Die Notwendigkeit des Marketing für Tourismusdestinationen.....	121
5.2. Definition, Ziele und Aufgaben des Destinationsmarketing.....	122
5.3. Die Managementschwierigkeiten und die Erfolgsfaktoren des Destinationsmarketing.....	123
5.4. Der strategische Destinationsmarketingplan.....	125
5.5. Die traditionelle Unterteilung zwischen Makro- und Mikromarketing.....	127
5.6. Ein entwickelter und integrierter Ansatz zum Destinationsmarketing.....	130
5.7. Die Entwicklungsniveaus und die Aktivitäten des Destinationsmarketing....	132
5.7.1. Information, Gastfreundschaft und touristische Animation.....	133
5.7.2. Promotion und touristische Kommunikation.....	136
5.7.3. Aktion für das Tourismusangebot.....	145
5.7.3.1. Die Thematisierung des Urlaubs.....	146
5.7.3.2. Die Schaffung von Produktklubs.....	147
5.7.3.3. Die Eventveranstaltung.....	152
5.7.3.4. Angebotsqualität garantierende Aktionen.....	153
5.7.4. Marketing-Kommerzialisierung.....	156
5.8. Die Destinationsmarketingphasen in der Beziehung zum Gast.....	157
5.9. Die aktuellen Tendenzen im Destinationsmarketing.....	159

## 6. KAPITEL

<b>DAS EVENTMARKETING.....</b>	<b>163</b>
6.1. Das Verhältnis zwischen Tourismus und Events.....	163
6.2. Das Event: Definition, Lebenszyklus und Typologien.....	166
6.3. Von der Eventpromotion zum Eventmarketing.....	172
6.4. Die Eventveranstaltung.....	174
6.4.1. Die Strategien.....	174
6.4.2. Die Phasen.....	176
6.5. Die Eventveranstaltung 2.0.....	182

## 7. KAPITEL

<b>DER MUSIKTOURISMUS.....</b>	<b>187</b>
7.1. Definition des Musiktourismus und Wirtschaftseffekt.....	187
7.2. Der Musiktourismus in Italien.....	189
7.3. Empfehlungen für Reiseveranstalter.....	191
7.4. Beispiele von bekannten Musikveranstaltungen.....	193
7.4.1. Beispiele in deutschsprachigen Ländern.....	193
7.4.1.1. <i>Lucerne Festival</i> .....	193
7.4.1.2. <i>Salzburger Festspiele</i> .....	195
7.4.1.3. <i>Bayreuther Festspiele</i> .....	198
7.4.2. Beispiele in Italien.....	199
7.4.2.1. <i>Ferrara Buskers Festival</i> .....	199
7.4.2.2. <i>Festival Lirico Areniano</i> .....	201
7.4.2.3. <i>La Notte della Taranta</i> .....	203
7.5. Die andere Seite des Musiktourismus: Migration und Ethnomusikologie.....	204



**ZWEITER TEIL:  
DIE DESTINATIONEN UND DIE MUSIKEVENTS  
VON PADUA UND  
FREIBURG IM BREISGAU**

**8. KAPITEL**

<b>DIE DESTINATION PADUA.....</b>	<b>209</b>
8.1. Einleitung zur Stadt und Geschichtshinweise.....	209
8.2. Padua als Tourismusdestination: Typologie, Triebfedern, Pull-Faktoren und Touristenzustrom.....	212
8.3. Il <i>Progetto Strategico del Turismo</i> (der Strategische Tourismusplan).....	218
8.4. Die DMO von Padua.....	221
8.5. Die letzten Entwicklungen.....	222
8.6. SWOT-Analyse.....	223
8.7. Die aktuelle Tourismuspolitik: das Regionalgesetz vom 14. Juni 2013, Nr. 11.....	224

**9. KAPITEL**

<b>DIE MUSIKEVENTS VON PADUA.....</b>	<b>229</b>
9.1. Das Panorama der Musikevents in Padua.....	229
9.2. Die Förderer der Musikevents: öffentliche und private Institutionen.....	235
9.2.1. Die öffentlichen Institutionen.....	235
9.2.2. Die öffentlich-privaten und privaten Institutionen.....	236
9.3. Die der Musik gewidmeten städtischen Strukturen.....	238
9.4. Die Marketing-Kommerzialisierung der Musikevents.....	241

**10. KAPITEL**

<b>DIE DESTINATION FREIBURG IM BREISGAU.....</b>	<b>243</b>
10.1. Einleitung zur Stadt und Geschichtshinweise.....	243
10.2. Freiburg im Breisgau als Tourismusdestination: Typologie,	

Triebfedern, Pull-Faktoren und Touristenzustrom.....247

## **11. KAPITEL**

### **DIE MUSIKEVENTS VON FREIBURG IM BREISGAU.....255**

11.1. Das Panorama der Musikevents von Freiburg im Breisgau.....255  
11.2. Die Förderer der Musikevents: öffentliche und private Institutionen.....262  
11.3. Die der Musik gewidmeten städtischen Strukturen.....263  
11.4. Die Marketing-Kommerzialisierung der Events.....266

## **12. KAPITEL**

### **BENCHMARK PADUA – FREIBURG IM BREISGAU.....267**

12.1. Einleitung.....267  
12.2. Padua und Freiburg im Breisgau: zwei Tourismusdestinationen im  
Vergleich.....267  
12.3. Die Musikevents von Padua und Freiburg im Breisgau im Vergleich.....270

## **13. KAPITEL**

### **VOSCHLÄGE UND SCHLUSSFOLGERUNG.....271**

Bibliographie.....283  
Sitegraphie.....285

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Grundformen und -kategorien des Tourismus.....	10
Abbildung 2: Touristische Teilgruppen der Reisenden.....	12
Abbildung 3: Internationale Tourismusankünfte 1995-2013.....	20
Abbildung 4: Internationale Tourismusankünfte 2013.....	20
Abbildung 5: Internationaler Tourismus: Voraussagen für 2014.....	21
Abbildung 6: Aktuelle Tendenzen und Voraussagen 1950-2030.....	22
Abbildung 7: Internationale Tourismuseinnahmen 2013.....	23
Abbildung 8: Welt: Gesamtbeitrag des Tourismus zum Bruttoinlandsprodukt 2013.....	23
Abbildung 9: Welt: Gesamter Beitrag des Tourismus zur Beschäftigung 2013.....	24
Abbildung 10: Gesamtbeitrag des Tourismus zum BIP Italiens 2013.....	25
Abbildung 11: Gesamtbeitrag des Tourismus zur Beschäftigung2013.....	25
Abbildung 12: Die 10 besten Tourismusdestinationen, aufgrund von Ankünften und Einnahmen.....	26
Abbildung 13: Touristenverkehr in Italien (Ankünfte – Übernachtungen).....	27
Abbildung 14: Entwicklung des Einreiseverkehr-Marktanteils in den größten EU Ländern.....	29
Abbildung 15: Bild der Italienischen Situation: starke Ressourcen aber auch kritische Punkte.....	30
Abbildung 16: Potenzielle Wirkung auf den Tourismus bis 2020, wenn der strategische Plan implementiert wird; Beitrag zum BIP und zur Beschäftigung.....	32
Abbildung 17: Der Art Bonus Logo.....	35
Abbildung 18: Einflussfaktoren des Tourismusangebots.....	44
Abbildung 19: Das System Destination.....	49
Abbildung 20: Die Destination als Wettbewerbseinheit.....	51
Abbildung 21: Der Tourismus als Raumphänomen und die mit ihm verbundenen Faktoren.....	61
Abbildung 22: Biegers System-Tourismus.....	62
Abbildung 23: Destinationsdefinition in Abhängigkeit der Reisedistanz.....	63

Abbildung 24: Der Lebenszyklus einer Tourismusdestination.....	67
Abbildung 25: Das Flagestad-und-Hopes (2001) Modell.....	75
Abbildung 26: Die Dienstleistungskette einer Musterdestination.....	78
Abbildung 27: Die systemische Raumstrategie.....	83
Abbildung 28: Das Wirkungsfeld des Destinationsmanagement.....	86
Abbildung 29: Typologie der touristischen Produkte einer Community- Destination.....	90
Abbildung 30: Der Operationskontext einer Destinationsmanagementorganisation....	100
Abbildung 31: Die hauptsächlichen Aktivitäten der DMO.....	105
Abbildung 32: Das Logo der DMO der Region Sachsen.....	108
Abbildung 33: Das Dachmarke-Logo der Mitglieder der toskanischen DMO.....	110
Abbildung 34: Das Logo der DMO der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler.....	112
Abbildung 35: Das Logo der DMO der Stadt Turin und ihrer Provinz.....	115
Abbildung 36: Online- und Totalreiseverkäufe weltweit, pro Region (2010-2016).....	117
Abbildung 37: Die von den DMO meistbenutzten <i>Social Networks</i> .....	118
Abbildung 38: Der Destinationsmarketingprozess.....	127
Abbildung 39: Die traditionelle Trennung zwischen Makro- und Mikro Tourismusmarketing.....	129
Abbildung 40: Die Entwicklungsniveaus des Destinationsmarketing.....	132
Abbildung 41: Der typische Destinationsauswahlprozess (in Gelb markiert).....	137
Abbildung 42: Inspirationsquellen für die Touristen und ihr Einfluss.....	142
Abbildung 43: Die von den Touristen benutzten Buchungskanäle.....	142
Abbildung 44: Die von den Unternehmen benutzten Kanäle für Buchungen und Marketing.....	144
Abbildung 45: Die wirksamsten Mittel für Buchungen und Marketing.....	145
Abbildung 46: Das Blaue-Flagge-Logo (links) und das Bandiera Arancione-Logo (rechts).....	154
Abbildung 47: Das Deutsche Weinsiegel (links) und das DOC-Logo (rechts).....	155
Abbildung 48: Die Qualitätszeichen für Produkte und Tourismuspromotion des Aostatal (links), Südtirols (rechts, auf Italienisch und Deutsch) und Venetiens (unten).....	156

Abbildung 49: Die Bedeutung der Marketing-Kommerzialisierung für den Touristen.....	157
Abbildung 50: Die Phasen des Destinationsmarketing.....	159
Abbildung 51: Anwendung der <i>Social Media</i> in der Tourismusindustrie.....	183
Abbildung 52: Die Geschwindigkeit der Informationsverbreitung in <i>Facebook</i> .....	184
Abbildung 53: Der Zebrastreifen von Abbey Road .....	188
Abbildung 54: Eine Luftaufnahme des Glastonbury Festivals im Jahr 2009.....	188
Abbildung 55: Der Brand <i>Turismo in Musica</i> .....	191
Abbildung 56: Das Logo des <i>Distretto della Musica</i> .....	191
Abbildung 57: Das Logo des <i>Lucerne Festivals</i> .....	195
Abbildung 58: Das Logo der <i>Salzburger Festspiele</i> .....	197
Abbildung 59: Das Logo der <i>Bayreuther Festspiele</i> .....	199
Abbildung 60: Das Logo des <i>Ferrara Buskers Festival</i> in Blau mit der Altstadt Ferrara im Hintergrund.....	201
Abbildung 61: Das Logo von 2014 des <i>Arena di Verona Opera Festivals</i> .....	203
Abbildung 62: Das Logo von <i>La Notte della Taranta</i> .....	204
Abbildung 63: Geografische Lage der Stadt Padua.....	209
Abbildung 64: Stadtkarte von Padua.....	211
Abbildung 65: Touristenströme in Padua von 2007 bis 2013.....	216
Abbildung 66: Ankünfte in Padua der Ausländer nach Herkunftsländer (hauptsächliche Staatsangehörigkeiten) von 2007 bis 2013.....	217
Abbildung 67: Übernachtungen in Padua der Ausländer nach Herkunftsländer (hauptsächliche Staatsangehörigkeiten) von 2007 bis 2013.....	217
Abbildung 68: Das Logo des <i>Padova Terme Euganee Visitor and Convention Bureaus</i> .....	222
Abbildung 69: Eine mögliche SWOT-Analyse für die Destination Padua.....	224
Abbildung 70: Das Logo des Formats <i>Padova in estate</i> .....	230
Abbildung 71: Das Logo der <i>Orchestra di Padova e del Veneto</i> .....	231
Abbildung 72: Das Logo de <i>I Solisti Veneti</i> .....	232
Abbildung 73: Das Logo des <i>Sherwood Festivals</i> von 2014.....	233
Abbildung 74: Das Logo des <i>Radar Festivals</i> .....	234
Abbildung 75: Das Logo des <i>Padova Jazz Festivals</i> .....	235

Abbildung 76: Die Außenseite des <i>Palafabris</i> .....	239
Abbildung 77: Das Innere des <i>Gran Teatro Geox</i> .....	240
Abbildung 78: Das Innere des <i>Auditoriums Cesare Pollini</i> .....	240
Abbildung 79: Geografische Lage der Stadt Freiburg im Breisgau.....	243
Abbildung 80: Stadtkarte von Freiburg im Breisgau.....	246
Abbildung 81: Stadtkarte des Umlands von Freiburg im Breisgau.....	247
Abbildung 82: Touristenströme in Freiburg im Breisgau von 2007 bis 2013.....	252
Abbildung 83: Ankünfte in Freiburg im Breisgau der Ausländer nach Herkunftsländer (hauptsächliche Staatsangehörigkeiten) von 2007 bis 2013.....	253
Abbildung 84: Übernachtungen in Freiburg im Breisgau der Ausländer nach Herkunftsländer (hauptsächliche Staatsangehörigkeiten) von 2007 bis 2013.....	253
Abbildung 85: Ein Foto der 29. Veranstaltung des <i>Zelt-Musik-Festivals</i> .....	256
Abbildung 86: Die Hauptorgel des Freiburger Münsters.....	258
Abbildung 87: Das Publikum des vorhergehenden <i>Sea of Love Festivals</i> und das Logo des neuen <i>Sea You Festivals</i> .....	259
Abbildung 88: Ein Foto der letzten Auflage des <i>Freiburg stimmt ein Festivals</i> .....	261
Abbildung 89: Das Logo der <i>Albert Konzerte</i> .....	262
Abbildung 90: Kongresszentrum Konzerthaus Freiburg.....	263
Abbildung 91: Die Messe Freiburg.....	264
Abbildung 92: Historisches Kaufhaus.....	266

## **Einleitung**

Wie der Titel lautet, ist das Ziel dieser Masterarbeit, die Musikevents als Ressourcen und Chancen für die Tourismusdestinationen zu betrachten.

Ich habe dieses Thema ausgewählt, weil sowohl das Reisen (und der Tourismussektor insgesamt) als auch die Musik aller Art zwei meiner größten Interessen sind. Ich reise gern, um Musikfestivals oder Konzerte zu besuchen, aber die Musik ihrerseits lässt mich mit den Gedanken in nahe und ferne Orte reisen.

Meiner Meinung nach ist die Musik eine leistungsfähige Tourismustriebfeder, bzw. ein kräftiger Pull-Faktor für die Förderung und die Entwicklung der Tourismusdestinationen. In diesem Zusammenhang sollte der neu entdeckte Musiktourismus von Reiseveranstaltern und Tourismusunternehmen mehr als ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Tourismusedwicklung betrachtet werden.

Diese Masterarbeit lässt sich in zwei Teile teilen: der erste Teil betrifft die theoretischen Grundlagen des Tourismus, im zweiten Teil werden zwei Tourismusdestinationen, Padua in Italien und Freiburg im Breisgau in Deutschland, und die in den zwei Städten stattgefundenen Musikevents beschrieben und miteinander verglichen.

Insbesondere, was den ersten Teil betrifft, wird in Kapitel Eins der komplexe Tourismus ausführlich erklärt: seine schwere Definition, seine Untergruppen, seine Entwicklung im Laufe der Zeit bis zu den aktuellen Tendenzen und den zukünftigen Voraussagen für den internationalen Tourismus. Ein Teil des Kapitels wird dem italienischen Tourismus gewidmet: seine Tendenzen und einige Neuigkeiten, wie die letzte gesetzgeberische Maßnahme. Als Letztes werden drei weitere Tourismusgrundbegriffe beschrieben, d.h. die Tourismusknachfrage, das Tourismusangebot und das Tourismusprodukt.

Was das zweite Kapitel betrifft, handelt es um die Tourismusdestination. Ihre Begriffsbestimmung und die Push- und Pull-Faktoren der Touristenströme werden analysiert. Dann werden die Identifizierung, der Lebenszyklus und die Entstehung einer Destination beschrieben und letztens wird ein Vergleich zwischen den zwei Haupttypologien von Destinationen, d.h. den Community- und Corporate-Destinationen, angestellt.

Im dritten Kapitel wird das Destinationsmanagement analysiert: seine Bedeutung, sein Wirkungsfeld und seine Hauptziele. Außerdem wird auch die Wichtigkeit des Gebietes und der Raumstrategie für das Destinationsmanagement erklärt.

Im nächsten Kapitel (Kapitel Vier) wird gezeigt, wie die Strategien des Destinationsmanagement in der Destinationsmanagementorganisation (DMO) konkretisiert werden können. Dieses Kapitel erklärt nämlich die Definition, das Leitbild, und die Hauptziele einer DMO sowie ihre Organisationsstruktur, ihre Ressourcen und ihre Aufgaben. Vier Beispiele (zwei in Italien und zwei in Deutschland) von *Best Practice* werden dann beschrieben. Als Letztes werden die neusten Tendenzen der DMO vorgestellt.

Das fünfte Kapitel betrifft das Destinationsmarketing. Seine Notwendigkeit für die Tourismusdestinationen, seine Ziele und Aufgaben sowie die Schwierigkeiten und die Erfolgsfaktoren werden beschrieben. Ein typischer Destinationsmarketingplan, die Entwicklung im Laufe der Zeit dieser Disziplin und die Niveaus dieser Entwicklung werden auch analysiert. Das Kapitel endet mit der Erklärung der Destinationsmarketingphasen bezüglich der Beziehung zum Gast und mit der Beschreibung der aktuellen Trends.

Das sechste Kapitel ist wichtig für das Thema dieser Masterarbeit, weil es das Eventmarketing analysiert. Zuerst wird das Verhältnis zwischen Tourismus und Events erklärt und dann werden der Eventbegriff, der Lebenszyklus eines Events und die Haupteventtypologien beschrieben. Die Strategie und Phasen der Eventveranstaltung werden danach behalten. Das Web 2.0 ist auch in diesen Fall am Ende des Kapitels anwesend.

Das siebte Kapitel ist so bedeutend für diese Arbeit wie das vorhergehende, weil es den Tourismus mit der Musik als Reisemotiv, bzw. den Musiktourismus, betrifft. Zuerst werden das Phänomen und Wirtschaftseffekt mit Fokus auf die italienische Situation erklärt. Dann werden einige Empfehlungen für die Reiseveranstalter verzeichnet und sechs Beispiele von bekannten Musikveranstaltungen, drei in deutschsprachigen Ländern und drei in Italien, beschrieben. Das Kapitel endet mit einigen Hinweisen über eine andere durch eventuelle negative Konnotationen gekennzeichnete Seite des Musiktourismus, der Migration und der Ethnomusikologie.



Diese Masterarbeit setzt mit dem zweiten Teil fort, wo die Fälle der Städte Padua in Italien und Freiburg im Breisgau in Deutschland vorgestellt werden. Für die beiden Destinationen wird dieselbe Struktur beibehalten: ein Kapitel behandelt die Destination, bzw. eine Einleitung der Stadt und einige Geschichtshinweise, die Typologie der Destination, die Triebfedern, die Pull-Faktoren des Tourismus und die Touristenströme in der Stadt. Hingegen betrifft ein weiteres Kapitel die in der Destination veranstalteten Musikevents: einige Beispiele, die wichtigsten Eventförderer, die der Musik gewidmeten Strukturen und die Marketing-Kommerzialisierung der Events. Diese Beschreibung bezieht sich auf das achte, beziehungsweise neunte Kapitel, für die Destination Padua und auf das zehnte, beziehungsweise elfte Kapitel, für die Destination Freiburg im Breisgau.

Am Ende, vor der Bibliographie und der Sitegraphie, wird ein Benchmark, d.h. ein Vergleich, zwischen den zwei Destinationen und ihren Musikevents im zwölften Kapitel gezogen. Dieser Vergleich erfolgt durch die Schlussfolgerung und eine Serie von meinen Vorschlägen für die Destinationen, Vorschläge die auch die Schlussforderung dieser Arbeit darstellen (Kapitel Dreizehn).



**ERSTER TEIL:**

**THEORETISCHE TOURISMUSGRUNDLAGEN**



# 1. KAPITEL

## DER TOURISMUS

### 1.1. Definition von Tourismus und grundlegende Begriffe

Laut Graham M. S. Dann ist heute der Tourismus „die größte Industrie der Welt“<sup>1</sup>, da er einer der wichtigsten wachsenden Wirtschaftssektoren weltweit ist. Im Laufe der Jahre haben viele Wissenschaftler und Forscher zahlreiche Definitionen für Tourismus oder Fremdenverkehr vorgeschlagen, die Ähnlichkeiten aufweisen, aber auch unterschiedliche Schwerpunkte betonen. Im Alltagsleben werden die zwei Substantive als Synonyme betrachtet, aber die zwei Begriffe sind nicht identisch, weil sie sich auf zwei verschiedene Aspekte der Reise beziehen, und Marc Sölter erklärt so den Unterschied:

Der Fremdenverkehrsbegriff taucht in der Praxis hauptsächlich im Sinne von *Incoming* Tourismus auf und bezieht sich hierbei auf alle Akteure die an der Aufnahme von Gästen bzw. Ortsfremden beteiligt sind. Im Gegensatz dazu versteht man unter „Tourismus“ dann das zeitweilige Verlassen des Wohnortes für eine - meist in das Ausland gehende - Reise. Eine andere Sicht ist, dass Fremdenverkehr alle Reisen umfasst, Tourismus lediglich die Urlaubsreisen.<sup>2</sup>

Trotzdem hat im Laufe der Zeit die Definition ‘Fremdensverkehr’ ihre spezifische Bedeutung verloren und deshalb ist Tourismus zu einem Oberbegriff geworden, der „alle Reisen, unabhängig von ihren Zielen und Zwecken, zusammenfasst, die den zeitweisen Aufenthalt an einem anderen als dem Wohnort einschließen und bei denen die Rückfahrt Bestandteil der Reise ist.“<sup>3</sup>

Im 20. Jahrhundert blühten die geografischen, soziologischen, wirtschaftlichen und anthropologischen Forschungen über Tourismus, um dieses Phänomen zu bestimmen und zu schildern. Also sah die internationale Staatengemeinschaft die Notwendigkeit, die

---

<sup>1</sup> Graham M. S. Dann (1996), *The Language of Tourism. A Sociolinguistic Perspective*; Oxford: CAB International, 1 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

<sup>2</sup> Marc Sölter (2000), *Grundlage der Tourismuslehre*, [http://dr-schnaggels2000.surfino.info/uploads/Grundlagen\\_der\\_Tourismuslehre\\_Gesamt.pdf](http://dr-schnaggels2000.surfino.info/uploads/Grundlagen_der_Tourismuslehre_Gesamt.pdf) (geklickt am 15.06.2014).

<sup>3</sup> Jörn W. Mundt (2006), *Tourismus*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 3.

zahllosen bis dahin geschriebenen Definitionen und Klassifizierungen durchzusehen und zu vereinfachen, um zu eindeutigen Begriffsbestimmungen zu kommen. Außerdem wurden sie verändert, um sie mit den nationalen und internationalen statistischen Systemen vereinbar zu machen, und um die ökonomischen Anzeiger für den Tourismus in die nationale Buchhaltung einzufügen.

Die erste wichtige Etappe dieser Vereinheitlichung fand 1963 in Rom statt, als die Vereinten Nationen und die damalige bezeichnete IUOTO, heute UNWTO (englisches Akronym für *United Nations World Tourism Organisation*, d.h. die Welttourismusorganisation), die internationale Konferenz über den Tourismus organisierten. Während dieser Sitzung wurden die Definitionen von Tourismus und Touristen angenommen, die 1980 bei der Konferenz in Manila auch auf den Binnenreiseverkehr ausgeweitet werden.

Dennoch wird heutzutage die folgende Definition von Tourismus universell akzeptiert: „Tourismus umfasst die Aktivitäten von Personen, die an Orten außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten.“<sup>4</sup> Diese Begriffsbestimmung wurde im März 1993 von der Statistikkommission der Vereinten Nationen angenommen, aber geht sie auf 1991 zurück, als die UNWTO, in Zusammenarbeit mit dem Statistikausschuss der Vereinten Nationen (UNSD, Abkürzung von *United Nations Statistics Division*<sup>5</sup>) und der kanadischen Regierung, eine internationale Konferenz über Reise- und Tourismusstatistik in Ottawa durchgeführt hatten.

Bei dieser Gelegenheit wurden auch die ersten Empfehlungen zur Tourismusstatistik (Originaltitel: *Recommendations on Tourism Statistics*) entschieden, um ein System von Tourismusstatistiken mit Konzepten, Definitionen und Klassifizierungen zu umreißen.

Die Europäische Union hat die Empfehlungen durch die Richtlinie 95/57/EG vom 23. November 1995 aufgenommen, die wichtige Hinweise für die Harmonisierung der Tourismusstatistiken und die Verbesserung der von den Mitgliederstaaten vorgelegten

---

<sup>4</sup> Walter Freyer (2006), *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2.

<sup>5</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_Statistics\\_Division](http://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Statistics_Division) (geklickt am 15.06.2014).

statistischen Daten einschließt. Diese Anweisung kann als der erste Schritt zur Bildung eines europäischen integrierten Systems angesehen werden.

2008 hat die Welttourismusorganisation eine aktualisierte Fassung verfasst, unter dem Titel *International Recommendations for Tourism Statistics 2008* (d.h. Internationale Empfehlungen für Tourismusstatistik), abgekürzt IRTS 2008, in der die Definitionen und Klassifizierungen von 1993 umgearbeitet und/oder erweitert und neue Begriffe, z. B. ‚Ausflug‘ (engl. *trip*) – d.h. „ein touristischer Ausflug, der den Besuch von verschiedenen Orten umfassen kann“<sup>6</sup> – und ‚Besuch‘ (engl. *visit*) – d.h. „einen Aufenthalt an einem Ort während eines touristischen Ausflugs“ – hinzugefügt wurden<sup>7</sup>.

### 1.1.1. Tourismusformen und -kategorien

Anhand der UNWTO statistischen Abgrenzung des Tourismusbegriffes werden drei grundlegende Tourismusformen bestimmt, die sich auf den Raumaspekt des Reisens, bzw. die Zeugungs- und die Destinationsregion des Reisenden beziehen (die Beispiele sind von dem Gesichtspunkt eines Deutschen aus zu lesen):

- a) Binnenreiseverkehr (*domestic tourism*): „umfasst die Aktivitäten von Inländern eines bestimmten Gebietes, welche nur innerhalb dieses Gebietes, jedoch außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen“<sup>8</sup>, z. B. ein Deutscher, der von Berlin nach Freiburg fährt;
- b) Einreiseverkehr (*inbound* oder *incoming tourism*): „umfasst die Aktivitäten von Nicht-Inländern, die in einem bestimmten Gebiet außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen.“, z. B. ein Amerikaner, der aus den Vereinigten Staaten nach Deutschland fliegt; (<http://ec.europa.eu/eurostat/> 1998: 2)
- c) Ausreiseverkehr (*outbound* oder *outgoing tourism*): „umfasst die Aktivitäten von Inländern eines bestimmten Gebiets, die an Orte außerhalb dieses Gebiets (und außerhalb ihrer gewohnten Umgebung) reisen und sich dort aufhalten.“, z. B. ein

---

<sup>6</sup> Jürgen Schmude, Philipp Namberger (2010), *Tourismusgeographie*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 3.

<sup>7</sup> UN, UNWTO (2010), *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, [http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm\\_83rev1e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_83rev1e.pdf), 101 (geklickt am 15.06.2014).

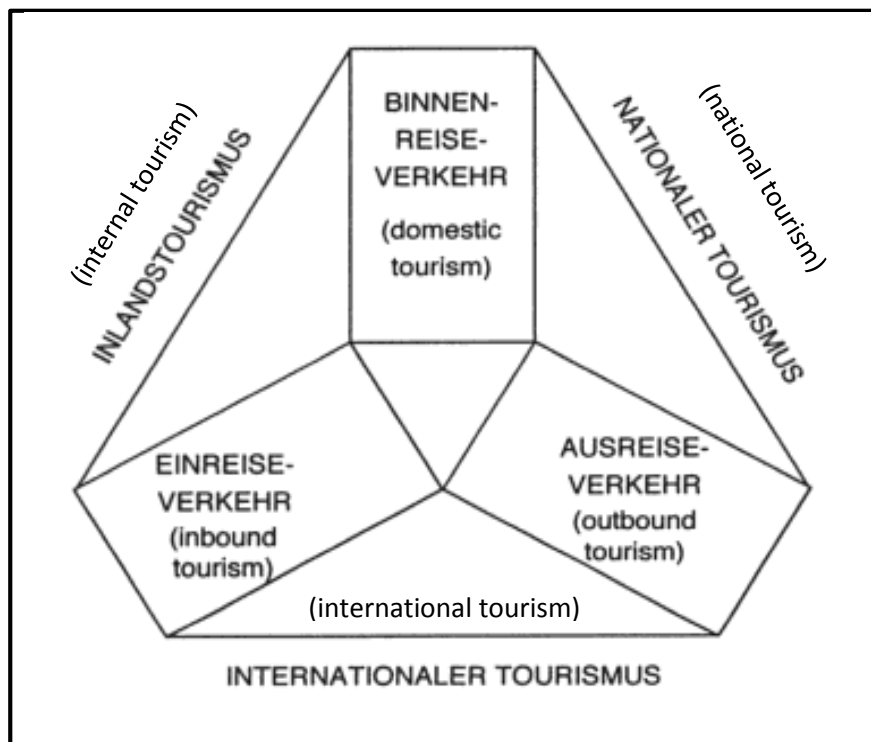
<sup>8</sup> Europäische Kommission (1998), *Gemeinschaftliche Methodik für die Tourismusstatistik*; [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/methodology\\_on\\_tourisme\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/methodology_on_tourisme_de.pdf), 2 (geklickt am 15.06.2014) (Text vor der deutschen Rechtschreibreform von 2005).

Deutscher, der von Deutschland nach Italien fährt. (<http://ec.europa.eu/eurostat/> 1998: 2)

Unterschiedliche Kombinationen dieser Grundformen haben die folgenden Tourismuskategorien zum Ergebnis:

- i. Inlandstourismus (*internal tourism*): „bestehend aus Binnenreiseverkehr und Einreiseverkehr“;
- ii. Nationaler Tourismus (*national tourism*): „bestehend aus Binnenreiseverkehr und Ausreiseverkehr“;
- iii. Internationaler Tourismus (*international tourism*): „bestehend aus Einreiseverkehr und Ausreiseverkehr“. (<http://ec.europa.eu/eurostat/> 1998: 2)

Abbildung 1: Die Grundformen und -kategorien des Tourismus  
(Quelle: Darstellung der Doktorandin in Anlehnung an Freyer 2006: 5)



### 1.1.2. Tourismusteilgruppen der Reisenden

Die Welttourismusorganisation benutzt das Wort ‚Besucher‘ (engl. *visitors*), um alle Arten von Reisenden zu erfassen. Es umfasst diejenigen „Personen, die für die Dauer von nicht mehr als zwölf Monaten ihre gewohnte Umgebung verlassen, und deren



hauptsächlicher Reisezweck ein andere ist als die Ausübung einer Tätigkeit, die von dem besuchten Land aus entgolten wird.“ (<http://ec.europa.eu/eurostat/> 1998: 6)

Diese Begriffsbestimmung führt auch die wiederkehrendsten Besuchsgründe oder -motive, bzw. Freizeit, Erholung und Urlaub oder Ferien, Besuch bei Freunden, Bekannten und Verwandten (die sogenannten VFR-Reisen, d.h. *visit friends and relatives*); Geschäft und Beruf; Gesundheit und Religion oder Wallfahrt.

Aufgrund der oben erwähnten UNWTO Definition sind die folgenden Maßstäbe gesetzt worden, um die Besucher von anderen Reisenden zu unterscheiden:

- a) der Besucher lässt sein gewöhnliches Umfeld los;
- b) die Abwesenheit am Reiseziel darf höchstens zwölf Monate hintereinander dauern, sonst Wechsel des Wohnsitzes;
- c) der Besucher darf keine lukrative Arbeit in dem besuchten Land ausüben.

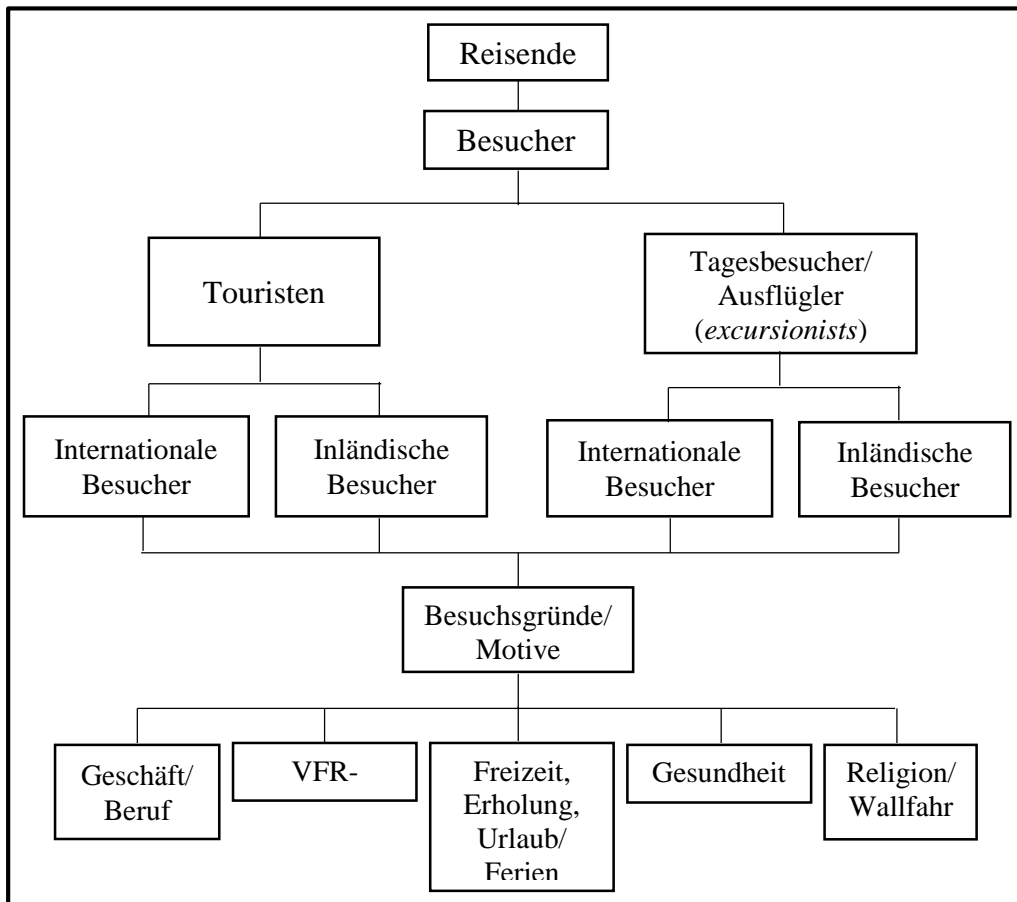
Besucher ihrerseits werden in zwei Kategorien unterteilt:

- Touristen: die Angehörigen dieser Gruppe „sind Besucher, die wenigstens eine Nacht in einem Beherbergungsbetrieb oder einer Privatunterkunft am Besuchten Ort verbringen“; (Freyer 2006: 5)
- Tagesbesucher: diese Kategorie bezieht sich an die Besucher, die sich am Reiseziel nur kurzfristig aufhalten, ohne dort zu übernachten. Nach der Veröffentlichung der IRTS 2008 mit der Einführung des Begriffes von ‚Ausflug‘ werden Tagesbesucher auch Ausflügler (engl. *excursionists*) genannt.

Außerdem lassen sich in der Tourismusstatistik die Besucher in zwei weitere Untergruppen einteilen:

- Internationale Besucher: sind Besucher, die für die Dauer von maximal einem Jahr ihre gewohnten Umfelder verlassen und in ein anderes Land reisen, und deren Reisezweck nicht die Ausübung einer lukrativen Tätigkeit ist.“;
- Inländische Besucher: sind Besucher, die in dem gegebenen Land ihren Wohnsitz haben und für die Dauer von maximal einem Jahr ihre gewohnte Umgebungen verlassen, um einen Ort innerhalb dieses Landes zu erreichen, und deren Reisezweck nicht die Ausübung einer lukrativen Tätigkeit ist.“ (<http://dr-schnaggels2000.surfino.info/>)

Abbildung 2: Tourismusteilgruppen der Reisenden (Darstellung der Doktorandin)



## 1.2. Die Entwicklung des Tourismus

Nach einer ökonomisch-geschichtlichen Perspektive können vier große Entwicklungsstadien des europäischen Tourismus unterschieden werden:

a) Phase des Urtourismus – von dem Altertum bis zur Hälfte des 18. Jahrhunderts. Seit jeher ist die Reise integrierender Bestandteil der Menschheitsgeschichte, aber das erste Beispiel von Tourismus im eigentlichen Sinn entspricht einem elitären Tourismus, der allgemein mit dem *Grand Tour*-Phänomen identifiziert wird.

Die ersten privilegierten Touristen sind die jungen Adligen und Großbürger, für die diese *Grand Tour* durch Europa nicht nur Bildungsreise darstellt, sondern auch als Initiationsritus dient, damit sich die Jugendlichen auf den späteren Beruf vorbereiten,

wichtige diplomatische Beziehungen aufnehmen, in die europäische Führungsschicht eintreten und die Kontakte mit den berühmtesten Adelsfamilien aufrechterhalten. Die Reise dauert meistens zwei bis drei Jahre und die bevorzugten Destinationen sind die Politik- und Kulturzentren Europas, z. B. Paris, London, Madrid, Amsterdam, Den Haag und vor allem Italien (Rom, Venedig, Turin).

b) Phase des modernen Tourismus – von der Hälfte des 18. Jahrhunderts bis 1945. Infolge der Industrialisierung ist der Tourismus nicht mehr ein exklusives Phänomen und Klaus Kulinat schreibt hierzu: „Mit wachsender ökonomischer Einflussmöglichkeit und Macht [...] entwickelt sich das städtische Bürgertum zu einer neuen wirtschaftlichen Elite“<sup>9</sup>. Da das Bürgertum das Verhalten des Adels imitieren will, entdeckt es die Kurorte als Reiseziel wieder (z. B. Bath in Großbritannien, Vichy in Frankreich und Spa in Belgien).

Auch die Reisemotive ändert sich: Reisen sind nicht mehr reine Bildungsreisen, sondern auch zweckgebunden. Laut Hans Erich Bödecker dienen zu jener Zeit Reisen „nicht mehr der tradierten Form des Ideals der Persönlichkeitsbildung, sondern waren die genuine Form der ihnen adäquaten Welterfahrung.“ (<http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/>)

Am Anfang des 19. Jahrhunderts wächst das Interesse an Hochgebirgen: die ersten europäischen Alpenvereine entstehen und der Skisport wird eingeführt.

Außerdem gehen revolutionäre Änderungen auf jene Zeit zurück:

- das Transportwesen wird verbessert: moderne Verkehrsmittel, d.h. das Dampfschiff (1807) und die Eisenbahn (1825) werden entwickelt, Transportkosten verringern sich, Fahrten sind geschwinder, komfortabler und weniger gefährlich. Aus diesem Grund steigen die Touristenzahlen und das Bürgertum wird zum neuen Reisepublikum;
- die modernen gewerbsmäßigen Hotels entstehen und werden gegen Entgelt für den Empfang, den Aufenthalt und die Unterkunft der Touristen eingerichtet; (<http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/>)

---

<sup>9</sup> Anton Solch (1995), *Entwicklung des modernen Tourismus (ab 18. Jh.) in Europa*, [http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/Entwicklung\\_Tourismus/body\\_entwicklung\\_tourismus.html](http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/Entwicklung_Tourismus/body_entwicklung_tourismus.html) (geklickt am 17.06.2014).

- die ersten Pauschalreisen und Tourismusunternehmen entstehen: Thomas Cook organisiert 1841 die erste Gruppenreise und 1845 gründet er das erste Reisebüro in Leicester, das die Zustimmung der Bevölkerung einholt; deshalb könnte er als der erste Reiseveranstalter betrachtet werden. Plakate, Flugblätter und ab 1862 Kataloge werden benutzt, um für die Reisen zu werben. Der deutsche Tourismus entwickelt sich später. Das erste deutsche Reisebüro wird 1863 von Carl Stangen in Breslau eröffnet<sup>10</sup>.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts schlagen die Wissenschaftler der ersten Generation – nach Fusters Chronologie der Tourismusforscher<sup>11</sup> – die ersten Definitionen von Tourismus vor. 1922 veröffentlicht der Italiener Angelo Mariotti das erste Lehrbuch für das Tourismusstudium: *Industria del forestiero in Italia: economia politica del turismo* (Die Fremdenindustrie in Italien: Volkswirtschaft des Tourismus).

Nach dem Ersten Weltkrieg, der eine schwere Krisenzeit für das Fremdenverkehrsgewerbe darstellt, führen das Wirtschaftswachstum und die sozialen Errungenschaften die Kaufkraftvermehrung der Bevölkerung zu Neuigkeiten auf der Einkommens- und Vermögensstruktur. Während der Weimarer Republik fordern die Berufsverbände, Gewerkschaften und Arbeiterparteien zunehmend bezahlte Freizeit für die Arbeiter. (<http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/>)

Die Weltwirtschaftskrise von 1929 verschlechtert die Lage des Tourismussektors; laut Claude Kaspar verhinderten die Abwertung zahlreicher Valuten und Maßnahmen zur Verbilligung der Ferienreise und des -aufenthaltes verhinderten indessen einen allzu ausgeprägten Rückgang des Touristenstromes. (<http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/>)

Die Errichtung der großen europäischen Diktaturen fördert die Expansion und Festigung der Tourismusbewegung, weil sie als Synonym von Demokratisierung betrachtet wird. Sowohl das faschistische als auch das nationalsozialistische Regime erarbeiten Pläne *ad hoc* für die Organisation der Ferien der Angestellten und Arbeiter,

---

<sup>10</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte\\_des\\_Reisens](http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_des_Reisens) (geklickt am 17.06.2014).

<sup>11</sup> Die Generationen der Tourismusforscher laut Fuster:

- 1. Generation: vom Beginn des 20. Jahrhunderts bis zum Zweiten Weltkrieg;
- 2. Generation: von der Nachkriegszeit bis zu den Siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts;
- 3. Generation: in den Siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts;
- 4. Generation: von den Achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts bis heute.

um die durch Tourismus in Gang gebrachten sozialen Variablen zu überwachen. Die Gesamtheit von diesen Plänen geht unter die Bezeichnung ‚bedingter Tourismus‘<sup>12</sup>.

Trotzdem verstehen die Wissenschaftler den Tourismus als einen kräftigen Faktor von Stabilisierung unter den Nationen. In dieser Epoche wird das Tourismusphänomen nicht nur vom wirtschaftlichen Gesichtspunkt aus verstanden, sondern Forscher wenden einen interdisziplinären Ansatz an.

c) Phase des Massentourismus – von der zweiten Nachkriegszeit bis in die ersten Jahre der postindustriellen Epoche (Siebziger und Achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts). Die Anzahl der Reisenden steigt übermäßig dank dem wirtschaftlichen Wachstum jener Jahre. Laut Hansruedi Müller sind die Hauptfaktoren, die zum Massentourismus geführt haben folgende:

- der wachsende Wohlstand in Form zunehmender Einkommen und damit auch die Erholung der frei verfügbaren Einkommensanteile;
- die Zunahme der Freizeit vor allem in Form längerer Wochenenden und längerer Feriendauer;
- die rasche Motorisierung und die damit verbundene private Mobilität;
- die zunehmende Verstädterung und die sinkende Umweltqualität, aber auch die fortschreitende Reglementierung, Funktionalisierung und Technisierung einer immer hektischeren und Stress verursachenden Arbeitswelt.<sup>13</sup>

Die in den liberalen Nachkriegsverfassungen enthaltenen moralischen Werte verbürgen das Recht auf Anerkennung der bezahlten Urlaube, nach erbitterten Gewerkschaftskämpfen eingeführt, und den Genuss der Kultur und Zerstreuung für alle.

In dieser Epoche wächst und festigt sich das Bewusstsein, dass der Tourismus, der als ein rauchloses Gewerbe betrachtet wird, eine wirtschaftlich bedeutende Realität mit zahlreichen möglichen Folgen ist. Die Erhöhung der Touristenströme treibt die Forscher der zweiten Generation (nach Fusters Chronologie), die Notwendigkeit einer integrierten Tourismusedwicklung auf den Inseln des Mittelmeers, des Pazifiks und des Karibischen Meers einzusehen. Dann in den Siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts sehen die

---

<sup>12</sup> Dieser Ausdruck bezieht sich auf die Tatsache, dass auch die Reisen und die Ferien der Angestellten und der Arbeiter während den faschistischen und des nationalsozialistischen Diktaturen aufmerksam überwacht wurden.

<sup>13</sup> Hansruedi Müller (1999), *Der Tourismus als Motor für den Nutzungswandel im Gebirgsraum*, <http://www.wsl.ch/dienstleistungen/publikationen/pdf/3526.pdf> (geklickt am 18.06.2014).

Wissenschaftler der dritten Generation die unbeherrschte Entwicklung des Tourismus<sup>14</sup>. Deswegen klagen sie öffentlich die Anwesenheit von den sozioökonomischen Effekten typisch für den Kolonialismus und Imperialismus innerhalb der von den reichen Ländern vorgenommenen Tourismusinvestitionen in den Entwicklungsländern an und betonen den hegemonialen Inhalt dieser Beziehungen und den Raubbau der lokalen Ressourcen. Ein weiteres wichtiges Thema der Tourismusforschungen ist der Begriff *host and guest*, d.h. die Verhältnisse zwischen den Ortsansässigen und den Touristen (Valene L. Smith, 1989<sup>15</sup>), parallel mit den Studien der ‚*culture and tourism commoditization*‘, d.h. der Kommerzialisierung des Tourismus und seiner Kulturelemente.

Auf institutioneller Ebene 1975 nimmt die 1945 entstandene IUOTO (Abkürzung für *International Union of Official Travel Organizations*, d.h. Internationale Union der offiziellen Reiseorganisationen) als offiziellen Namen Welttourismusorganisation an, auf der man sich heute mit dem Akronym UNWTO (d.h. *United Nations World Tourism Organisation*) bezieht.

Außerdem, da sich die Arbeitsbedingungen wegen der Automatisierung des Produktionsablaufs und die Spezialisierung verschlechtern und infolgedessen die Arbeitnehmer weniger zufrieden sind, „werden Urlaub und Urlaubsreise immer mehr zum Inbegriff von Freizeit und Freizeitverwendung.“ (<http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/>)

Was das Transportwesen betrifft, entwickeln sich in den Jahren des Wirtschaftsbooms die Verkehrsmittel weiter; nämlich, wie schon gesagt worden ist, ist die Motorisierung einer der Boomfaktoren des Massentourismus. In den Fünfziger und Sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts ist die Eisenbahn das bevorzugte Verkehrsmittel und anhand der großen Tourismuskonsumnachfrage werden die ersten Sonderzüge für Urlauber organisiert. Das Straßennetz wird vergrößert und verbessert und Finanzierungen für die Autos werden eingeführt; daher nimmt der Kraftverkehr zu, auch wegen der Tatsache, dass der PKW (Abkürzung für Personenkraftwagen) eine fühlbare Verminderung der Fahrtkosten pro Kopf ermöglicht und so auch vielköpfige Familien weite Urlaubsreisen unternehmen können.

---

<sup>14</sup> Das Adjektiv *unbeherrscht* bedeutet, dass der Tourismus noch nicht durch rationale und präzise Kriterien zu jener Zeit bestimmt wurde.

<sup>15</sup> Valene L. Smith (1989), *Hosts and Guests. The Anthropology of Tourism*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

(<http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/>) Der Förderung des Luftverkehrs aus privatwirtschaftlichen Gründen führt zur Verbreitung der Charterflugzeuge als Tourismustransportmittel für die breite Bevölkerung. Diese Wechsel sind als Revolutionen zu betrachten, mit der klaren Verkürzung der Reisezeit und der einfacheren Erreichbarkeit von bestimmten Destinationen. Wegen der Entwicklung des Luftverkehrs verlieren die traditionellen Fährschiffrouen ihre Wichtigkeit und Konkurrenzfähigkeit. Trotzdem zu Beginn der Sechziger Jahre wird die Kreuzfahrt als ein besonderes Tourismusangebot bedeutend.

Auch das Kommunikationswesen entwickelt sich: Telegraph und Telefon sind die neuen Tourismusbuchungs- und Reservierungssysteme.

Schließlich, was die Tourismusindustrie betrifft, nehmen seit der zweiten Nachkriegszeit Reiseveranstalter und Reisebüros an Dimension und Anzahl weltweit zu. „Da der Reisemarkt immer stärker expandierte und insbesondere im Charterflugbereich sehr kapitalintensiv war, ergriff im Reisegewerbe das betriebswirtschaftliche Kalkül immer mehr Platz.“ (<http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/>)

d) Phase des Globaltourismus – Beginn in den Neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts. Im letzten Jahrzehnt, vor allem infolge der 1992 in Rio de Janeiro stattgefundenen Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (engl. *United Nations Conference on Environment and Development*, UNCED; häufig als *Erdgipfel* oder *Rio-Konferenz* bezeichnet)<sup>16</sup>, entsteht das Bewusstsein der Notwendigkeit einer nachhaltigen Tourismusentwicklung. Die internationalen öffentlichen Behörden beginnen, ihre Aufmerksamkeit auf die von einer unbeherrschten Tourismusentwicklung verursachten Risiken zu wenden. Der Tourismus spielt immer mehr eine Hauptrolle in den industriellen Demokratien, wo die Nachfrage von *Leisure*, einem sozioökonomischen Phänomen von globaler Bedeutung geworden ist.

Die Forscher der dritten Generation verständigen sich untereinander durch Fachwebsites, die in der Koordinierung und der Verbreitung der wissenschaftlichen Tourismusforschung spezialisiert sind. Ihre laufenden Debatten dreht sich um wichtige sozioökonomische Themen: die Nebenwirkungen des Tourismus, die Beziehungen

---

<sup>16</sup>

[http://de.wikipedia.org/wiki/Konferenz\\_der\\_Vereinten\\_Nationen\\_%C3%BCber\\_Umwelt\\_und\\_Entwicklu](http://de.wikipedia.org/wiki/Konferenz_der_Vereinten_Nationen_%C3%BCber_Umwelt_und_Entwicklu)ng (geklickt am 18.06.2014).

zwischen der Global- und der Lokaldimensionen, die Nachhaltigkeit, den Ressourcenschutz, die Messung der sozioanthropologischen Auswirkungen, die Produkt- und Dienstleistungsqualität, die Aufwertung des Reichtums an Menschen und die Planung und Management des Tourismusraumes. Im Allgemeinen wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise angewendet, d.h. eine Systemansicht aller zum Tourismusphänomen gehörenden Elemente (die materiellen und die immateriellen), die auch als „Tourismusraum“ bezeichnet wird.

Was das Kommunikationswesen betrifft, sind die technologischen Entwicklungen, vor allem die Verbreitung des Computers und des Internetzugangs, von großer Bedeutung, weil sie z. B. viele Vorteile an der Buchung von Transportmitteln und Übernachtungen weltweit vorgenommen haben.

Laut Anton Sölch wird die heutige Form des Reisens üblicherweise als Massentourismus bezeichnet. Ab den Neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts haben der Anbruch und die weltweite Verbreitung von Internet (und den *Social Networks* ab dem 21. Jahrhundert), die Durchbrechung der geopolitischen Schranken und der Transportkosten zu einem übermäßigen Wachstum des Tourismusphänomens geführt. Der Tourismus ist zu einem festen Bestandteil des Lebens geworden, er hat sich institutionalisiert und wird mit modernen betriebswirtschaftlichen Methoden produziert und vermarktet. Was das Tourismusprodukt betrifft, zieht das Reisepublikum nicht mehr individuellen Reisen vor, sondern standardisierten kostengünstige kurze Urlaube (den sogenannten Kurzzeittourismus), die im Laufe des Jahres wiederholt werden und deren Destinationen mit dem Luftverkehr (Billigflüge) erreichbar sind. Auch die Unterkünfte werden verändert: die Familienpension wird durch die Hotelstädte mit Clubhotels, Feriendörfern und Campingplätzen ersetzt.“  
(<http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/>)

Schließlich hat die Globalisierung zu einer zunehmenden Konkurrenz sowohl unter den Reiseveranstaltern als auch unter den Tourismusdestinationen geführt, die durch die zahlreichen Tourismuswebsites, die Wirtschaftskrise, eine immer anspruchsvollere Kundschaft und die neuen Modelle, den Urlaub und die Freizeit zu genießen, bedingt ist. Man hat mit der Förderung des Qualitätstourismus versucht, diese neuen Herausforderungen des Marktes anzupacken. Trotzdem hat die Entwicklung der oben erwähnten Tendenzen in der Notwendigkeit des Destinationsmanagements und



Destinationsmarketing gegipfelt, um das Tourismusprodukt in seiner Gesamtheit zu verwalten und zu vermarkten.

### **1.3. Internationaler Tourismus: aktuelle Tendenzen und Voraussagen**

Einer der ökonomischen Sektoren, der am meisten im letzten Jahrzehnt weltweit gewachsen ist, ist der Tourismus. Nämlich hat sich die Tourismusausgabe für die Reisen ins Ausland verdoppelt und es wird vorgesehen, dass sie in den nächsten zehn Jahren um 50% zunimmt. 2012 hat mehr als eine Milliarde Menschen eine Reise ins Ausland unternommen (am 13. Dezember 2012 in Madrid ist ein Tourist aus Großbritannien symbolisch gewählt worden, um das Erreichen dieses Zieles zu feiern<sup>17</sup>).

Trotz der schweren Weltwirtschaftskrise anhand *UNWTO 2013 International Tourism Results and Prospects for 2014* (2013 Internationale Tourismusergebnisse und -aufstellungen für 2014) haben 2013 die internationalen Ankünfte die Rekordzahl von 1,087 Milliarden erreicht (Abbildung 3). Das weist auf eine Vermehrung von 5% hin, entsprechend 52 Millionen internationalen Touristen, im Vergleich zu den 2012 registrierten 1,035 Milliarden. 2013 gab es einen Touristenboom in der Asien-Pazifik Region: 14 Millionen Touristen mehr als im vorigen Jahr, mit einer Zunahme von 6%. Insbesondere hat das südöstliche Asien diese Vermehrung genossen, mit +10%. Südamerika dagegen mit +2% und die Karibik mit +1% haben einen Rückgang im Vergleich zu 2012 verzeichnet (Abbildung 4).

---

<sup>17</sup> <http://media.unwto.org/press-release/2012-12-13/unwto-welcomes-world-s-one-billionth-tourist> (geklickt am 19.06.2014).

Abbildung 3: Internationale Tourismusankünfte 1995-2013  
(Quelle: UNWTO)

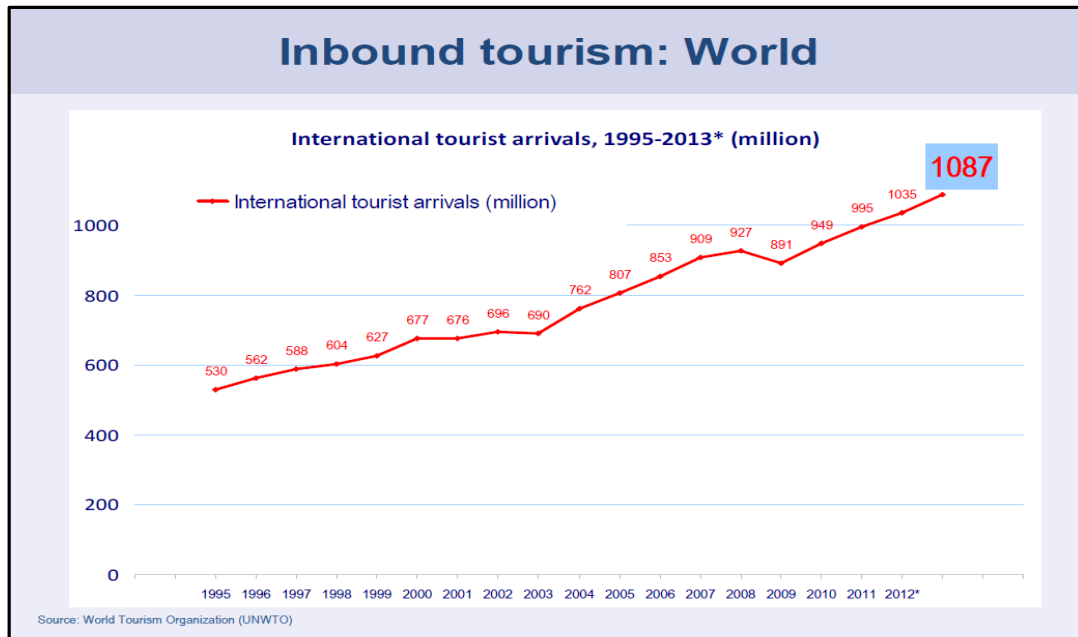


Abbildung 4: Internationale Tourismusankünfte 2013  
(Quelle: UNWTO)



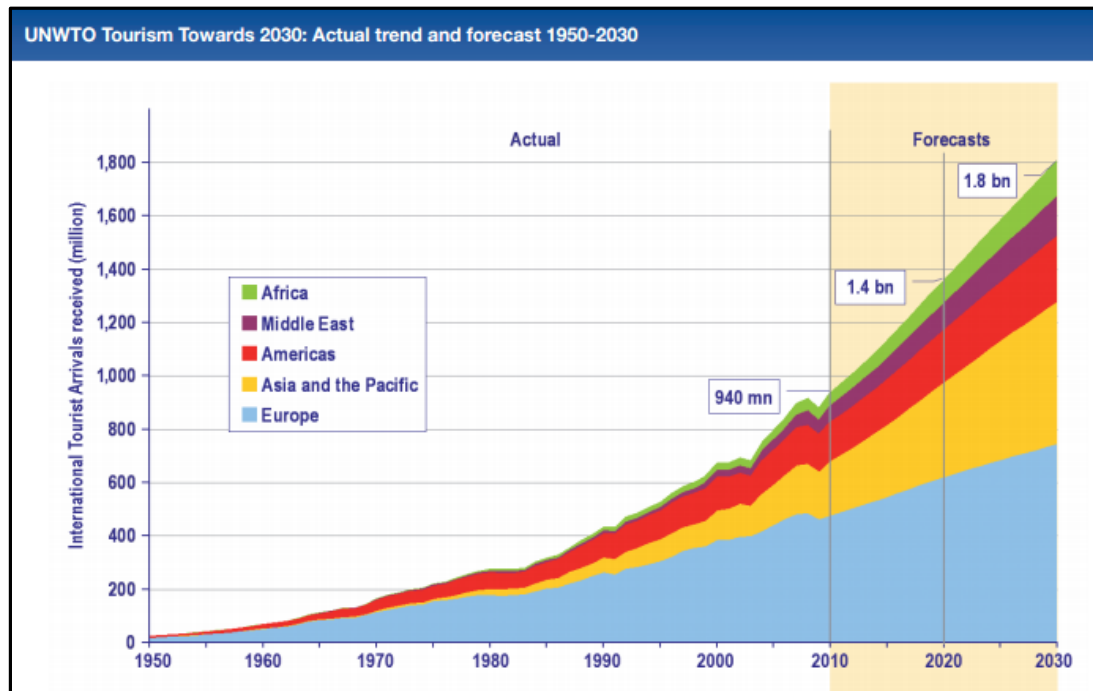
Laut UNWTO war 2013 ein Jahr der wirtschaftlichen Unsicherheit und Unstabilität, insbesondere für Europa, das sich trotzdem den Marktbedingungen angepasst hat. Die Welttourismusorganisation erwartet eine bescheidene Zunahme zwischen 4% und 4,5% im Jahr 2014 (Abbildung 5), viel über den günstigsten Voraussagen (+3,8% jedes Jahr). Auch die langfristigen Prognosen der internationalen Tourismuskünfte bis 2030 sind sehr optimistisch (Abbildung 6). Es wird vorausgesehen, dass die internationalen Tourismuskünfte 1,800 Milliarden übertreffen werden und, dass sich die größten Vermehrungen in den Schwellenländern Asiens und Amerikas befinden werden, wo die Zunahme doppelt so groß wie die der entwickelten Länder sein wird, d.h. +4,4% zu +2,2% pro Jahr.

Abbildung 5: Internationaler Tourismus: Voraussagen für 2014 (Quelle: UNWTO)

<b>International tourism: projection full year 2014</b>			
	<b>Actual data</b>		<b>Projection 2014</b>
	<b>2013</b>	<b>Average 2005-2013</b>	
<b>World</b>	<b>+5.0%</b>	<b>+3.8%</b>	<b>+4% to +4½%</b>
Europe	+5.4%	+2.9%	+3% to +4%
Asia and the Pacific	+6.0%	+6.2%	+5% to +6%
Americas	+3.6%	+3.0%	+3% to +4%
Africa	+5.6%	+6.2%	+4% to +6%
Middle East	+0.3%	+4.6%	+0% to +5%

Source: World Tourism Organization (UNWTO)

Abbildung 6: Aktuelle Tendenzen und Voraussagen 1950-2030 (Quelle: UNWTO)



Was den Beitrag des Tourismus zur Wirtschaft, d.h. Bildung des BIP (Akronym für Bruttoinlandsprodukt), Wirtschaftswachstum und Erhöhung der Beschäftigung, aufgrund des letzten UNWTO Barometers<sup>18</sup> 2013, belaufen sich die von dem internationalen Tourismus entstandenen Einnahmen auf 1,159 Milliarden Dollar mit einer Zunahme von 5%, im Vergleich zu den 1,087 Milliarden von 2012. Das ist zu den von der Personenbeförderung erzeugten 218 Milliarden Dollar zu addieren<sup>19</sup>(Abbildung 7). Wenn die Wachstumsrate betrachtet wird, ist die Asien-Pazifik Region der Tabellenführer (+8% zu 2012), gefolgt von Amerika (+6%) und Europa (+4%).

2013 war der weltweit gesamte Beitrag des Tourismus zum BIP 6.990,3 Milliarden Dollar, entsprechend 9,5% des BIP, und es wird eine Zunahme von 4,3% (+7,289 Milliarden Dollar, 9,6% des BIP) im Jahr 2014 erwartet. Eine weitere Vermehrung von 4,2% (+10.965,1 Milliarden Dollar, 10,3% des BIP) wird bei 2024 erwartet (Abbildung 8).

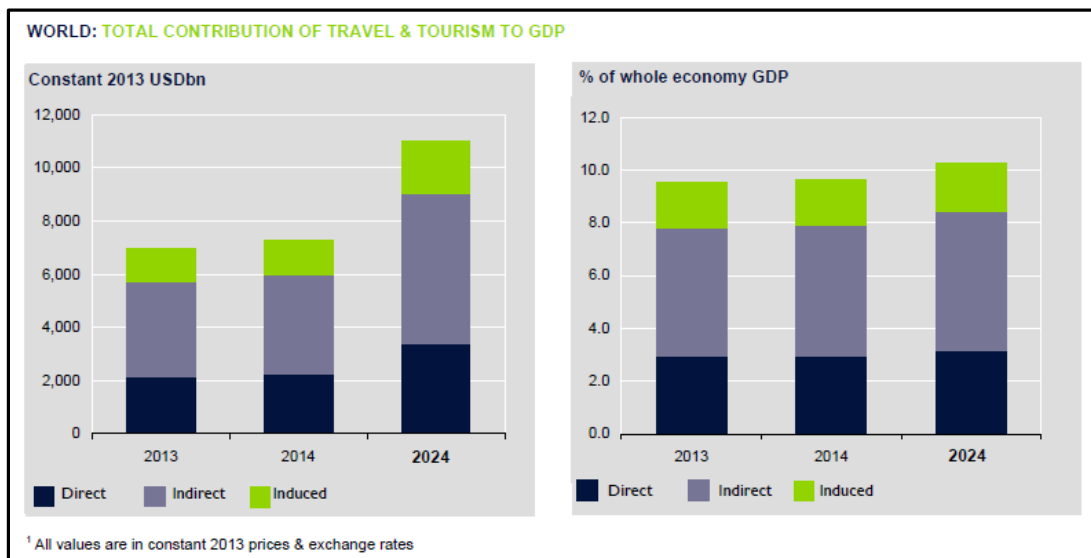
<sup>18</sup> Der UNWTO Barometer des Welttourismus (engl. *World Tourism Barometer*) ist eine UNWTO regelmäßige Publikation der Tourismustendenzen. <http://mkt.unwto.org/en/barometer> (geklickt am 20.06.2014).

<sup>19</sup> UNWTO (April 2014), *World Tourism Barometer (Excerpt)*, [http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom14\\_02\\_apr\\_excerpt\\_0.pdf](http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom14_02_apr_excerpt_0.pdf) (geklickt am 20.06.2014).

Abbildung 7: Internationale Tourismuseinnahmen 2013  
(Quelle: UNWTO)



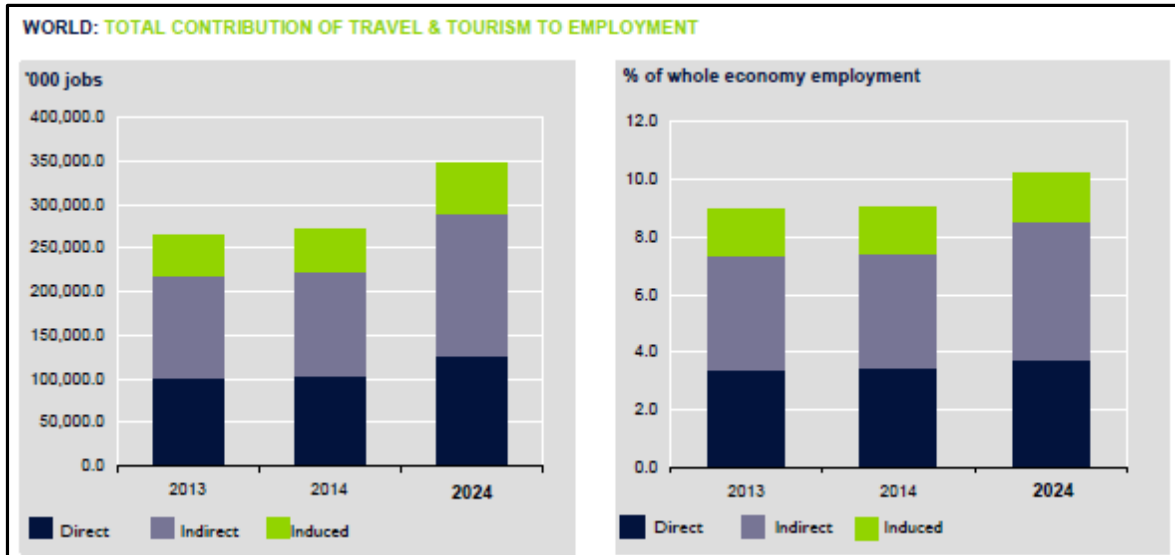
Abbildung 8: Welt: Gesamtbeitrag des Tourismus zum Bruttoinlandsprodukt 2013  
(Quelle: WTTC)



Was den gesamten Beitrag des Tourismus zur Beschäftigung betrifft, 2013 gab es 265.855.000 Arbeitsplätze (8,9% der gesamten Beschäftigung). 2014 ist eine Zunahme von 2,5% (+272.417.000 Arbeitsplätze, 9% der gesamten Beschäftigung)

vorausgesehen. Bei 2024 wird es eine weitere Vermehrung von 2,4% (346.901.000 Arbeitsplätze, 10,2% der gesamten Beschäftigung) erwartet (Abbildung 9).

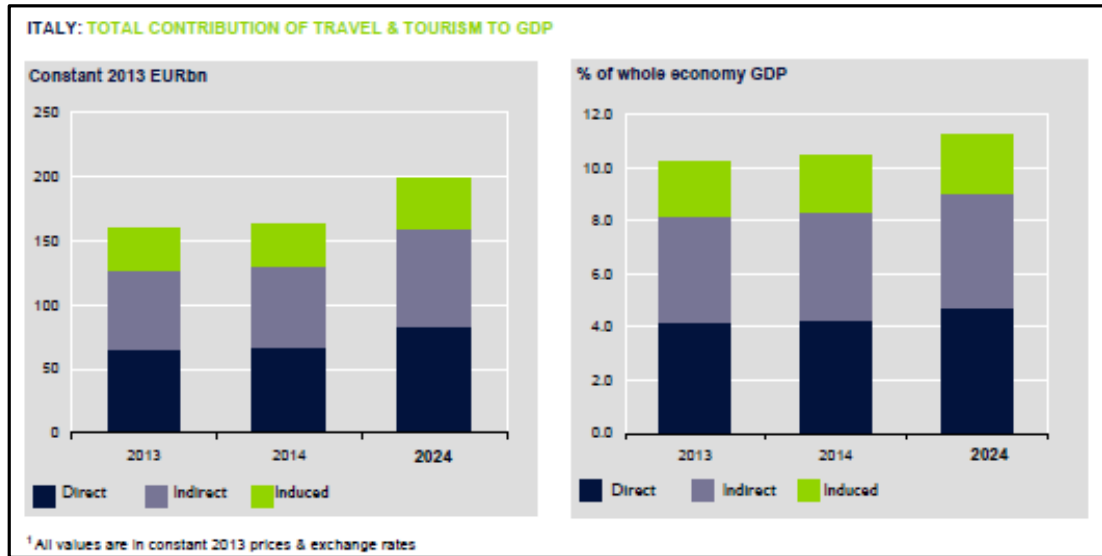
Abbildung 9: Welt: Gesamtbeitrag des Tourismus zur Beschäftigung 2013  
(Quelle: WTTC)



#### 1.4. Der Tourismus in Italien: aktuelle Tendenzen, Voraussagen und Neuigkeiten

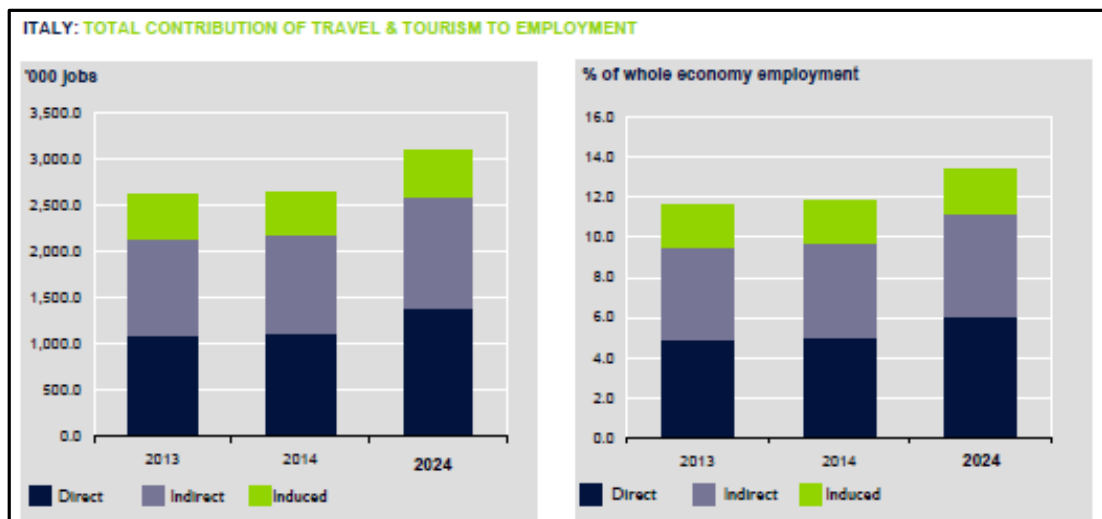
Das italienische Kulturgut ist wundervoll. Die Denkmäler von unschätzbarem historischem und architektonischem Wert, die Feinkostspezialitäten, die Mode und die Kunststädte ziehen Menschen aus aller Welten und fördern den Tourismus. Dieser Sektor ist eine wichtige Triebfeder der italienischen Wirtschaft, weil er einen erheblichen Beitrag zum BIP einbringt und mehr Beschäftigungsoportunitäten als andere als vorrangig betrachtete Produktionszweige erzeugt. Anhand des letzten WTTC Berichts hat der Tourismus 2013 einen Beitrag von 10,3% zum BIP, entsprechend 159.6 Milliarden Euro, vorgenommen. Im Vergleich zu 2012 stellt dieser Anteil einen leichten Rückgang (-1,6%) dar, aber die Voraussagen für 2014 weisen auf eine Zunahme von 2,1% hin (Abbildung 10).

Abbildung 10: Gesamtbeitrag des Tourismus zum BIP Italiens 2013  
(Quelle: WTTC)



Was den Beitrag des Tourismus zur Beschäftigung betrifft, entsprach er 2013 11,6% der gesamten Beschäftigung, mit über 2.6 Millionen erzeugten Arbeitsplätzen. Es wird eine Zunahme von 1,3% im Jahr 2014 erwartet (Abbildung 11).

Abbildung 11: Gesamtbeitrag des Tourismus zur Beschäftigung 2013  
(Quelle: WTTC)



Nach Rangordnung UNWTO von 2013 der besten Tourismusdestinationen weltweit liegt Italien in fünfter Position, was die internationalen Ankünfte betrifft, und dabei in sechster Position, was die Einnahmen betrifft. Die Herkunftsländer der Besucher

sind, der Wichtigkeit nach, Deutschland, die Vereinigten Staaten, Großbritannien, die Schweiz, Österreich, Russland und Spanien, alle steigend im Vergleich zu 2012, mit Ausnahme von Deutschland, Großbritannien und Spanien. (Abbildung 12)

Abbildung 12: Die 10 besten Tourismusdestinationen, aufgrund von Ankünften und Einnahmen (Quelle: UNWTO)

International Tourist Arrivals						
Rank	Series <sup>1</sup>	Million		Change (%)		
		2012	2013*	12/11	13*/12	
1	France	TF	83.0	..	1.8	..
2	United States	TF	66.7	69.8	6.3	4.7
3	Spain	TF	57.5	60.7	2.3	5.6
4	China	TF	57.7	55.7	0.3	-3.5
5	Italy	TF	46.4	47.7	0.5	2.9
6	Turkey	TF	35.7	37.8	3.0	5.9
7	Germany	TCE	30.4	31.5	7.3	3.7
8	United Kingdom	TF	29.3	31.2	-0.1	6.4
9	Russian Federation	TF	25.7	28.4	13.5	10.2
10	Thailand	TF	22.4	26.5	16.2	18.8

International Tourism Receipts					
Rank	Series <sup>1</sup>	US\$			
		Billion		Change (%)	
		2012	2013*	12/11	13*/12
1	United States	126.2	139.6	9.2	10.6
2	Spain	56.3	60.4	-6.3	7.4
3	France	53.6	56.1	-2.2	4.8
4	China	50.0	51.7	3.2	3.3
5	Macao (China)	43.7	51.6	13.7	18.1
6	Italy	41.2	43.9	-4.2	6.6
7	Thailand	33.8	42.1	24.4	24.4
8	Germany	38.1	41.2	-1.9	8.1
9	United Kingdom	36.2	40.6	3.3	12.1
10	Hong Kong (China)	33.1	38.9	16.2	17.7

(Data as collected)

Anhand der langfristigen Analyse der Tourismusdaten (1980-2012) und der ISTAT Statistiken (Akronym für *Istituto centrale di Statistica*, entsprechend dem Statistischen Bundesamt) kann man schließen, dass der Touristenverkehr in Hotels, Feriendörfern und Campingplätzen um 57% zugenommen hat, mit einem Jahresdurchschnittssatz von 1,4%.

Aufgrund des im April 2014 veröffentlichten 19. Berichtes über den italienischen Tourismus (ital. *XIX Rapporto sul Turismo Italiano*), 2011 hat, trotz der Wirtschaftskrise der Touristenverkehr seine größte Entwicklung mit 386.9 Millionen Übernachtungen (+3% im Vergleich zu 2010) verzeichnet. Sowohl 2012 als auch 2013 dagegen ist ein Rückgang verzeichnet worden: 380.7 Millionen (-1,6%) beziehungsweise 376 Millionen (-1,2%), der der nationalen Tourismuskonsumnachfrageabnahme, vor allem in den Badeorten, zuzuschreiben ist.<sup>20</sup> (Abbildung 13).

<sup>20</sup>

[http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in\\_evidenza/Presentazione\\_del\\_XIX\\_Rapporto\\_sul\\_Turismo\\_Italiano](http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/Presentazione_del_XIX_Rapporto_sul_Turismo_Italiano) (geklickt am 21.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).



Abbildung 13: Touristenverkehr in Italien (Ankünfte – Übernachtungen)  
(Quelle: ONTIT)

<b>Movimenti turistici in Italia</b>						
<b>Gennaio-Febbraio 2014</b>						
	<b>Italiani</b>		<b>Stranieri</b>		<b>Totale</b>	
	<b>Valore</b>	<b>Var. % gen-feb 14/13</b>	<b>Valore</b>	<b>Var. % gen-feb 14/13</b>	<b>Valore</b>	<b>Var. % gen-feb 14/13</b>
Arrivi	5.426.529	+1,7%	3.732.438	+0,4%	9.158.967	+1,1%
Presenze	14.914.133	-0,9%	13.344.126	+0,7%	28.258.259	-0,2%
<b>Anno 2013</b>						
	<b>Valore</b>	<b>Var. % 13/12</b>	<b>Valore</b>	<b>Var. % 13/12</b>	<b>Valore</b>	<b>Var. % 13/12</b>
Arrivi	50.599.125	-8,0%	48.623.439	-0,2%	99.222.564	-4,3%
Presenze	184.423.279	-7,8%	180.046.980	-0,3%	364.470.259	-4,3%
<b>Anno 2012</b>						
	<b>Valore</b>	<b>Var. % 12/11</b>	<b>Valore</b>	<b>Var. % 12/11</b>	<b>Valore</b>	<b>Var. % 12/11</b>
Arrivi	54.994.582	-2,3%	48.738.575	2,7%	103.733.157	0,0%
Presenze	200.116.495	-4,9%	180.594.988	2,3%	380.711.483	-1,6%
<b>Anno 2011</b>						
	<b>Valore</b>	<b>Var.% 11/10</b>	<b>Valore</b>	<b>Var.% 11/10</b>	<b>Valore</b>	<b>Var.% 11/10</b>
Arrivi	56.263.060	2,3%	47.460.809	8,4%	103.723.869	5,0%
Presenze	210.420.670	0,0%	176.474.062	6,8%	386.894.732	3,0%

Zwischen 2010 und 2020 wird ein jährliches Wachstum des internationalen Tourismus im italienischen Kennmarkt von 2,9% erwartet, was die Besucherzahl betrifft, und von 4,8%, was die Ausgaben betrifft. In seinem Kenngebiet verschafft sich Italien erst die dritte Position, mit einem Marktanteil von 11% der internationalen Besucher; Frankreich (19%) und Spanien (13%) gehen Italien voran.

Obwohl Italien in einer wichtigen Position innerhalb des internationalen Tourismus liegt, hat es Mühe, das Wachstum des Sektors konstant zu erhalten und deshalb verliert es seine Konkurrenzfähigkeit. Das ist durch das Missmanagement der Tourismusbranche bedingt, die nie als eine Investition für die Entwicklung Italiens betrachtet worden ist. Die Analyse der italienischen Tourismussituation und die Vorschläge für ihren Aufschwung sind in dem in dem folgenden Abschnitt beschriebenen strategischen Plan für die Entwicklung des Tourismus in Italien (ital. *Piano Strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*) enthalten.

### **1.4.1. Der Plan für die Entwicklung des Tourismus in Italien (ital. *Piano Strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*)**

In Anbetracht dieser Lücken hat der Minister am 18. Januar 2013 für regionale Geschäfte, den Tourismus und den Sport den ersten strategischen Plan für die Entwicklung des Tourismus in Italien (ital. *Piano Strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*) in Rom vorgelegt, der auch „Tourismus Italia 2020. *Leadership, Arbeit, Süd*“ (ital. *Turismo Italia 2020. Leadership, lavoro, Sud*) bezeichnet wird. Diese Urkunde sollte alle zwei Jahre aktualisiert werden und besteht aus drei Teilen:

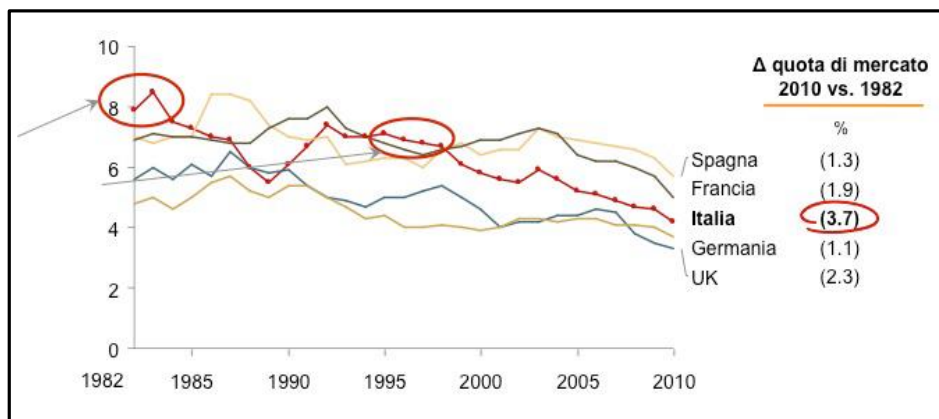
#### **a) Die Analyse der Tourismusbranche in Italien**

Der Tourismus ist eine unabdingbare Opportunität für Italien, weil er einen erheblichen Beitrag zum BIP vornimmt und einer der wenigen Sektoren ist, wo Italien einen starken, langfristigen und konkurrenzfähigen Vorteil hat. Trotzdem, obwohl Italien das größte Weltkulturerbe hat, erzeugt es weniger Reichtum und Beschäftigung als seine direkten *competitors* (z. B. fast 100 Milliarden BIP weniger als Frankreich und Deutschland; Hunderte von Tausenden von Arbeitsplätzen weniger als Spanien, Deutschland und Großbritannien). Der Marktanteilschwund (Abbildung 14) ist durch einige hauptsächliche Faktoren bedingt:

- Wachstum der Weltkonkurrenzfähigkeit;
- fortschreitende Verschiebung der Touristenströme in Richtung Schwellenländer;
- Mangel an einem strategischen Plan;
- unorganische Eingriffe von industrieller und vorschriftsmäßiger Reorganisation des Sektors;
- begrenzte oder ineffiziente infrastrukturelle Investitionen;
- mangelndes Angebot, was die Qualität und den Preis betrifft.

Beim Betrachten der Positionierung Italiens und seiner Bezugsmärkte (entsprechend den westeuropäischen Ländern und den Mittelmeerländern – Türkei, Ägypten, Tunesien, Marokko, Kroatien und Zypern) ergibt sich eine Situation von relativer *Leadership* und von kurzfristiger realer Verwundbarkeit.

Abbildung 14: Entwicklung des Einreiseverkehr-Marktanteils in den größten EU-Ländern<sup>21</sup>



Es wird eine strategische Marktgliederung des Tourismusangebots Italiens gemacht, um die Eingriffszonen des Plans scharf zu umreißen. Auf diese Weise kann man verstehen, welche die verfügbaren Ressourcen und Anstrengungen sind.

Was die Struktur und die Positionierung des Angebots Italiens betrifft, geht hervor, dass:

- der Tourismusmarkt Italiens zirka 375 Millionen Übernachtungen verzeichnet (darunter zirka 55% durch die See- und Kunststädte und zirka 44% von internationalen Besuchern);
- im Gegensatz zu anderen italienischen Gebieten ist, der Tourismus in Süditalien nicht so unterschiedlich, da er besonders auf die am Meer gelegenen Orte konzentriert ist und durch wenige Belastung von ausländischen Besuchern gekennzeichnet wird;
- das Produkt Meer hat in Italien eine geringe Anziehungskraft im Vergleich zu anderen Ländern (z. B. Spanien, Kroatien, Türkei) hat;
- die Struktur der italienischen Hotels klein ist, wenn man betrachtet, dass die aktuelle Tendenz ist, große Strukturen zu bauen;
- die Positionierung Italiens ist noch stark, wenn die Dimension der internationalen Nachfrage betrachtet wird: Italien ist die am meisten nachgefragte Destination.

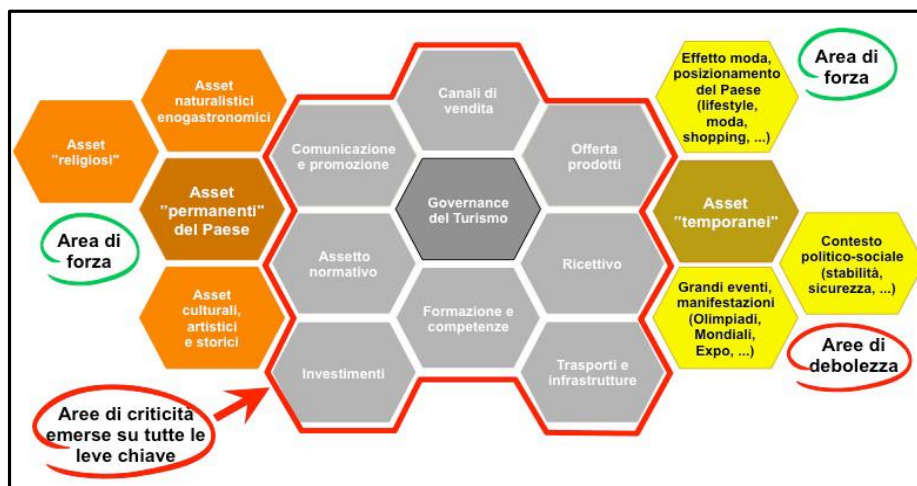
Um eine Entwicklungspolitik für Tourismus in Italien zu erarbeiten, werden die folgenden kritischen Punkte der italienischen Tourismusindustrie aufgelistet:

<sup>21</sup> Quelle: *Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport <http://www.governo.it/backoffice/allegati/70278-8390.pdf>, 12 (geklickt am 22.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

- Probleme in der Governance des Sektors;
- äußerst bruchstückhafte Förderung im Ausland;
- graduelle Ausgrenzung des *ENITs* (Akronym für *Ente Nazionale Italiano per il Turismo*, d.h. Italienischer Fremdenverkehrsverein);
- Zwergwuchs der Unternehmen;
- begrenzte Fähigkeit, konkurrenzfähige Tourismusprodukte zu bilden;
- unzureichende Infrastrukturen;
- eine dem Globalmarkt unangemessene Bildung des Personals;
- Schwierigkeit, internationale Investitionen anzuziehen.<sup>22</sup>

Diese kritischen Punkte beziehen sich auf die Ressourcen und Güter Italiens unter dem Gesichtspunkt des Tourismus, die in der folgenden Abbildung (Abbildung 15) in zwei Kategorien, d.h. ständige Ressourcen (z. B. das Kulturgut und die Kunstschätze) und vorläufige Ressourcen (z. B. der soziopolitische Kontext und die heutige Positionierung Italiens) unterteilt werden.

Abbildung 15: Bild der Italienischen Situation: starke Ressourcen aber auch kritische Punkte  
(Quelle: <http://www.governo.it/> : 29)



<sup>22</sup> <http://www.governo.it/backoffice/allegati/70278-8390.pdf>; 29 (geklickt am 22.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

**b) Die Aktionen für die Entwicklung des Tourismus in Italien**

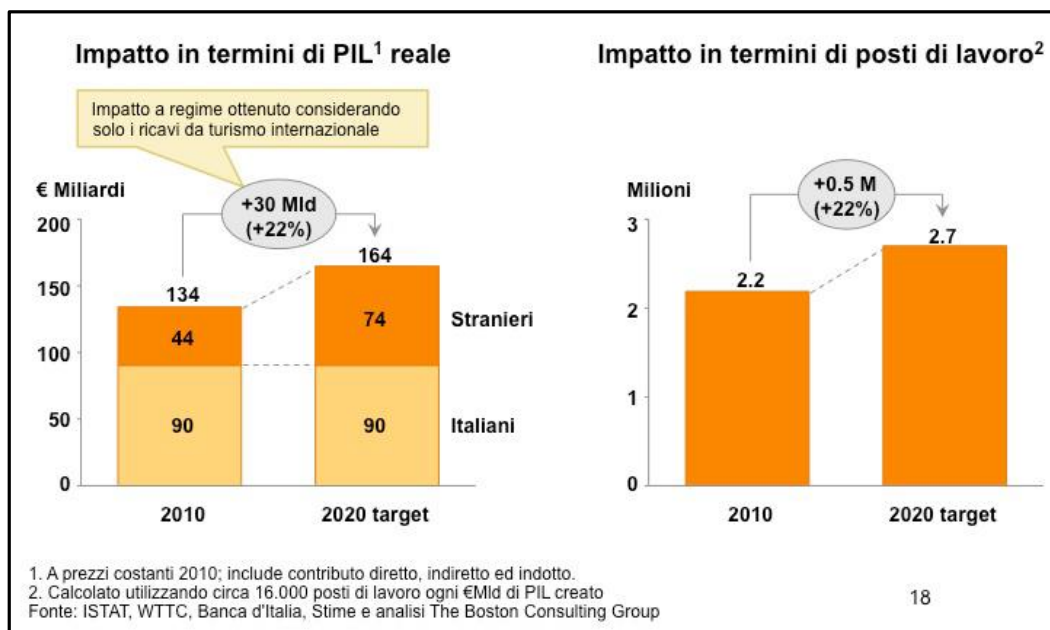
Für die Definition der strategischen Aktionen muss eine ganzheitliche Betrachtungsweise angewendet werden, weil das Tourismusprodukt das Ergebnis der Aktionen für neun wichtige Antriebe ist. Diese Antriebe sind: *Governance*, Kommunikation und Förderung, Verkaufskanäle, Angebot von Produkten, Beherbergungsbetriebe, Verkehrsmittel und Infrastrukturen, Bildung und Kompetenzen; Investitionen, normative Ordnung.

Die strategischen Aktionen sind in sieben Leitlinien zusammengestellt worden:

- *Governance*: Potenzierung der Unterstützungen und der zentralen Koordinierung;
- Aufschwung der nationalen Agentur des Tourismus (*ENIT*) mit einer neuen Planung des Unternehmensleitbilds und des Managements, in Linie mit den besten internationalen Agenturen für Tourismus, mit angemessenen verfügbaren Personalwesen und Finanzkraft;
- Verbesserung des Angebots: Konzentration auf 30-40 vorrangige Reiseziele, Innovation; BRIC-Segmente; die Wohlhabenden (um den Wert der Durchschnittsausgabe pro Tourist zu erhöhen);
- Beherbergungsbetriebe: Umschulung und Konsolidierung des Angebots;
- Verkehrsmittel und Infrastrukturen: Entwicklung gemäß der Tourismusbedürfnisse;
- Bildung und Kompetenzen: Umschulung der Bildung für die ganze Touristik und die Attraktivität der Berufe;
- Investitionen: Anziehung der Investitionen durch spezifische Anreize und Null-Bürokratie. (<http://www.governo.it/> : 36)

Im Allgemeinen streben diese Leitlinien nach dem Aufholen des Marktanteils, insbesondere, was die vorrangigen Nachfragesegmente betrifft. Eine weitere wichtige Folge der Implementierung dieses Plans wäre eine einheitliche Wachstumsverteilung in ganz Italien. Eine bessere Mitarbeit zwischen der Regierung und den Regionen/Provinzen mit Sonderstatut ist wesentlich, um die oben vorgestellten Ziele zu erreichen und um einen tugendhaften Kreis mit den Berufsverbänden und den Investoren zu schaffen.

Abbildung 16: Potenzielle Wirkung auf den Tourismus bis 2020, wenn der strategische Plan implementiert wird; Beitrag zum BIP und zur Beschäftigung  
(Quelle: <http://www.governo.it/> : 29)



### c) Der Anfang einer Strecke

Der strategische Plan hat 61 Aktionen für die Tourismusedwicklung Italiens identifiziert und verschiedene Vorrangsstufen sind ihnen anhand von zwei Dimensionen beigemessen worden:

- den Wirtschaftseffekt, der aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung, der Schaffung von Arbeitsplätzen, der Imageaufwertung für Italien festgesetzt ist;
- die Schnelligkeit der Ausführung (die aufgrund der Anzahl von betroffenen *Stakeholdern*, den verfügbaren Kompetenzen, den Komplexitätsstufen und der Ausführungszeit bestimmt ist).

Dann ist ein Einsatzplan für die Regierung verfasst worden, der die Eingriffe in vier hauptsächliche Kategorien unterteilt hat:

- Gesetzgeberische Eingriffe für die Lancierung des Plans:
  - Aufschwung der nationalen Agentur des Tourismus (*ENIT*);
  - Harmonisierung der Kurtaxe;
  - „Verschrottung“ der obsoleten und kleinen Beherbergungsbetriebe;
  - Förderung der Filmproduktion für Ausländer in Fremdenverkehrsorten;
  - Bildung eines nationalen Fonds für die Tourismusedwicklung;

- Bestimmungszweck der von Touristenvisa entstandenen Mehrerlöse zum Fonds für die Tourismusförderung.
- Finanzierung von schon existierenden Mitteln:
  - Dringender Bestimmungszweck von mehr Mitteln zur Tourismusförderung auf dem internationalen Markt;
  - Festigung der Vorschrift über die Tourismusunternehmensnetze.
- Aktionen des Tourismusministers:
  - Bildung der vorübergehenden Sonderausschusses für die Implementierung des strategischen Plans;
  - Eröffnung einer Verhandlung mit den Regionen (Fokus: Süditalien) für die Identifizierung von einer oder zwei Tourismusstätten;
  - Ergreifung des europäischen Stern-Klassifizierungssystems, das in allen Regionen anzuwenden ist;
  - Gezielte Abmachungen mit Reiseveranstaltern und Fluglinien für BRIC Länder und mit Billigfluglinien;
  - Implementierung eines für die Förderung der Tourismusinvestitionen in Italien vorbehaltenen Büros und Websites für internationale Investoren;
- Weitere interministerielle Aktionen der Regierung:
  - Bildung einer interministeriellen Verhandlung für die Ausarbeitung von Finanzanreizen und Steuermitteln für die Umschulung der Beherbergungsbetriebe;
  - Ausführung eines Plans für die Ausstellung von mehrjährigen Visa für einige vorrangigen Nachfragesegmente;
  - Festigung der von dem Ministerium für Kulturgüter geförderten Aktionen auf mehr besichtigten Museen und Kunstzentren;
  - Einleitung des *Networks* von Tourismusuniversitäts- und Fortbildungskursen;
  - Bildung einer Verhandlung mit dem Kultusministerium für die Festigung der Tourismusbildung in der ganzen Tourismuskette;
  - Enge Mitarbeit mit dem Flughafen-Plan in Zusammenhang mit diesem strategischen Plan. (<http://www.governo.it/> : 29)

### **1.4.2. Die Neuigkeiten für den Tourismus in Italien**

Mai und Juni waren wichtige Monate für die italienische Tourismusindustrie. Die neue von dem Premierminister Matteo Renzi geleitete Regierung hat zwei bedeutende Neuigkeiten für den Tourismus und die Kultur vorgenommen, d.h. die Rechtsverordnung vom 31. Mai 2014, Nr. 83 für den Kulturgutschutz, die Kulturentwicklung und den Tourismusaufschwung, und die Gründung des *Italia Convention Bureaus*, eines Staatsorganismus für die Koordination der Promotion Italiens im Ausland.

#### **1.4.2.1. Die Rechtsverordnung vom 31. Mai 2014, Nr. 83: „Dringende Bestimmungen für den Kulturgutschutz, die Kulturentwicklung und den Tourismusaufschwung“**

Am 22. Mai 2014 „hat der Ministerrat, auf Vorschlag von dem Ministerpräsidenten Matteo Renzi und dem Minister für Kulturgüter, Kulturaktivitäten und Tourismus Dario Franceschini, eine Rechtsverordnung für den Kulturgutschutz, die Kulturentwicklung und den Tourismusaufschwung angenommen.“<sup>23</sup> Diese normative Maßnahme, die in der italienischen *Gazzetta Ufficiale* (bzw. dem Amtsblatt entsprechend dem Regierungsgesetzblatt) Nr. 125 vom 31. Mai 2014 veröffentlicht ist, ist ab 1. Juni. 2014 in Kraft und stellt „eine eigentliche Revolution im Verhältnis zwischen dem Öffentlichen und dem Privaten in einem Sektor mit außergewöhnlichem Potential“<sup>24</sup> dar, laut des Ministers Dario Franceschini, des Staatssekretärs Graziano Delrio und des Ministers der Regionalangelegenheiten und der Autonomie Maria Carmela Lanzetta.

Der Kernpunkt der Rechtsverordnung ist der sogenannte *Art Bonus*, d.h. die dringenden Maßnahmen für die Förderung des Kulturmäzenatentums. Der *Art Bonus* sieht eine Steuerforderung von 65% für die Schenkungen vor zugunsten der Wartungs-, Schutz-, und Restaurationsarbeiten von öffentlichen Kulturgütern, den öffentlichen Museen, Ausgrabungsstätten, Archiven und Bibliotheken, dem öffentlichen Theater und Oper-Sinfoniestiftungen. Die Steuerforderung wird in drei gleiche Jahresbeiträge

---

<sup>23</sup> <http://www.governo.it/Governo/ConsiglioMinistri/dettaglio.asp?d=75765> (geklickt am 22.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

<sup>24</sup> [http://www.governo.it/governoinforma/dossier/rilancio\\_cultura/](http://www.governo.it/governoinforma/dossier/rilancio_cultura/) (geklickt am 22.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).



eingeteilt und wird den natürlichen Personen und den Non-Profit-Körperschaften (im Rahmen der 15% des steuerpflichtigen Einkommens) und den Inhabern von Betriebseinkommen (im Rahmen der 5% der Jahreserlöse) gewährt. Um für die Transparenz der Schenkungen zu garantieren, müssen die Empfänger monatlich sowohl dem Ministerium für Kulturgüter, Kulturaktivitäten und Tourismus als auch in ihren Websites den bekommenen Betrag und seinen Bestimmungszweck verlautbaren. Was *Crowdfunding* und *Fundraising* betrifft, wird sich das Ministerium mit der Organisation von für die Schenkungsförderung vorgesehenen Strukturen zum Nulltarif beschäftigen.<sup>25</sup>

Schließlich ist ein integrierender Bestandteil des *Art Bonus* der sogenannte *Eco Bonus*, d.h. die Eingriffe von Energieumschulung der Gebäude.

Abbildung 17: Der *Art Bonus* Logo  
(Quelle: <http://www.governo.it/governoinforma/>)



Die Rechtsverordnung enthält außerdem konkrete dringende Maßnahmen auf den folgenden Gebieten:

- Vereinfachung der Vorgänge der Submissionen für die Realisierung des sogenannten ‚*Grande Progetto Pompei*‘ (Großes Projekt Pompei);
- Schutz und Erschließung des Palastes von Caserta;
- Organisation und Funktionierung der Oper-Sinfoniestiftungen;
- Steuerforderung für den Film, um Außeninvestitionen in die Filmindustrie in Italien anzuziehen;

---

<sup>25</sup> [http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/ rilancio\\_cultura/Schede\\_mibact%20.pdf](http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/ rilancio_cultura/Schede_mibact%20.pdf) (geklickt am 22.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

- Ausarbeitung und Ergreifung des *Piano Strategico* ‚Grandi Progetti Beni Culturali‘ (Strategischer Plan ‚Große Projekte Kulturgüter‘) für die Bestimmung von Gütern und/oder Stätten von außergewöhnlichem Kulturinteresse, die Wartungs-, Schutz-, Umschulungs-, Erschließungsarbeiten und Kulturwerbekampagnen benötigen;
- Ergänzenden Ressourcen für die Kulturgüter und die Finanzierung von lokalen Kulturprojekten an den Stadtrandvierteln;
- Förderung der Jugendbeschäftigung bei staatlichen Kulturinstituten;
- Steuerforderung für die Digitalisierung, die Modernisierung, die Umschulung und die Zugänglichkeit der Beherbergungsbetriebe;
- Ausarbeitung und Ergreifung innerhalb von 180 Tagen des *Piano straordinario della mobilità turistica* (Außerordentlicher Plan der Tourismusmobilität) für die Förderung der Zugänglichkeit des Kulturgutes, mit besonderer Beachtung auf zweitrangige Tourismusdestinationen und Süditalien;
- Erfordernisse für die Reiseführer der Stätten von besonderem historischen, künstlerischen und/oder archäologischen Interesse;
- Nachdruckerlaubnis und öffentliche Bekanntmachung von Bildern der Kulturgüter ohne Erwerbszwecke;
- Zutritt zu und Nachschlagewerken der Dokumente bei den Staatsarchiven;
- Vereinfachung der bürokratischen Erfüllungen für den Start von neuen Tourismusunternehmen;
- Krisenstab anlässlich Naturkatastrophen;
- Gründung von selbstständigen Denkmalämtern für Kulturgüter und Stätten von außergewöhnlichem Wert (K der Figur des Museummanagers);
- Umänderung des *ENIT* von öffentlicher Körperschaft zu öffentlicher ökonomischer Körperschaft und Liquidation der Gesellschaft *Promuovi Italia* S.p.A. (<http://www.governo.it/>).

#### 1.4.2.2. Die Gründung des *Italia Convention Bureaus*

Nach dem traurigen Abenteurer des *Convention Bureaus Italia*, das 2011 von dem damaligen Tourismusminister Michela Vittoria Brambilla gegründet und am Ende 2013 geschlossen wurde, ist am 19. Juni 2014 das *Italia Convention Bureau* mit einer Notariatsurkunde im Kongresspalast in Florenz gegründet worden. Es ist der neue Organismus für die Koordination der Förderung im Ausland von Italien als Sitz von verschiedenen Veranstaltungen. Carlotta Ferrari, die einstimmig gewählte Präsidentin, gab diese Erklärung ab:

Das ist ein sehr wichtiges Ziel und ich zögere nicht, es als denkwürdig zu bezeichnen. Wir haben es nach einem sehr schnellen Weg erreicht, der von einer unerwarteten aber raschwüchsigen Zustimmung gestützt worden ist. Endlich hat auch Italien, genauso wie die großen europäischen und außereuropäischen Staaten, einen Organismus, der sein reiches Angebot für Treffen und Events koordiniert und fördert. Dieses Angebot wird von potenziellen ausländischen Kunden sehr geschätzt, wenn man betrachtet, dass unser Land eines der Lieblingsreiseziele für Ausländertourismus aus aller Welt ist. Stellen wir uns vor, was das für die verbundenen ökonomischen Tätigkeiten und den Wirtschaftsaufschwung bedeutet.<sup>26</sup>

Das neue *Italia Convention Bureau* ist ein Netz von Betrieben, das von *Confesercenti-Assoturismo*<sup>27</sup>, *Confiturismo-Confcommercio*<sup>28</sup>, *Federalberghi*<sup>29</sup>, *Federcongressi&eventi*<sup>30</sup> und *Federturismo-Confindustria*<sup>31</sup> in völligem Einklang mit

---

<sup>26</sup> <http://www.confesercenti.it/blog/turismo-nasce-litalia-convention-bureau-carlotta-ferrari-presidente/> (geklickt am 23.06.2014).

<sup>27</sup> Der italienische Gewerkschaftsbund *Confesercenti* (Abkürzung für *Confederazione degli Esercenti [Attività Commerciali e Turistiche]*, d.h. der Verband der italienischen Handels- und Tourismusunternehmen. <http://www.assoturismo.it/> (geklickt am 23.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

<sup>28</sup> Die italienische Gesellschaft, die in sich alle Nationalorganisationen, die die in dem *Confcommercio* (Abkürzung für *Confederazione [Generale] del Commercio*, d.h. dem allgemeinen Verband des italienischen Handels) eingetragenen Tourismusunternehmen und Berufe vertreten, vereint. <http://www.confiturismo.it/> (geklickt am 23.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

<sup>29</sup> Seit mehr als 100 Jahren ist es die wichtigste Nationalorganisation, die die italienischen Hotelbesitzer vertritt. [<http://www.federalberghi.it/> (geklickt am 23.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche)].

<sup>30</sup> Seit 2010 ist es die Nationalgesellschaft von erstem Niveau, die alle in dem Kongress-, Tagungs-, Seminarektor tätigen öffentlichen und privaten Unternehmen und Freiberufler einheitlich vertritt. [<http://www.federcongressi.it/> (geklickt am 23.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche)].

<sup>31</sup> Es ist der Nationalbund der Reiseindustrie und des Tourismus des Systems *Confindustria* (Abkürzung von *Confederazione [generale] dell'industria [italiana]*, d.h. der allgemeine Verband der italienischen

dem *ENIT* und der am MICE (Abkürzung für *Meetings Incentives Conventions Events*<sup>32</sup>) Verhandlungstisch vertretenen Regionen gegründet worden ist.

Das Leitbild des neuen Organismus ist vielfältig und ehrgeizig: er wird sich mit der Förderung von Businessgelegenheiten und Italien als Destination, der Koordination und Darstellung des Tourismusangebots und der Verbreitung der MICE-Kultur durch eine angemessene Bildung beschäftigen. Außerdem werden es zahlreiche Vorteile gegeben werden, z. B. der Eintritt von neuen Partnern, wichtige Vergünstigungen in der *Start-Up*-Phase und staatliche Finanzierungen.

Die Beteiligung wird in ‚Destinationen‘ und ‚Venues‘ gegliedert werden, die in mehr Niveaus aufgrund von den technischen Merkmalen und der Attraktionskraft unterteilt werden. Jedes Niveaus wird einem verschiedenen Jahresbeitrag entsprechen: 5000 Euro für die größten Destination (territoriale *Convention Bureaus* und Kongresszentren mit über 1000 Plätzen); 2000 Euro für die Kongresszentren mit nicht mehr als 1000 Plätzen und die Hotels mit über 200 Zimmern; 1000 Euro für Hotels mit nicht mehr als 200 Zimmern und die zweitrangigen Kongresszentren; 800 Euro für die Agenturen PCO (Abkürzung für *Professional Congress Organizer*<sup>33</sup>, d.h. professioneller Tagungsorganisator), die *Destination Management Companies*, die Caterings und andere Lieferbetriebe, die auf überterritorialer Ebene tätig sind. (<http://www.federturismo.it/>)

### 1.5. Die Tourismusnachfrage

Unter Tourismusnachfrage versteht man die vom Touristen aufgestellte Bitte um bestimmte Produkte und/oder Dienstleistungen, damit seine Bedürfnisse erfüllt werden.

---

Industrieunternehmen) und vertritt die ganze Produktionskette der Tourismusindustrie. <http://www.federturismo.it/federazione> (geklickt am 23.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

<sup>32</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/MICE>; in dem UNWTO Grundwortschatz wird es betont, dass die Experten des Tagungssektors dem Akronym MICE den Fachterminus „Tagungsindustrie“ vorziehen, weil das Akronym die industrielle Natur der Kongressaktivitäten nicht berücksichtigt. [UNWTO (Februar 2014), *Glossary of tourism terms*; 6; <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf> (geklickt am 15.6.2014) (Übersetzung aus dem Italienischen ins Deutsche von der Doktorandin)].

<sup>33</sup> <http://www.eccellere.com/rubriche/Comunicazione/pco.asp> (geklickt am 24.06.2014).

Mit anderen Worten stellt sie die Summe der Ausgaben, die die einzelnen Tourismusbesuchergruppen während ihrer Reisen tätigen, dar.<sup>34</sup>

Sie ist eines der konstitutiven Elemente des Tourismussystems und, da Tourismus nachfrageorientiert ist, kann man behaupten, dass die Tätigkeiten der zur Tourismuskette gehörenden Unternehmen ihre Bedeutung, d.h. ihre Tourismusrolle, kraft der Tourismusnachfrage bekommen. In der heutigen globalisierten Welt stellt die Kenntnis der Bedürfnisse der Reisenden, aber auch ihrer Motivationen und Verhalten, eine Variable von strategischer Wichtigkeit dar, die der DMO, Akronym für *Destination Management Organization* erlaubt, der Nachfrage auf eine rechtzeitige und gezieltere Weise im Vergleich zu den Konkurrenzdestinationen nachzukommen.

Die Tourismusnachfrage wird durch ihre Veränderlichkeit, bzw. ihren Gang, im Laufe der Zeit, beeinflusst, der seinerseits durch Konzentration und Unstabilität charakterisiert wird. Die Konzentration entspricht der Saison jeweiligen, in den sich die Nachfrage besonders vermehrt. Beispielsweise, wenn man den Geschäfts- mit dem Vergnügungstourismus vergleicht, wird man sich bewusst, dass der erste in jeder Jahreszeit stattfinden kann, weil er von Betriebsentscheidungen abhängt, und dabei konzentriert sich der zweite ausschließlich in den Ferien. Das Merkmal der Unstabilität bezieht sich auf die im Laufe der Entwicklung des Tourismus geschehenen Veränderungen, wie z. B.:

- die Zunahme der Freizeit;
- der Pro-Kopf-Einkommenszuwachs;
- die Vermehrung der Kommunikationsmittel;
- die verschiedene Kultureinstellung zum Tourismus;
- der Wandel der Arbeitskontexte.

Im Laufe der Jahre hat die Erweiterung der Tourismusnachfrage das Reiseverhalten verändert. Heutzutage wird es von vielen Motivationen, z. B. der Aufenthaltsdauer, dem verschiedenen Erfordernissen aufgrund von Kultur, der Suche nach Erfahrungen beeinflusst. Infolgedessen ist die Nachfrage immer vielfältiger anhand

---

<sup>34</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), *Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Kurzfassung*, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wirtschaftsfaktor-tourismus-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>; 11 (geklickt am 24.06.2014).

der Bedürfnisse der Touristen geworden, die um bestimmte Dienstleistungen bitten und sich erwarten, aus diesen Dienstleistungen Vorteile zu ziehen.

Außerdem aufgrund der Touristenbedürfnisse werden besondere Zielgruppen, bzw. Produktgruppen entstehen, die den Empfängern des Tourismusangebots der Destination sind. Das Ziel der sogenannten Marktuntergliederung ist die Identifizierung der Touristengruppe, die dieselben Bedürfnisse haben und auf das Angebot des Reiseziels analog reagieren. Daher wird die Untergliederung ein besseres Verständnis des Marktes und eine Zunahme der Fähigkeit der Tourismusunternehmen, der Nachfrage nachzukommen, erlauben.

Edwin von Böventer unterteilt die Nachfrage nach Reiseaufenthalten in vier Gruppen:

- die standortspezifische Nachfrage: bezieht sich auf die Sehenswürdigkeiten der Destination, bzw. ihre natürlichen und künstlichen Attraktionen, wie z. B. die Niagarafälle, den Berliner Dom;
- die naturintensive Nachfrage: entspricht der Nachfrage nach den Klima- und Landschaftsmerkmalen der Orte, z. B. die norwegischen Fjorde, die Sonne der Balearen;
- die agglomerationsorientierte Nachfrage: richtet sich auf Ferienorte, die gut besucht werden, wie z. B. berühmte Kunststädte, Vergnügungsparks;
- die bewegungs- und reiseverkehrsmittelorientierte Nachfrage: das wichtigste Kennzeichen des Urlaubs ist das Verkehrsmittel, mit dem die Reise unternommen wird und der die Reise bezeichnet, wie z. B. Motorrad- oder Fahrradreisen.<sup>35</sup>

Der Tourist wird sein Reiseziel anhand seines Bedürfnisses wählen. Aufgrund der Tourismusliteratur besteht der Auswahlprozess aus fünf Phasen, die üblicherweise mit ihren englischen Bezeichnungen aufgezählt werden:

- a) *awareness set*: entspricht den Orten, die der Tourist kennt und sich daran erinnert;
- b) *available set*: umfasst die Destinationen, die der Tourist als geeignete Orte für die Erfüllung seiner Bedürfnisse betrachtet;
- c) *early consideration set*: stellt die erste Gruppe der vom Touristen gewählten Destinationen dar, nachdem er die ungeeigneten Reiseziele ausgeschlossen hat;

---

<sup>35</sup> Edwin von Böventer (1989), *Ökonomische Theorie des Tourismus*, Frankfurt: Campus Verlag, 24-26.

- d) *late coinsideration set*: deutet die begrenzte Anzahl von Alternativen an, unter denen der Tourist seine Destination wählen wird;
- e) *final decision*: entspricht der bevorzugten Destination.

In den letzten Jahren hat sich die *Do-it-yourself*-Organisation und -Buchung des Urlaubs immer mehr entwickelt, weil der Tourist seinen Urlaub aufgrund der Meinungen seiner Freunde und Verwandten wählt, beim Vergleichen die Hotels- und Feriendörferrezensionen im Internet und beim Nachschlagen der zahlreichen Websites mit Kommentaren über und Vergleichen unter Touristen, die dasselbe Reiseziel besichtigt haben und in denselben Strukturen übernachtet haben. Das schließt den unvermeidbaren Verfall der Reisebüros ein, weil sie für die Reisebuchung nicht mehr unentbehrlich sind.

## **1.6. Das Tourismusangebot**

Den Ausgaben der Touristen steht ein entsprechendes Angebot an Gütern und Dienstleistungen gegenüber. Hierzu zählt sowohl das Angebot tourismuscharakterisierter Anbieter wie Beherbergungsbetriebe, Restaurants, Fluggesellschaften, Reisebüros oder Messeveranstalter als auch das sonstiger Anbieter, insbesondere des Einzelhandels. (Böventer 1989: 24-26) Diese Begriffsbestimmung beschreibt das Tourismusangebot, das kurz als die Gesamtheit der Güter und Dienstleistungen, die dem potenziellen Touristen vorgeschlagen werden, um seine Bedürfnisse am besten zu erfüllen, definiert werden kann.

Im Gegensatz zur Nachfrage ist das Angebot festgesetzt, weil es keinen Veränderungen der Nachfrage unterworfen ist. Es erlaubt, die Aufmerksamkeit auf eine bestimmte Touristenkategorie zu konzentrieren und deshalb spezifische Dienstleistungen anzubieten, die die besonderen Bitten der Touristen befriedigen werden. Man wird versuchen, sich nur auf einige Produktgruppen zu konzentrieren nicht nur, um ihre Bedürfnisse am besten zu erfüllen, sondern auch, um die von ihnen gewünschten Güter, Dienstleistungen, Attraktionen und Initiativen zu identifizieren, die auch den Bitten des Marktes entsprechen und die geeignet sind, die Tourismusedwicklung des Reisezieles zu garantieren.

Parallel mit der Entstehung neuer Tourismusdestinationen und der daraus folgenden Zunahme der Tourismusprodukte hat sich das Angebot quantitativ enorm vermehrt, um die neuen Bedürfnisse der Besucher zu befriedigen.

Eingriffe in das Tourismusangebot der Destination beziehen sich auf die von der DMO oder den Gebietskörperschaften angebotenen Dienstleistungen, Anlagen und Infrastrukturen. Sie bringen auch die aktive Beteiligung der lokalen Tourismusunternehmen mit sich. Das Urlaubsziel kann sich auch einem Reiseveranstalter anvertrauen, der All-Inklusive Pauschalreisen bildet, indem er den Touristen, die kein Risiko eingehen wollen und, die einen *Do-it-yourself*-Urlaub organisieren könnten, eine Reise vorschlägt.

Damit die Destination viele Touristen anzieht, müssen die für den *Incoming*-Tourismus zuständigen Subjekte und Organisationen nicht nur alle Sehenswürdigkeiten des Reiseziels gründlich kennen, sondern sie auch ausnutzen und ‚verkaufen‘. Sie sollten auch die instabile Nachfrage kennen, um mit der Mode und der Bedürfnisse der Touristen zu gehen.

Dank der Verwirklichung der Strategien von Destinationsmarketing wird man versuchen, die Sichtbarkeit der Destination zu lassen, und sie bekannt zu machen und zu erschließen, um die Touristenströme zum Vorteil aller hiesigen Tourismusakteuren zu vermehren. Um dieses Ziel zu erreichen, sind die Bündnisse unter allen öffentlichen und privaten Subjekten, die sogenannten *Stakeholder*, unentbehrlich. Dann wird die Lancierung der Destination die Anwesenheit einer führenden Figur, die den betroffenen Subjekten hilft und, die die Grundzüge für das gute Ergebnis der im Voraus festgelegten Ziele erklärt.

Die Einflussfaktoren des Tourismusangebots (Abbildung 18) entsprechen den Push- und Pull-Faktoren der Destination, die für die Entstehung der Touristenströme entscheidend sind. Freyer unterscheidet zwischen sechs Typologien von Einflüssen:

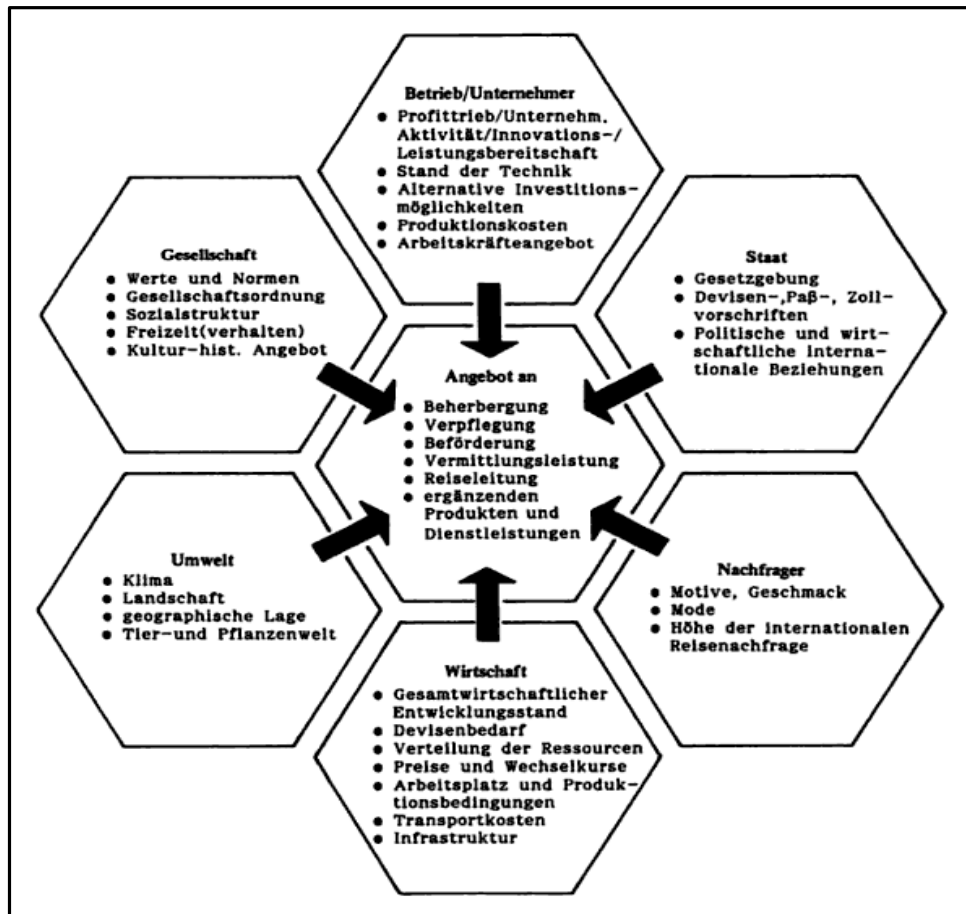
- a) die Gesellschaftseinflüsse: sie beziehen sich auf die Normen, die Kultur, die Tradition, die Sozialstruktur, die Gesellschaftsordnung, und das Arbeits- und Freizeitverhalten des Angebotslandes;
- b) die Umwelteinflüsse: sie umfassen „die natürlichen Gegebenheiten des Gastlandes wie Klima, geografische Lage (Berge, Seen), Landschaft, Tier- und Pflanzenwelt“ (das sogenannte ursprüngliche Angebot, deren Elemente von dem Anbieter nicht



verändert werden können) aber auch „die allgemeine Infrastrukturentwicklung – verkehrsmäßige Erschließung und Versorgung mit Energie und Wasser“ – (die sogenannten abgeleiteten Angebotsfaktoren);

- c) die Wirtschaftseinflüsse: sie entsprechen dem allgemeinen Wirtschaftsentwicklungsstand im Land, der Weltwirtschaft, dem Devisenbedarf, der Verteilung und Ausnutzung der Ressourcen an Arbeitskraft und Kapital, den Preisen und Wechselkursen, den Arbeitsplatz- und Produktionsbedingungen, den Transportkosten und der Infrastruktur;
- d) die Nachfrager-Einflüsse: sie decken sich mit den Reisemotiven und -wünschen, z. B. Mode, Kultur, Landschaft und Geschmack, und mit der Höhe der Reisenachfrage;
- e) die staatlichen Einflüsse: sie schließen „von allgemeinen Bestimmungsgründen der Freizügigkeit, die Pass- und Zollvorschriften, über die internationalen politischen und wirtschaftlichen Beziehungen zu anderen Ländern bis zur allgemeinen Wirtschaftspolitik und zu speziellen Maßnahmen der Tourismusförderung“ ein;
- f) die unternehmerischen/betrieblichen Einflüsse: sie umfassen die „alternativen Investitionsmöglichkeiten“, die Produktionskosten, das Arbeitskräfteangebot und die Aktivität-, Innovations- und Leistungsbereitschaft der Unternehmen und/oder der Betriebe. (Freyer 2006: 123-124)

Abbildung 18: Einflussfaktoren des Tourismusangebots  
(Quelle: Freyer 2006: 122)



## 1.7. Das Tourismusprodukt

Das Tourismusprodukt umfasst die Gesamtheit der Güter und Dienstleistungen, aber auch der Ressourcen und Kompetenzen, die ein Tourismusunternehmen auf dem Markt anbietet. „Unter dem Tourismusprodukt ist eine Gesamtleistung, d.h. Qualität und Service, zu verstehen. Dabei besteht das „Gesamtprodukt Tourismus“ aus allem, was für Touristen hergestellt wird oder was Touristen kaufen.“<sup>36</sup> Wegen seiner hohen Komplexität und Vielfältigkeit kann man behaupten, dass nicht das Tourismusprodukt, sondern die Tourismusprodukte existieren; das ist ein Effekt der Diversifizierung der Produkte in den postindustriellen Wirtschaften.

<sup>36</sup> <http://www.tourneu.eu/testy/GUManagement/einheit1/e1u7.htm> (geklickt am 25.06.2014).

Unter dem Gesichtspunkt der Tourismusnachfrage besteht das Tourismusprodukt aus Attraktionsfaktoren, die die Bedürfnisse und Wünsche der Besucher erfüllen. Von dem Gesichtspunkt des Angebots aus dagegen entspricht das Produkt den Attraktionsfaktoren, die der Kundschaft vorgeschlagen werden, um sie zu befriedigen. Die Entwicklung des Tourismusglobalmarktes hat eine radikale Änderung, was die Bildung des Tourismusproduktes betrifft, aber nicht nur in Bezug auf seine Förderung, sondern auch auf seine Vermarktung. Während in der Entwicklungsphase des Tourismusmarktes früher das Produkt erfunden wurde und später die potenziellen Kunden gesucht wurden, ist es heutzutage notwendig, das Tourismusprodukt ab den Kundenbedürfnissen zu bilden und ihnen bei ihren Wünschen zuvorzukommen.

Eine weitere heutige Tendenz ist, immer mehr integrierte Tourismusprodukte auf dem Markt vorzuschlagen, weil heutzutage der potenzielle Tourist immer komplexere Produkte sucht, da er sich nicht mehr an traditionellen Angeboten, die ein einzelnes mit der Destination verbundenes Grundelement haben (z.B. die Kunststadt, der Badetourismus), interessiert.<sup>37</sup>

Außerdem ist das Tourismusprodukt für den Touristen wichtig, weil es sowohl die Beherbergungsbetriebe als auch alle Anziehungsfaktoren des Gebietes, die seine Bedürfnisse anhand seiner Interesse und Kultur erfüllen werden, umfasst. Deshalb deckt sich das Produkt mit der gesamten Destination, bzw. mit dem Angebotssystem, das von lokalen Unternehmen aufgrund der besonderen hiesigen Ressourcen gebildet wird. Die Unternehmen beschäftigen sich mit der Erschließung einer bestimmten Tourismusdestination, die von der Nachfrage als ein Tourismusprodukt, d.h. eines der spezifischen Bedürfnisse des Touristen nachkommenden Ort betrachtet wird, sodass sie ein Reiseziel machen.

Walter Freyer identifiziert die folgenden Unterscheidungsmerkmale des Tourismusproduktes:

- Immaterialität. Die touristischen Leistungen sind überwiegend immateriell: man kann sie weder sehen noch fühlen und man kann sie auch nur schwer beschreiben, der Kunde kann sie vor dem Kauf nicht anschauen oder vorab erleben („Probe-Reisen“). [...]

---

<sup>37</sup> Stefan Marchioro (2012), *Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche* in Elda Omari (a cura di) (2012), *Tourism & Culture. Quaderno delle lezioni (Durrës - Gjirokastër, 20-27 Febbraio 2011)*, Padova: S.A.R.G.O.N. Editrice e Libreria, 17. (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

- Abstraktheit. Das Tourismusprodukt ist zusammengesetzt aus den Komponenten Zeit, Raum und Person (Motive): es unterscheidet sich von Land zu Land, von Reisendem zu reisendem und von Zeit zu Zeit.
- Vergänglichkeit. Die meisten touristischen Angebote können nicht gelagert werden, sie sind zeit- und raumabhängig und vergänglich. [...]
- Uno actu-Prinzip. [...] Während der Reise erfolgen gleichzeitig die Reiseproduktion durch die Tourismusunternehmen und der Reisekonsum durch die Touristen.
- Verbrauch am Ort der Leistungserstellung. Die Reisenden müssen zum Produkt kommen, der Verbrauch erfolgt zumeist (gleichzeitig mit der Leistungserstellung) am Ort des Produzenten. [...] *Beispiel*: Eine Italienreise wird in Italien ‚produziert‘ und ‚konsumiert‘, nicht in Deutschland.
- Integration eines externen Faktors. [...] Reiseberatung, Hotelaufenthalt oder Transportleistung sind nur möglich, wenn der Kunde/Gast (als externer Faktor) anwesend ist und in die Leistungserstellung ‚integriert‘ wird.
- Leistungsbündel. Die Reise ist aus vielen Teilkomponenten zusammengesetzt, sie ist ein ‚Leistungsbündel‘. (Freyer 2006: 135).

Von einer Managementperspektive aus muss das Tourismusprodukt in seiner Gesamtheit verwaltet (durch das Destinationsmanagements) und vermarktet (durch das Destinationsmarketing) werden.

Schließlich ist auch die Tourismuswirtschaft als ein „Multiproduktunternehmen“ zu verstehen, das eine Produktpalette aus Transport, Beherbergung, Reisevermittlung und Unterhaltung anbietet. (<http://www.tourneu.eu/>)

## 2. KAPITEL

# DIE TOURISMUSDESTINATION

### 2.1. Konzept der Tourismusdestination

Das Konzept von Tourismusdestination (engl. *destination*) ist ein neues Konzept: es gehört zum Grundwortschatz des Tourismusmanagement erst ab dem Beginn der Neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts. Das kann sich als überraschend herausstellen, aber es erklärt sich aus den tief gehenden Veränderungen der Tourismusnachfrage in den letzten Jahren. In dem Zeitalter der Globalisierung hat die Auswahl der Touristen die Merkmale eines Wettbewerbs unter unzähligen Alternativen angenommen und deshalb war es notwendig, eine Begriffsbestimmung für Destination zu finden.

Wie für Tourismus existieren zahlreiche Definitionen und Synonyme für Destination, die Ähnlichkeiten aufweisen, wie z. B. die dem Adjektiv touristisch vorangegangenen Ausdrücke Ort, Region, Gebiet und Bezirk. Laut Thomas Bieger ist die Destination ein geographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder das Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit im *Incoming* Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.<sup>38</sup> Auch Rudolf Mussner schlägt eine Definition von Destination vor, in der er die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Destination betont, unter denen die wichtigsten die Meinung des Gastes und die von der Bevölkerung und den Anbietern kommende Förderung der Reisezielentwicklung sind:

Die touristische Destination ist eine geographische Einheit, die wettbewerbsfähig, organisiert, einheitlich geführt und demzufolge als Reise- bzw. Urlaubsziel ausgewählt werden kann. Es ist also schließlich der Gast, der Destinationen schafft und sie zum Erfolg werden läßt. Nicht minder wichtig ist es jedoch, dass die touristische Destination intern als solche anerkannt ist und die Bevölkerung, aber insbesondere die Anbieter, sich zu dieser Destination bekennen. Erst die Vielfalt des Angebots, die Summe der verschiedenen touristischen Leistungen, von Unterkunft

---

<sup>38</sup> Thomas Bieger (2005), *Management von Destinationen*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 55.

bis zur Gastronomie, zu den Veranstaltungen, den Events, zur Natur lassen eine Region zu einer touristischen Destination werden.<sup>39</sup>

In einem konkurrenzfähigen Kontext sind die Natur- oder Kunstattraktionen für die Auswahl entscheidend. Deswegen muss eine Destination über alle zum Aufenthalt nötigen Anlagen und Infrastrukturen (u. a. Verkehrswesen, Unterkünfte, Gaststättengewerbe, Freizeitbeschäftigungen) verfügen, aber sie muss auch fähig sein, viele Besucher durch ihre Bekanntheit und ihr Image emotional anzuziehen. Ein Ort wird zu einer Tourismusdestination, wenn der Markt davon bewusst wird, und dieses Bewusstsein sich in tatsächliche Nachfrage verwandelt auch dank der Fähigkeit der Destination, die von ihr angebotenen Dienstleistungen mitzuteilen. Die Destination ist von der Tourismusnachfrage durch schwankende und von Zeit und Raum abhängige Abläufe bestimmt. In diesem Zusammenhang kennzeichnet Claude Kaspar den Fremdenverkehrsort als „Kristallisationspunkt der Nachfrage“ (Bieger 2005: 55), weil seiner Meinung nach die Nachfrage nicht auf ein einzelnes Unternehmen, sondern auf einen Ort orientiert ist. Um zusammenzufassen, laut Michele Tamma sind die grundlegenden Begriffe einer Tourismusdestination die folgenden:

- a) ein geographischer Raum;
- b) der Bezug auf ein Angebot (ein Produkt) und auf einen Markt (Marktsegmente);
- c) die Gesamtheit von Ressourcen, Anlagen, Tätigkeiten und Akteuren<sup>40</sup>, die das Angebot liefern.<sup>41</sup>

Infolgedessen ist die Destination als ein System (Abbildung 19), bzw. ein Amalgam von Produkten, Dienstleistungen und Attraktionen, zu verstehen, die in Beziehung zueinander stehen und sich verschiedenartig in einem geographischen Raum befinden. Dem Touristen wird deswegen ein integriertes Erlebnis angeboten.

---

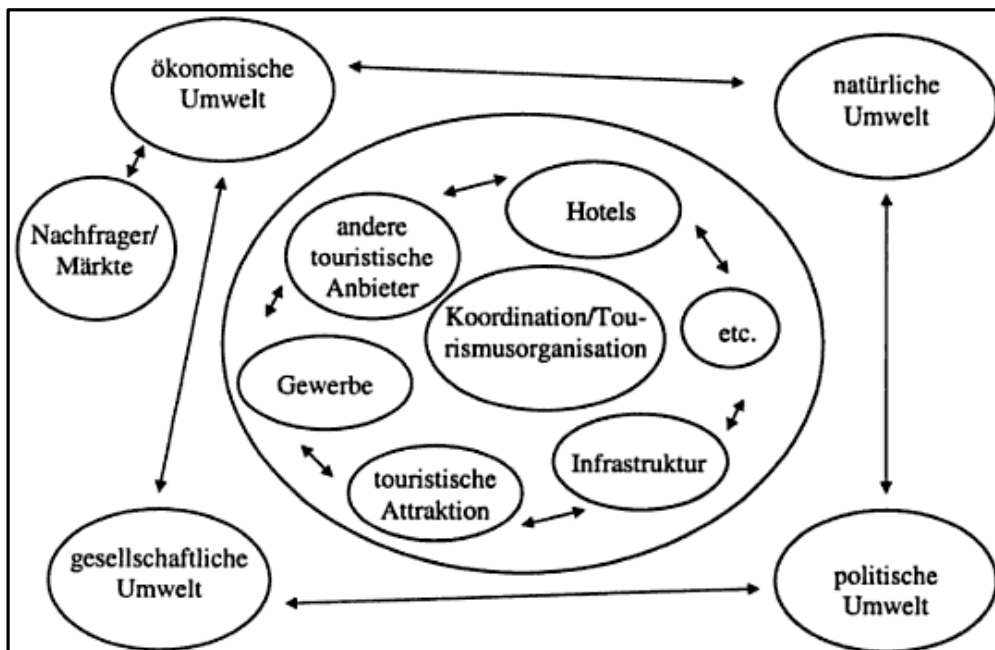
<sup>39</sup> Rudolf Mussner (1999), *Touristische Destinationen als Chance*, in Rudolph Mussner, Harald Pechlaner, Andreas Schönhuber (Hrsg.) (1999), *Destinationsmanagement. Management della destinazione*, Chur/Zürich: Ruediger, 3.

<sup>40</sup> „Mit Akteuren einer Tourismusdestination versteht man sowohl die privaten Akteuren, die am Angebot für die Gäste beitragen, als auch die öffentlichen Akteuren, die die echt verwaltungspolitischen Komponente des Tourismus in einem bestimmten Gebiet darstellen.“ Harald Pechlaner, Paola Paniccia, Marco Valeri, Frieda Raich (a cura di) (2012), *Destination governance. Teoria ed esperienze*, Torino: G. Giappichelli, 5 (Übersetzung aus dem Italienischen ins Deutsche von der Doktorandin).

<sup>41</sup> Michele Tamma (2002), *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Mariangela Franch (2002), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Torino: G. Giappichelli Editore, 17 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

Heutzutage spielen die Beziehungen unter den Akteuren des Systems Destination eine immer wichtigere Rolle. Eine mögliche Gestaltung der Struktur dieser Beziehungen könnte sich in zwei verschiedene, aber eng wechselseitige, Niveaus gliedern: das spezifische und das allgemeine. Das spezifische Niveau bezieht sich auf die Gesamtheit der horizontalen und vertikalen Beziehungen unter den Akteuren, die in der lokalen Tourismusdestination tätig sind, und den Akteuren, die in konkurrierenden Tourismusdestinationen tätig sind. Zu diesem Niveau gehören auch die horizontalen und queren Beziehungen zwischen den Akteuren der Tourismusdestination und dem sozioökonomischen Bezugskontext. Dagegen umfasst das allgemeine Niveau die Gesamtheit der Beziehungen zwischen den Akteuren der Tourismusdestination und den institutionellen Akteuren, die ihre Entwicklung bedingen.

Abbildung 19: Das System Destination  
(Quelle: Bieger 2005: 61)



## 2.2. Die Tourismusdestination als Wettbewerbseinheit

Die Destination nur unter einem räumlichen Gesichtspunkt abzugrenzen ist nicht genug, um die Umweltveränderungen anzupacken und konkurrenzfähig auf dem Markt

zu sein. In der heutigen globalisierten Welt wird die Tourismusdestination immer mehr als eine Wettbewerbseinheit betrachtet und deshalb muss sie sich als solche geleitet werden. In einem Artikel der bekannten Wirtschaftsfachzeitschrift *The Economist* wird diese Situation gut beschrieben:

[Heutzutage] gibt es wahrscheinlich mehr herumgehende Touristen, aber es gibt auch mehr Wettbewerbsfähigkeit unter Destinationen, seit sich Städte, Länder und Kontinente an den Charme der Tourismuseinnahmen klammern. [...] Wie alle Konsumgüter müssen Tourismusdestinationen ihre eigenen Kunden davon überzeugen, dass sie eine derartige Zusammenstellung von Vorteilen haben, dass sonst niemand anbieten kann. Destinationen, sowie Fluglinien und Beherbergungsbetriebe, versuchen mit großem Eifer, sich selbst als Markenzeichen zu erkennen zu geben, indem sie auf den lauten Wirbel des modernen Marketing. Jeder Ort versucht, den bestmöglichen Vorteil aus dem, was er besitzt, zu zurückgreifen.<sup>42</sup>

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination entspricht ihrer Fähigkeit, Werte und Vorteile für den Kunden zu erzielen, um das ökonomische Überleben der Region zu versichern. Außerdem hängt sie von der Zusammenarbeit zwischen den Komponenten der Destination ab, d.h. den Ressourcen, der Wirtschafts-, Natur-, Sozial- und Politikumwelt, der Bevölkerung und den Tourismusunternehmen. In diesem Zusammenhang beobachtet Ruggero Sainaghi, dass im Tourismusmarkt es die Destination ist, die konkurriert, nicht die einzelnen Unternehmen.<sup>43</sup> Nämlich laut Thomas Bieger „differenziert der Kunde beim Konsum der verschiedenen Leistungselemente (z. B. ein Transport, Essen) oft nicht nach den verschiedenen Unternehmen, sondern schreibt die Leistung und deren Qualität der Destination als Ganzes zu. Destinationen müssen somit über sämtliche Elemente der Dienstleistungskette eine prozessorientierte Perspektive entwickeln.“ (Bieger 2005: 55-56). Die von dem Touristen wahrgenommene Befriedigung hängt sowohl von der Fähigkeit des Systems Destination, den ganzen Kauf- und Verbrauchprozess zu verwalten, als auch von der Fähigkeit, das touristische Image

---

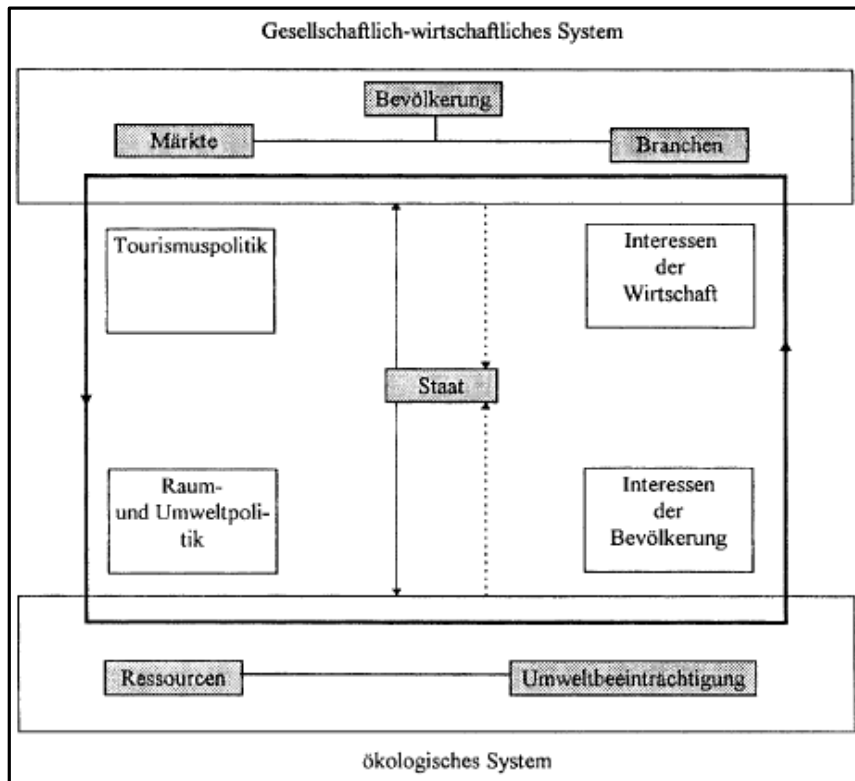
<sup>42</sup> Geoffrey I. Crouch (2007), *Modelling Destination Competitiveness. A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*, [http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Crouch\\_modelDestnComp-web.pdf](http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Crouch_modelDestnComp-web.pdf) (geklickt am 27.06.2014).

<sup>43</sup> Ruggero Sainaghi (2006), *From Contents to Processes. Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)*, in "Tourism Management", Nr. 27, 1053, <http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/from-contents-to-processes-versus-a-dynamic-destination-management-L5gVjQHHrH> (geklickt am 27.06.2014).



und die Destinationswahrnehmung vor, während und nach dem Ende des Erlebnisses. (Marchioro 2012: 17)

Abbildung 20: Die Destination als Wettbewerbseinheit  
(Quelle: Bieger 2005:60)



Auf dieser Abbildung wird das zwischen den Bestandteilen des Systems Destination existierende Zusammenwirken graphisch dargestellt. In Linie mit der heutigen Qualitätstourismustendenz wird ein integriertes wertvolles Tourismusangebot von Märkten erwartet. Die Branchen werden dadurch getrieben, sich zu qualifizieren und zu verbessern. Konkurrenzfähige Sektoren, wie z. B. die kundenorientierte Hotellerie, beschäftigen sich mit der Befriedigung aller Wünsche und Bedürfnisse ihrer immer anspruchsvolleren Kundschaft. Wertschöpfungsstärke Tourismusanbieter versuchen, die hiesige Bevölkerung zu überzeugen, dem Tourismus und den Besuchern positiv gegenüberzustehen, damit Gastfreundschaft und im Ganzen ein verlockendes Tourismusimage zu sichern. Letztens, aber nicht weniger wichtig, beeinflussen gute Beziehungen zur Umwelt (bzw. der Sozial-, Wirtschafts-, Politik- und Ökoumwelt) die Konkurrenzfähigkeit und die Leistungsbereitschaft positiv.

Schließlich, wenn das System Destination mit irgendeinem Unternehmenssystem verglichen wird, können die grundlegenden Unterschiede bemerkt werden. Zuerst gehören präzise Leistungswege und Befehlsberechtigung nur zu den Unternehmen, die auch leicht berechenbare Erfolgsindikatoren haben. Seinerseits wird das System Destination durch die Zusammenarbeit unter seinen Bestandteilen, die Wichtigkeit des Umwelteinflusses und einen kollektiven Beschlussprozess für die Genuss der strategischen Ressourcen kennzeichnet.

### **2.3. Die bestimmenden Faktoren der Touristenströme: Push- und Pull-Faktoren**

Neil Leiper beschreibt das Tourismusphänomen als die Umstellung von Strömen von Personen, die aus den Ursprungsorten abreisen und die Durchgangsorte durchfahren, um die Reiseziele, oder, mit treffenden Wörter, die Tourismusdestinationen, zu erreichen. Der Austausch von Strömen zwischen einer Zeugungsregion und einer Destinationsregion ist von vielen Kräften abhängig, die in der Tourismusliteratur in zwei entgegengesetzte Kategorien unterteilt werden: die Push- Faktoren (auch Schubfaktoren oder ‚weg-von-Motive‘) und die Pull-Faktoren (auch Zugfaktoren oder ‚hin-zu-Motive‘). Einige dieser Faktoren sind mit Natur-, Sozial- und Kulturelementen verbunden, die zum Großteil vom Menschenwerk absehen; dagegen gehen andere aus erarbeiteten Managementstrategien hervor, deren Ziel es ist, eine Tourismusanziehungskraft hervorzubringen, die Eingangsreiseströmen und die daraus folgenden Auswirkungen auf das lokale Wirtschaftssystem zu erzeugen. (Abbildung 21)

#### **2.3.1. Die Push-Faktoren**

Laut Frank M. Hannich „handelt es sich bei Push-Faktoren um sozio-psychologische Motive, die Individuen dazu antreiben – sozusagen anschieben – zu verreisen.“<sup>44</sup> Diese Faktoren also entsprechen den in den Zeugungsregionen enthaltenen

---

<sup>44</sup> Frank M. Hannich (2008), *Destinationsmarken im Special Interest Tourismus. Dargestellt am Beispiel des Klettertourismus*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 13.

Anspornen der Tourismusnachfrage, die dazu bringen, die Residenzgebiete vorübergehend zu verlassen, um das Urlaubsziel zu erreichen. Umberto Martini und Mariangela Franch beobachten, dass sich diese Elemente in zwei verschiedene Begriffsformen unterteilt werden können:

- a) interne Merkmale der Zeugungsregion;
- b) den Zusammenhang zwischen der Zeugungsregion und die Destinationsregion.

Die folgenden Faktoren gehören zur ersten Kategorie:

- Wirtschaftsfaktoren, wie z. B. das verfügbare Einkommen, seine Verteilung in der Bevölkerung, der Hang zum Ausgeben im Regionsinneren. Der Grad von Wirtschaftsentwicklung und die Fähigkeit eines Gebietes, Reiseströme zu erzeugen, sind eng verbunden: nur wenn das Pro-Kopf-Einkommen eine gewisse Schwelle überschreitet, die örtlich, geschichtlich und je nach Tourismusart variiert, wird die Tourismusausgabe erheblich. Der Geldwechselwert zwischen der Landes- und der Fremdwährung ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor, weil er die ökonomische Zugänglichkeit einer Destination merklich ändern kann.
- Sozialfaktoren, die mit den Strukturcharakteristiken der Gesellschaft verbunden sind. Zunächst ist die vorherrschende Wirtschaftstätigkeit bedeutend: das Industriewachstum und das von der Bevölkerung kommende Bedürfnis von Tourismus stehen in enger Wechselbeziehung miteinander. Nämlich kann der Tourismus als eine logische Folge der festgesetzten Arbeitsorganisation betrachtet werden, weil er an die Beschäftigung der sogenannten Nichtarbeitszeit eine erholsame und regenerierende Rolle vergibt, durch befriedigende und Spielaktivitäten, wie z. B. die Reise und den Urlaub. Der Tourismus wird also zu einer Hauptfreizeitbeschäftigung: es ist kein Zufall, dass die Tourismusnachfrage saisonal ist, weil sie von der Organisation der Arbeitszeit und des Schulkalenders abhängt. In den neulich gebildeten postindustriellen Gesellschaften, die sich durch eine weniger festgesetzte Erwerbstätigkeitsorganisation kennzeichnen (z. B. Teilzeitarbeit, projektgebundener Arbeitsvertrag), haben sich neue Tourismusformen (z. B. ‚außerhalb-der-Saison-Reise‘ oder kurzer aber mehrfacher Urlaub) entwickelt und deshalb haben sich die Tourismussaisons verlängert. Ein weiterer wichtiger Sozialfaktor ist die Bevölkerungsbildungsstufe, von der die Neigung zum Reisen und

die Struktur der Tourismusnachfrage abhängen, was die Reisemotive und die Qualitätserwartungen der Tourismusdienstleistungen betrifft.

- Bevölkerungsfaktoren, wie z. B. das Durchschnittsalter der Bevölkerung, die Lebenserwartung, die Anzahl der Familien und ihre Zusammensetzung. Aufgrund von diesen Bevölkerungskriterien sind besondere Tourismusvorschläge kreiert worden, z. B. die *ad hoc* vorbereiteten Urlaube für junge kinderlose Ehepaare (auch „DINK“, d. h. *double income no kids*, genannt), für Single oder für Senioren.
- Umweltfaktoren, die mit den Klima- und geomorphologischen Merkmalen der Zeugungsregion und ihrer Urbanisierungsstufe zusammengefügt sind. Zum Beispiel sind der Mangel an Naturreichtümern und das Vorhandensein von Stadtballungszentren zwei ‚weg-von-Motive‘ für wen, der die Natur erleben möchte. In diesem Fall wird die Reise als eine „Flucht aus einer als banal wahrgenommenen Umwelt“ betrachtet, weil „das Urlaubsumfeld sollte sich physisch und sozial vom normalen Lebens- und Arbeitsumfeld unterscheiden.“ (Hannich 2008: 13)

Die nachkommenden Faktoren sind in der zweiten Gattung, d.h. den Zusammenhang zwischen der Zeugungsregion und die Destinationsregion, einbezogen:

- geografische Faktoren, die mit der Entfernung zwischen den zwei Regionen verbunden sind. Jede Destinationsregion kann auf ein Naturattraktionsbecken zählen, das durch die Gebiete, die im Umkreis von einigen Hunderten von Kilometern streichen, dargestellt ist (z. B. der Tourismuserfolg der Alpen hängt auch von der Nähe des Bayern im Norden und der Poebene im Süden ab). Außerdem hat der Technologiefortschritt der Verkehrsmittel, vor allem der Luftbeförderung (Linien- und touristische Charterflüge), die Anzahl der Tourismusattraktionsgebiete vervielfältigt und daher sind die Marktgelegenheiten für die Destinationen vermehrt.
- Geschichtsfaktoren, die mit dem Bestehen eines Traditionsaustauschs zwischen den zwei Regionen und mit der Beziehungsart, die die zwei Gebiete im Laufe der Jahrhunderte kennzeichnet hat, zusammengefügt sind. In vielen Regionen werden die Touristenströme, die sie verbinden, aus Migrationsphänomenen entstanden, die danach einen ‚Besuchstourismus‘ in den Destinationsregionen und einen ‚Rücktourismus‘ in den Zeugungsregionen verursacht haben.

- Kulturfaktoren, die mit der Ähnlichkeitsstufe der lokalen Kulturen korreliert sind, bzw. mit der Vereinbarkeit zwischen dem, was die Destinationsregion anbieten kann, und dem, was die Zeugungsregion nachfragt. Wenn die zwei Gebiete ähnliche Kulturen, Gebräuche und Traditionen sowie dieselbe Religion und Sprache haben, wird die Zeugung von Touristenströmen erleichtert, auch wenn manchmal genau der Reiz des Neuen und des Fremden der Hauptgrund einer Reise ist. Die Tourismusindustrie ihrerseits versucht sowohl auf das Bedürfnis nach Leichtigkeit und Beruhigung als auch auf das nach Lernen und Entdeckung zu antworten.

### 2.3.2. Die Pull-Faktoren

Im Gegensatz zu den Push-Faktoren stehen die Pull-Faktoren, die Frank M. Hannich „die Stimuli, die eine Destination aus Sicht des Reisenden bietet“ (Hannich 2008: 13) definiert. Mit anderen Worten sind sie die Motive, die einen Touristen veranlassen, eine gewisse Destination zu wählen und zu erreichen. Diese Faktoren handeln von der Seite der Destinationsregionen und können in den folgenden Punkten zusammengefasst werden:

- Attraktionen: sie stellen die Natur- und/oder Kunstelemente dar, die den Besucher zu einem bestimmten Ort treiben und eine Destination kennzeichnen. Sie könnten auch als die Hauptelemente des Tourismusphänomens betrachtet werden, weil sie für den Erfolg einer Destination entscheidend sind. John Urry beobachtet, dass die Tourismusattraktion mit dem *Sightseeing*-Phänomen verbunden ist, da sie das bedeutungsvolle Bild des Ortes ist, das die Reise begründet. Deshalb je mehr eine Attraktion einzigartig, unnachahmlich ist, desto höher wird ihre Fähigkeit sein, Besucherströme zu erzeugen. Laut John Urry „müssen potenzielle Gegenstände des Touristenblicks irgendwie verschieden sein. Sie müssen außergewöhnlich sein.“<sup>45</sup>

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination steht in enger Wechselbeziehung mit der Nachahmbarkeits- und Reproduzierbarkeitsstufe ihrer verfügbaren Tourismusattraktionen. Aus diesem Grund sind einige Attraktionskategorien, insbesondere die Landschafts- und Naturressourcen, sowie die Kunst- und

---

<sup>45</sup> John Urry (1990), *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in Contemporary Societies*, London: Sage, 12 (Übersetzung aus dem Englischen ins Deutsche von der Doktorandin).

Architekturschätze und das Kulturgut, bedeutend, weil sie anderswo nicht genossen werden können. Die Kunstattraktionen (d. h. die Anlagen, die Infrastrukturen und die Events, die Anlässe von Zerstreuung, Erholung, Sportausübung und Sozialisation bieten) haben eine geringere Unterscheidungsfähigkeit des Angebots und verleihen der Destination einen weniger dauerhaften konkurrenzfähigen Vorteil.

Trotzdem zeigen die neuesten Tourismustendenzen eine Relevanzsteigerung der Kunstattraktionen, deren Grundkategorien die folgenden sind:

- Infrastrukturen für die Freizeit, die sich in der Nähe von Tourismusferienorten oder von großen Verkehrswegen befinden, z. B. Vergnügungsparks, Zoos, Einkaufszentren oder *Factoryoutlets*;
- Museen und Kulturzentren, die manchmal auch unter dem architektonischen Gesichtspunkt bedeutend sind und deren Anwesenheit für das städtische Stadtgefüge und die Tourismusberufung des Gebietes wichtig ist, z. B. das Guggenheim Museum in Bilbao;
- Anlagen für die Sportausübung, z. B. Sporthallen, Seilbahnen und Skiliften, Fitnesscenter und Stadien;
- Zugkräftige Kultur- oder Sportevents und Veranstaltungen, die nicht nur für die Erzeugung von Reiseströmen bestimmt werden, sondern auch das Gebietsimage und seine Verfügbarkeit von Infrastrukturen infolge des Baues der für die Eventsveranstaltung nötigen Strukturen beeinflussen, z. B. die Ausrichtung der Sommer- und Winterolympiaden.

Wenn die Anziehungskraft einer Destination nur mit ihren Kunstattraktionen verbunden ist, riskiert das Reiseziel, zu einen „Nicht-Ort“ (nach der Definition von Marc Augé), bzw. zu einen Tourismusort, der von dem Raum, in dem er sich befindet, vollkommen unabhängig ist.<sup>46</sup> Deshalb ist die gleichgewichtige Vermischung der Natur- und Kunstelemente das, was eine Destination als einen Tourismusort im anthropologischen Sinn bezeichnet und sowohl auf die Unterscheidungsmerkmale einer Destination als auch auf die Erhaltung ihrer Attraktionskraft im Laufe der Zeit wirken kann. Wesentlich ist die Fähigkeit, ein

---

<sup>46</sup> „So wie ein Ort durch Identität, Relation und Geschichte gekennzeichnet ist, so definiert ein Raum, der keine Identität besitzt und sich weder als relational noch als historisch bezeichnen läßt, einen Nicht-Ort.“ Marc Augé (1994), *Orte und Nicht-Orte. Vorüberlegungen zu einer Ethnologie der Einsamkeit*, Frankfurt: S. Fischer, 92.

strategisches Management zu aktivieren, um diese Merkmale hervorzuheben und sie verfügbar für die Tourismusaktivität zu machen. In Ermangelung von Echtheit und Neuheit droht das Tourismusgebiet standardisiert zu werden, d.h. durch andere Orte ersetzt zu werden, aufgrund von verschiedenen Variablen, z. B. dem Preis, der Mode, dem Wettbewerbsdruck oder der Werbekraft.

- Zugänglichkeit: dieser Faktor bezieht sich auf drei Aspekte, die eine Tourismusdestination kennzeichnen:
  - die geografische Zugänglichkeit (die Erreichbarkeit): sie bezieht sich auf die Möglichkeit, die Destination durch angemessene Route und Verkehrsmittel leicht zu erreichen, und dann hängt sie von der im Gebiet verfügbaren Ausstattung mit Infrastrukturen ab (z. B. Straßen, Häfen, Flughäfen, Eisenbahnlinien). Von einem strategischen Gesichtspunkt aus muss die Zugänglichkeit anhand der Finanzanlage, der Umweltauswirkungen und der Anthropobelastungsgrenze des Gebietes geplant werden.
  - die soziopolitische Zugänglichkeit: sie entspricht den Bedingungen, die den Besuchern erlauben, an eine Reiseziel zu kommen. Dazu nimmt man Bezug auf drei Punkte:
    - die Beachtung von bürokratischen Vorgängen (z. B. Genehmigungen, Visa, Aufenthaltserlaubnissen);
    - die Situationen, in denen die Touristen die Freizügigkeit nicht auf dem Gebiet haben (das ist der Fall z. B. der Entwicklungsländer, wo die Aktionen der örtlichen Regierungsbehörden sehr wichtig sind);
    - die Verfügbarkeit von Dienstleistungen (wie z. B. Sicherheitsbedingungen, öffentliche Ordnung, Gesundheitswesen, Finanzdienstleistungen und Handelsgewerbe), die als Tourismusunterstützungen dienen und den Touristen ihre Befangenheit nehmen.
  - die Wirtschaftszugänglichkeit (eng. *affordability*): sie ist mit den Kosten, die die Touristen tragen müssen, um ihre Reiseziel zu erreichen und dort zu übernachten, verbunden. Manchmal können die Destinationen regelrechte Preispolitiken anfertigen, um ihre Attraktionskraft durch die Preisedämpfung zu steigern, oder, um ihre Exklusivität durch die absichtliche Begrenzung des Zugangs zur Destination einem umgrenzten Nachfragesegment zu behaupten.

- Informationen, Gastfreundschaft und Hotelfach: der Attraktionskraft eines Urlaubszieles liegen die verfügbaren Unterkünfte und die Tätigkeiten zugrunde, die die Destinationen ausüben, um die Gäste so gut wie möglich zu empfangen. Informationen und Gastfreundschaft fallen in die Destinationsmarketingaktionen, für die sowohl die lokalen öffentlichen Körperschaften als auch die Tourismusunternehmerkategorien zuständig sind. Das Hotelfach erfüllt eine besondere Funktion: es fungiert gleichzeitig als Trägerdienst, um dem Touristen zu erlauben, innerhalb der Destination zu übernachten, und als Attraktionsfaktor, weil die Merkmale des Hotelfaches, was die Qualität und die Typologie betrifft, in der Auswahl der Destination entscheidend sind. Deshalb unter dem Gesichtspunkt des Managements kann die Tourismusentwicklung einer Region mit dem folgenden Elementen verbunden werden:
  - dem Eingriff von beruflichen Hotelfachmaklern, wie z. B. Hotelketten, Immobiliengesellschaften, Verwaltungsgesellschaften von Feriendörfern und Wohnanlagen;
  - dem Auftauchen von hiesigem Unternehmertum, das sich an das Hotelfach entweder als Zusatzeinkommensquelle (z. B. Mietwohnungen, Mietzimmern, B&B, Hotels und/oder Gaststättenbetrieben auf einem Bauernhof), oder als Unternehmertätigkeit (z. B. Hotels, Wohnanlagen) wendet.
- Tourismusimage: in der Tourismusliteratur wird es definiert als „die allgemeine Wahrnehmung eines Menschen oder eine Gesamtheit von Eindrücken eines Ortes.“<sup>47</sup> Vom Gesichtspunkt des Angebots aus ist das Tourismusimage das gemeinsame Ergebnis der Destinationsidentität und der Positionierungsstrategien der lokalen Akteure. (Marchioro 2012: 17) Dieses Image spielt eine wichtige Rolle, weil es nützlich sowohl für das Verständnis des Tourismusverhaltens als auch für die Ausarbeitung der Destinationsmarketingstrategien ist.<sup>48</sup> Nämlich hängen die Auswahl und der Erfolg einer Destination größtenteils von ihrem Image ab, bzw. von der positiven Achtung, die die potenziellen Touristen vor dem Gebiet, seinen

---

<sup>47</sup> Mohamed Ghada Abdalla (2007), *Egypt's Image as a Tourist Destination. A Perspective of Foreign Tourists*, in "TOURISMOS. An International Multidisciplinary Refereed Journal of Tourism, 3 (1) (15. April 2008), 37, [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/25374/1/MPRA\\_paper\\_25374.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/25374/1/MPRA_paper_25374.pdf) (geklickt am 28.06.2014).

<sup>48</sup> Charlott M. Echtner, J. R. Brent Ritchie (2003), *The Meaning and Measurement of Destination Image*, in "The Journal of Tourism Studies", 14 (1) (Mai 2003), 38.



Merkmale und seiner Besuchswürdigkeit haben. Der Tourismus richtet sich auf Sehenswürdigkeiten, bzw. Flaggschiff-Attraktionen, deren *Appeal* ihren Merkmalen, einschließlich Einzigartigkeit, Position, internationalem Ruf und großer Medienbeachtung und beträchtlicher Wirtschaftswirkung, beigemessen wird.<sup>49</sup> Die Touristen lassen sich stark von dem Destinationsimage beeinflussen, auch wenn es nicht auf einer direkten Erfahrung, sondern auf Weiterempfehlung, Werbung, Fachzeitschriften, Reiseführern, Tourismusfernsehsendungen und -webseiten beruht. Nach der Rückkehr nach Hause werden die Souvenirs (wie z. B. Andenken, Fotos, Ansichtskarten, Videos) die Aufgabe haben, die Reise zu beweisen und ihre Erinnerung zu wecken. Deswegen ist es wichtig für eine Destination, in den Gründungs- und Entwicklungsprozess ihres Image einzugreifen. Auf jeden Fall muss sie ihre verschiedenen Güter und Dienstleistungen nicht durch einen einzelnen Schlüssel (d.h. ein einzelnes *Brand*) interpretieren, weil das die Schaffung eines starken Tourismusimage der Destination beschränken würde. Außerdem ist es notwendig einen tugendhaften Kreis zwischen der Zeugung des reisemotivierenden Image und der folgenden Erfüllung der Erwartungen auszulösen.

### 2.3.3. Das Management der Reiseströme und der Destinationen

Aus einer Managementperspektive besteht der wesentliche Unterschied zwischen Push- und Pull-Faktoren darin, dass, was die Ersten betrifft, eine Region nichts anderes machen kann, als ihre Strategien anzupassen, und dabei die Zweiten nicht nur von den natürlichen, geschichtlichen und anthropologischen Merkmalen eines Gebietes abhängen, sondern auch sie das Ergebnis des innerhalb der Destination angenommenen Management sind, um die Tourismusedwicklung zu fördern.

Folglich muss ein Gebiet, das sich als Tourismusdestination entwickeln will, einige strategischen Prozesse unbedingt aktivieren:

- a) die Bestimmung der Gesamtheit von Ressourcen, Produkten, Dienstleistungen und Attraktionen, die als Reismotive vorzuschlagen sind;

---

<sup>49</sup> Adi Weidenfeld (2010), *Iconicity and 'Flagshipness' of Tourist Attractions*, in "Annals of Tourism Research", 37 (3) (Juli 2010), 851-852.

- b) die Ausarbeitung, von dem Institutions- und Organisationsgesichtspunkt aus, einer Strategie, die dem Gebiet erlaubt, eine aktive und konstruktive Rolle innerhalb des Tourismusmarktes zu übernehmen, damit es nicht nur ein passiver Gegenstand des Tourismus ist;
- c) die Förderung der Gebietsangebote in den geeignetsten Zeugungsregionen von Reiseströmen, unter dem Erdkunde-, Verhaltens- und Eignungsstandpunkt, damit die Destination ein Attraktionsbecker für neue Ströme wird.

Die Anwesenheit der Push-Faktoren innerhalb der Zeugungsregionen von der Tourismusnachfrage und der Pull-Faktoren, die von den Destinationen angemessen verwaltet werden, gibt eine erste Erklärung der Existenz von Touristenströmen zwischen zwei Gebieten ab. Was die Zeugung dieser Ströme betrifft, ist auch die Aktion der in jeder Region wirkenden Tourismusorganisationen von großer Bedeutung, weil sie *Outgoing*-Tätigkeiten in den Zeugungsregionen und *Incoming*-Tätigkeiten in den Destinationsregionen ausüben. Die *Outgoing*-Tätigkeiten schließen die Informations-, Förderungs-, Organisations- und Vermarktungsphasen der Reise ein und werden von den folgenden Tourismusorganisationen betrieben:

- Reiseveranstalter und Reisebüros: beide sind Unternehmen, die Pauschalreisen oft mit der *All-Inclusive*-Formel organisieren;
- Organisationen und Vereinen (z. B. Sportverbänden, Kulturvereinen, Betriebsfreizeitvereinen), die ihren Mitgliedern oder Gesellschaftern Einzel- und Gruppenreisen fördern. Zum Beispiel jedes Jahr organisiert der Allgemeiner Deutscher Automobil-Club (ADAC) Reisen für seine Mitglieder durch dafür vorgesehene Organisations- und Kommunikationsformeln<sup>50</sup>;
- Verlagen und Websites, die Reisen und Urlaube in besonderen Destinationen promoten. Die Tätigkeit dieser Organisationen richtet sich vor allem an den Einzeltourismus, weil Tourismusfachzeitschriften und Reiseführer Ideen und Auskünfte erteilen, um den Urlaub zu planen. Zu diesem Zweck sind auch *Looking*-Websites (d.h. Websites mit Ideen und Empfehlungen zum Reisen) und *Booking*-Websites (d.h. Websites, wodurch z. B. Reisen buchen kann).

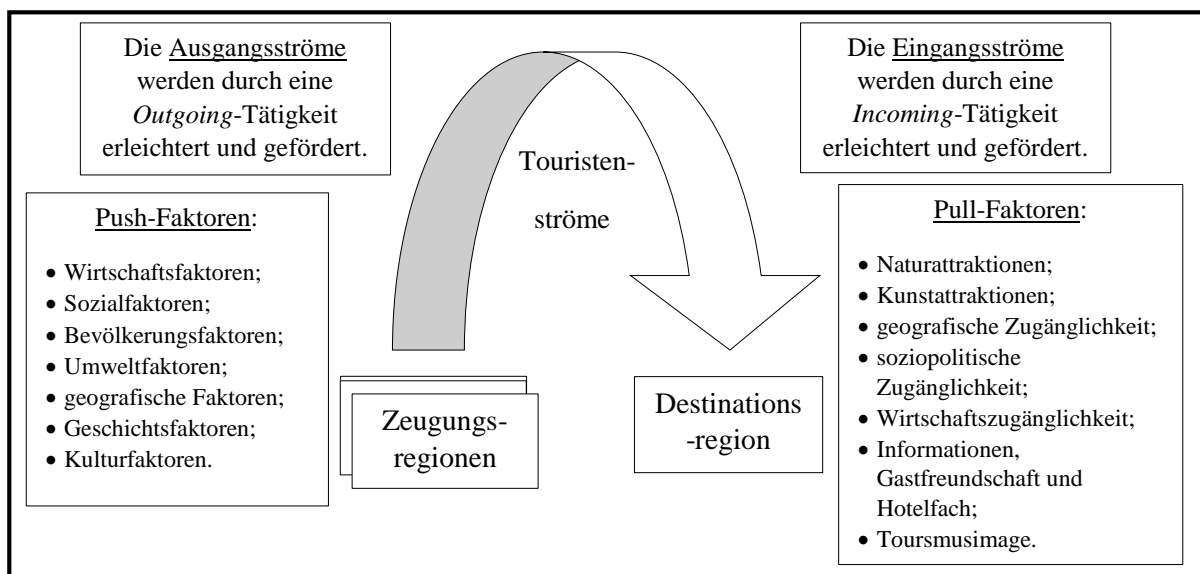
Mit *Incoming*-Tätigkeiten bezieht man sich auf die Aktionen, die von Subjekten und Organisationen der Destinationsregion den Zeugungsregionen gegenüber ausgeübt

---

<sup>50</sup> <http://www.adacreisen.de/adac-reisen-ueber-uns.html> (geklickt am 28.06.2014).

werden, um das Interesse der potenziellen Reisenden anzuregen und die Prozesse von Informationensammlung und Urlaubseinkauf zu fördern. Die Fähigkeit, eine wirksame *Incoming*-Aktion aufzubauen, ist ein wesentlicher konkurrenzfähiger Faktor, von dem der Umfang und die Dauerhaftigkeit der Tourismusentwicklung einer Destination abhängen. Aus diesem Grund wurden die *Destination Management Organisation* (DMO; auf Deutsch entspricht dieser Ausdruck der Tourismusorganisation einer Destination) gegründet, um die *Incoming*-Tätigkeiten besser zu verwalten.

Abbildung 21: Der Tourismus als Raumphänomen und die mit ihm verbundenen Faktoren.<sup>51</sup>



## 2.4. Identifizierung und Erkennung der Tourismusdestination

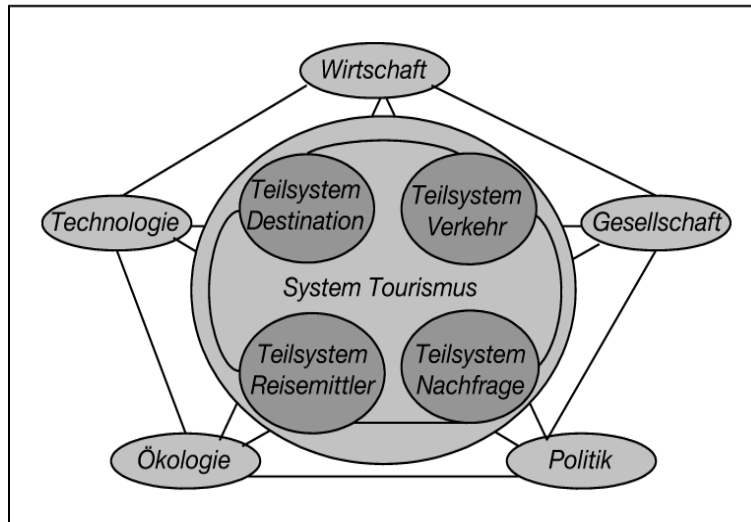
Die Tourismusdestination kann anhand dem Gesichtspunkt, unter dem sie betrachtet wird, anders definiert werden. Insbesondere nach dem Raummodell des Tourismus von Thomas Bieger (Abbildung 22) kann sie von zwei Perspektiven aus beobachtet:

- a) durch die Selbstbestimmung eines Gebietes, das sich als Destination auf dem Markt anbietet;

<sup>51</sup> Quelle: Umberto Martini (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino: G. Giappichelli Editore, 81 (Übersetzung aus dem Italienischen ins Deutsche von der Doktorandin).

- b) von den Regionen, die die Tourismuskonsumnachfrage erzeugen, als Destination, die unter dem Gesichtspunkt des Marktes wahrgenommen wird.

Abbildung 22: Biegers System Tourismus<sup>52</sup>



Im ersten Fall neigen die Destinationen dazu, sich aufgrund verschiedener Kriterien (verwaltungspolitisch oder kulturgeschichtlich) „selbstzuerkennen“. Eine Tourismusdestination existiert, weil sie sich nach außen hin unter dem Organisations- und dem Marketinggesichtspunkt durch die Aktion eines Organismus, der sich um die Vorbereitung des Angebots und die darauf folgende Werbeinitiative kümmert, zeigt. Wenn die Verwaltungsunterteilung des Raums deutlich im Gebiet ist, ist es nötig, die Ferienortswahrnehmung von den Nachfragezielgruppen möglicherweise durch das *Sense-Making*-Phänomen zu überprüfen, um die Übereinstimmung zwischen der Selbstbestimmung des Gebietes und ihrer Bedeutung außer den Gebietsgrenzen zu erlauben.

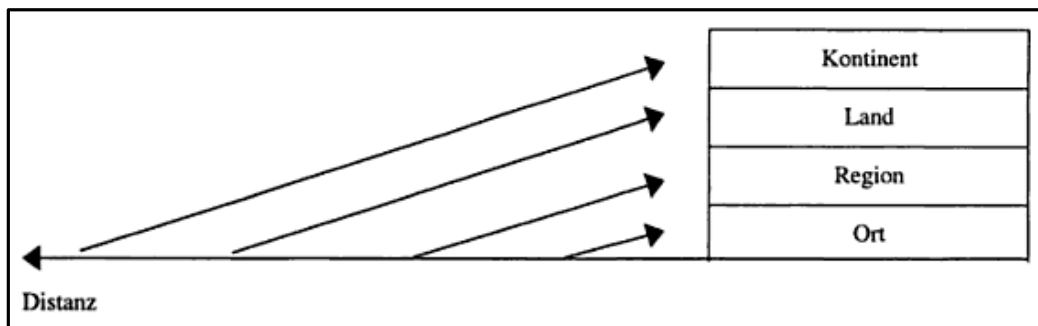
Dagegen bezieht sich der zweite Fall auf die Anerkennung der Region als Destination von seinen potenziellen und/oder eigentlichen Nutznießern. Die Destinationen sind geografische Räume, die vom Markt als Tourismusorte, unabhängig von den Verwaltungs- und/oder Organisationsgrenzen, erkannt, wahrgenommen und vorgestellt werden. Bei der Zunahme der Distanz zwischen der Zeugungs- und der Destinationsregion neigt man dazu, die Ausdehnung der wahrgenommenen Destination

<sup>52</sup> Quelle: Thomas Bieger (2004), *Tourismuslehre. Ein Grundriss*, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag, 84.

zu vergrößern. In diesem Zusammenhang beobachtet Stefan Marchioro, dass diese geografischen Kontexte [d.h. die Destinationen] immer neue und wandelbare Grenzen vorweisen, die auf die Erfahrungen der einzelnen Reisenden und die verschiedenen Touristensegmente direkt zurückzuführen sind. (Marchioro 2012: 15). Derselben Meinung ist Thomas Bieger: „Was eine Destination für einen bestimmten Gast ist, hängt von seinen Bedürfnissen und seiner Wahrnehmung ab.“ (Bieger 2005: 56) Daraus kann man schließen, dass Destinationen von der Tourismusnachfrage mit ihren Bedürfnissen und Interessen festgelegt werden. Deshalb, je weiter entfernt das Herkunftsland des Gastes ist, umso größer ist die Destination. Diesbezüglich fügen Horst W. Opaschowski und Simone Frömbling hinzu, dass sich der Bewegungsraum der Touristen parallel mit der Reisedistanz erweitert. (Abbildung 23) Beispielsweise ist die Destination für einen Amerikaner, der nach Europa fährt, der ganze Kontinent, und dabei ist das Reiseziel für einen Italiener, der in Venetien wohnt und nach Sizilien fahren möchte, die ganze Region.

Abbildung 23: Destinationsdefinition in Abhängigkeit der Reisedistanz

(Quelle: Bieger 2005: 58)



Auf gleiche Weise, je spezifischer das Interesse, bzw. der Reisezweck des potenziellen Gastes ist, desto eingegrenzter ist die Destination. Für einen Besucher, z. B. Tennisspieler, kann wahrscheinlich ein Feriendorf mit einem Tennisplatz die Destination sein. Die enge Verbindung, die oft einer Überstimmung entspricht, zwischen diese Variablen für die Definition einer Destination schließt einfach eine Überlagerung derselben Destinationen und des Marketing der verschiedenen Destinationen ein.

Außerdem kann der Destinationsbegriff zahlreiche Bedeutungen haben. In Bezug auf das Hauptmerkmal oder die Funktion eines Ortes unterteilt Walter Bernecker die Fremdenverkehrsorte in die folgenden Kategorien:

- naturbedingte Fremdenverkehrsorte, die Erholungsorte (Sommerfrischen, Winterorte, Sommer- und Wintersportzentren) und Kurorte (Badekurort, Trinkkurort, klimatischer Kurort, sonstige Kurorte) umfassen;
- kulturbedingte Fremdenverkehrsorte, die Vergnügungszentren (Städte mit besonderen Einrichtungen oder Veranstaltungen der Unterhaltung), Studienzentren (Museumsstädte, Hochschulstädte, Forschungs-, Tagungs- und Kongressstädte), Religiöse Zentren und Orte besonderer Einrichtungen und Veranstaltungen (historische Anlagen, Theaterstädte, Festspielorte) einschließen;
- verkehrsbedingte Fremdenverkehrsorte, die Hafenorte, Eisenbahnknotenpunkte, Straßenknotenpunkte und Flughäfen umfassen;
- wirtschaftsbedingte Fremdenverkehrsorte, die Wirtschaftszentren und Orte besonderer wirtschaftlicher Einrichtungen oder Veranstaltungen (Messen-orte, Ausstellungsorte) einschließen;
- politikbedingte Fremdenverkehrsorte, die Hauptstädte, Verwaltungszentren und Orte besonderer politischer Einrichtungen oder Veranstaltungen (Nationalheiligtümer, Orte politischer Feste und Feiern, Tagungen und Kongresse). (Freyer 2006: 261)

Zum Schluss, was die Identifizierung und Erkennung einer Tourismusdestination betrifft, manchmal können sich die folgenden problematischen Situationen ereignen:

- einige Reiseziele können anhand von geopolitischen und historischen Kriterien künstlich festgelegt werden, ohne die Touristenvorlieben und die Merkmale der Tourismusindustrie zu betrachten;
- die äußere Wahrnehmung der Destination kann sich mit der Inneren nicht decken, wegen der Überlagerung zwischen dem touristischen/geografischen Raum und dem verwaltungsmäßigen. Ein typisches Beispiel für diesen Fall ist die Berggruppe der Dolomiten. Einerseits in vielen Zeugungsregionen werden die Dolomiten als eine Destination für sich wahrgenommen: ein Urlaubsort mit einer stark Attraktionskraft wegen seiner Landschaftsschönheiten und/oder der Sport- und Freizeitaktivitäten, die man dort ausgeübt werden kann. Andererseits, von dem organisatorischen und territorialen Gesichtspunkt aus, existiert die Destination Dolomiten nicht, weil das Gebiet, in dem die Bergkette sich ausdehnt, in verschiedene Regionen, Provinzen, Täler und Gemeinden unterteilt ist, unter denen auch die Förderungs-, Produktdefinition- und Brandverwaltungsaktionen verteilt werden.

## 2.5. Der Lebenszyklus einer Tourismusdestination

Wie es für Produkte und Dienstleistungen geschieht, existiert auch für Destinationen ein Lebenszyklus, der ihre Entwicklung als Tourismusort beschreibt. Mariangela Franch definiert der Lebenszyklus einer Tourismusdestination als „das Aufeinanderfolgen von Stadien seit der Einführung und der Lancierung der Destination auf den Markt bis zum Erreichen einer Lage von Konsolidierung und schließlich von Reife“.<sup>53</sup> Dem Lebenszyklusmodell liegt die Betrachtung zugrunde, dass im Laufe der Zeit verschiedene Faktoren im Reiseziel zusammen wirken und sich entwickeln. Sie sind:

- das Destinationsangebot, was die Anlagen, die Infrastrukturen und der Grad der Einsatzbereitschaft der hiesigen touristischen Arbeitnehmer betrifft;
- die Bekanntheit der Destination und ihre Stellung im Motivraum der Zielmärkten;
- der Verbrauch des den Tourismustätigkeiten gewidmeten Gebietes;
- die Wirkung des Tourismus auf die lokale Kultur, was die ausgeübten Wirtschaftstätigkeiten, die Integrationskultur zwischen den Einheimischen und den Gästen und die durch den Tourismus geführten Sitten und Gebräuche angeht.

Bezüglich des von Richard Butler vorgeschlagenen Modells (Abbildung 24) kann der gesamte Entwicklungsverlauf einer Destination in sechs Phasen unterteilt werden, die im Folgenden beschrieben werden:

- a) Entdeckung – Eine Trendänderung, die von Politik-, Sozial-, Kultur-, Wirtschafts- oder Naturfaktoren abhängen kann, verursacht die Entstehung einer Destination. In diesem Anfangsstadium wird das Gebiet von wenigen Touristen besichtigt, trotz der geringen verfügbaren Dienstleistungen. Die Unberührtheit und die Echtheit des Ortes ziehen die Besucher an, die Aufnahmefähigkeit ist sehr niedrig und die Umwelt ist unbeschädigt. Die Touristen werden als Gäste betrachtet und ihre Anwesenheit im Gebiet integriert sich mit den lokalen Ressourcen und Aktivitäten.
- b) Einbeziehung – Die Tourismusdienstleistungen steigern dank der Tätigkeit der hiesigen Unternehmer und Einrichtungen, die der Nachfrage entsprechend handeln, und der Tourismus stellt eine neue Beschäftigungsperspektive für die Ortansässigen dar. Durch die ersten verkaufsfördernden Maßnahmen macht sich das Gebiet einen

---

<sup>53</sup> Mariangela Franch (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, Milano: McGraw-Hill, 34 (Übersetzung aus dem Italienischen ins Deutsche von der Doktorandin).

Namen, auch wenn es noch nicht von vielen Touristen besichtigt wird. Die Umweltauswirkungen der Tourismus auf die Region beginnt zu wachsen.

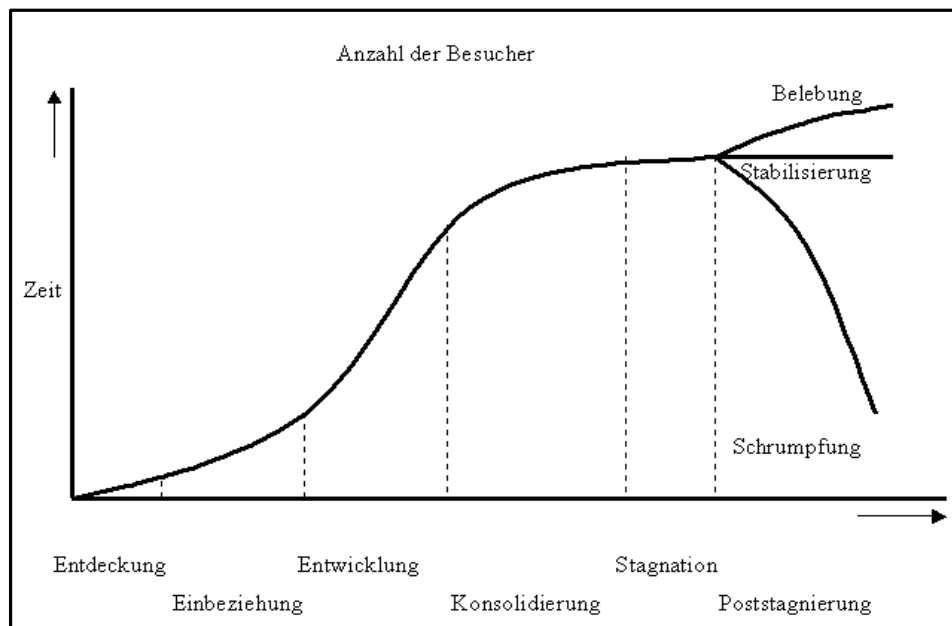
- c) Entwicklung – Dauernd bieten die Tourismusleistungsträger neue Dienstleistungen an: die Werbekampagne setzt fort und wird eine Grundbedingung für die Wachstumsprozess. Begleitend ist die Besucherzahl ansteigend und fast überschreitet die Bewohneranzahl in den Spitzenzeiten; deshalb können sich Vorfälle von Antagonismus ereignen. Die Touristen werden schon als Kunden betrachtet und man macht sich um die Umweltauswirkungen keine Sorgen mehr wegen der aus dem Touristenfluss erwachsenden positiven Einnahmen.
- d) Konsolidierung – Diese Phase entspricht der vollen Blüte der Tourismusdestination: der Tourismus ist ein integrierender Bestandteil des lokalen Wirtschaftssystem. Örtliche Körperschaften, Unternehmer und Einrichtungen wirken bei der Entwicklung des Tourismusangebots zusammen und ihre Arbeitsweise folgt dem Marshalls Modell des industriellen Clusters. Die negativen Folgen der Touristendurchreise und des Verbrauchs der Naturreichtümer gefährden die Erhaltung der Umwelt, die die ersten Verderben- und Verschmutzungsprobleme zeigt.
- e) Stagnation – Das Reiseziel ist jetzt wohlbekannt aber es beginnt, aus der Mode zu kommen. Der Tourismus ist nun ein Massentourismus, der auch negative Wirkungen auf die Besucher, aber vor allem auf die Einheimischen, ausübt, wegen der beträchtlichen Touristenströme und der daraus folgenden Mehrgewichtsprobleme für das Gebiet. Die Naturlandschaft ist ernstlich beschädigt und man sieht die Notwendigkeit von einer Aktualisierung der Einrichtungen und der Infrastrukturen ein.
- f) Poststagnierung – Im Endstadium des Lebenszykluses wird die Situation erschwert und die Zukunft der Tourismusdestination hängt von der Weitsicht der von den *Stakeholdern* angestellten Überlegungen ab. Es gibt drei verschiedene Möglichkeiten:
  - i. die Belebung – Das passiert, wenn ein wirksames Change Management für die Wieder-Platzierung der Destination auf dem Tourismusmarkt in die Tat umgesetzt wird (notwendig sind bedeutende Investitionen in Bereichen



Kommunikation, Forschung, Management und Bildung). Vorrangig sind die Nachhaltigkeit und die Erhaltung der Umwelt.

- ii. die Stabilisierung – Das ist auch mit vorausschauenden Entscheidungen und guten Investitionen verbunden, deren Schlüsselwort Nachhaltigkeit ist. Das Ziel dieser Maßnahmen ist die Behauptung der Destinationsposition auf dem Tourismusmarkt.
- iii. der Bankrott – Mangelhaften Überlegungen, unwirksame Investitionen und schlechter Kommunikation unter den Tourismus-*Stakeholdern* verursachen die Reizlosigkeit und den Verfall der Destination. Sie ist nicht mehr am Tourismusmarkt und das hat offenkundige negative Auswirkungen auf das Gebiet und die Ortansässigen.

Abbildung 24: Der Lebenszyklus einer Tourismusdestination<sup>54</sup>.



Obwohl ein natürliches Lebenszyklus für eine Destination existiert, spielt das Management eine bedeutende Rolle in die Überwachung und Richtung der Entwicklung eines Reiseziels. Seine Notwendigkeit ist auf drei Hauptgründe zurückzuführen:

<sup>54</sup> Quelle: Richard W. Butler (1980), *The Concept of the Tourist Area Life-cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, in "Canadian Geographer", 24 (1), 7, <http://aaronluman.com/articles/CycleOfEvolution.pdf> (geklickt am 28.6.2014).

- a) den Wettstreit zwischen dem Tourismus und den anderen Wirtschaftszweigen, die dieselben Ressourcen, an erster Stelle die Umwelt, nutzen;
- b) die Verkehrsstauprobleme, die durch den erheblichen Besucherzustrom verursacht werden;
- c) die Tatsache, dass die Auswirkungen der Tourismusedwicklung nicht nur die Tourismusunternehmen betreffen, sondern auch die Ortansässigen und andere Geschäftszweigen.

Offensichtlich sind diese Planungs-, Leitungs- und Kontrolltätigkeiten in jeder Phase des Lebenszyklus verschieden.

## 2.6. Die Entstehung einer Tourismusdestination

Um zu verstehen, was die Entstehung einer Tourismusdestination verursacht, ist es wichtig, sich zu fragen, ob die Umgestaltung eines Ortes zu einer Destination

- das Ergebnis einer vorsätzlichen Strategie, durch die bestimmte Touristengruppen angezogen werden, ist oder
- das *a posteriori* Ergebnis der Ankunft von immer mehr Touristen, die durch nicht von dem Gebietsunternehmen organisierten Stimuli angezogen werden, ist.

Nämlich kann ein Ort zu einer Tourismusdestination werden, indem es einer von diesen zwei verschiedenen Entwicklungsgängen folgt:

- a) die Spontaneität (auch als ‚spontane Professionalisierung‘ bezeichnet), d.h. die Entstehung von beruflichen Tätigkeiten auf dem Gebiet zur Folge des Tourismus, und daher außer irgendeiner lokal ausarbeiteten strategischen Absicht. Die hiesige Gesellschaft, die zurzeit nicht von Touristenströmen betroffen wird, sieht ein, dass sie etwas zu erschließen und zu verkaufen hat. In diesem Zusammenhang schreibt Mariangela Franch:

Die Entwicklung des Tourismusangebots stellt deshalb eine überhaupt nicht voraussehbare Reaktion auf der Forderung dar, die Besucher zufriedenzustellen, nachdem die von den neuen Tätigkeiten angebotenen Opportunitäten, was früher die Einkommensintegration und später – als das Tourismusphänomen bedeutungsvoll wird – die eigentliche Professionalisierung betrifft, festgestellt worden sind. Das Angebot von Tourismusdienstleistungen ist deswegen mit dem lokalen

Unternehmungsgeist, der Verfügbarkeit der Ortansässigen, ihre gewöhnlichen Tätigkeiten zu verlassen und neue zu erfinden, verbunden. [...] Die Orte, wo sich der Tourismus behauptet und eine Entwicklungs- und Wohlstandsquelle auch für die lokalen Bevölkerungen wird, nehmen die Rolle von Vorbildern, bzw. Bezugspunkten zu imitieren, an. (Franch 2010: 39)

Beispiele von diesem ersten Entwicklungsgang sind:

- die italienischen Kulturzentren (z. B. Rom, Venedig und Florenz), die während der *Grand Tour* der jungen Adelligen aus ganz Europa entdeckt wurden und dann als Reiseziele vorgeschlagen wurden;
  - die ersten Mittelmeerbadeorte (z. B. die Côte d'Azur in Frankreich und die Amalfiküste in Italien, seit wann der englische Adel begann, ihre Urlaube an der See zu verbringen (im 19. Jahrhundert);
  - die Alpen, die im 18. Jahrhundert während einigen wissenschaftlichen und natürlichen Forschungen von europäischen Auskundschaftern entdeckt wurden und dann sich auch als Winter- und Sommerreiseziele entwickelt haben.
- b) die Planung (auch als ‚geplante touristische Entwicklung‘ bezeichnet), wenn die Entstehung einer Tourismusdestination durch das Umreißen einer gezielten Angebotsstrategie bedingt ist. Typische Beispiele dieses Entwicklungsgangs sind:
- die Kurorte, die sich zu Zeiten des Habsburgerreichs entwickelt haben, als der Adel Kuraufenthalte und Ruhezeiten in Orten mit mildem Klima und Wässern mit Heilkräften gern verbrachte. Eine schnellere Expansion dieser Orte fand statt, als sich eine Unternehmersynergie zwischen den lokalen und den äußeren Wirtschaftsmaklern für die Vorbereitung des Tourismusangebots realisierte;
  - einige in der Nachkriegszeit entwickelte Badeorte (insbesondere die Costa Brava in Spanien, das Litoral des Schwarzen Meer es in Rumänien und Bulgarien und die Languedoc-Roussillon-Küste in Südfrankreich) stellen, die die ersten Beispiele der Anwendung des *Master Plans* als ein Mittel, durch das die Nationalregierung eingriff, um die Tourismusentwicklung zu fördern, darstellen;
  - die Skiorte der dritten und vierten Generation in den Alpen und im Nordamerika: die Ersten (ab den Sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts) waren große umweltschädliche Anlagen mit integrierten Dienstleistungen für die Ski, und dabei waren die Zweiten (ab den Siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts) umweltschonende niedrige Anlage. Die beiden Skiorte entsprechen einem

Nationalplanungsmodell, das sich durch das Angebot von Ergänzungsdienstleistungen dem Skiausübung (z. B. Unterkunft, Gaststättengewerbe, Unterhaltung, Ausrüstungsverleih) kennzeichnet.

Zum Schluss kann man behaupten, dass die zwei Entwicklungsgänge in zwei Hauptmerkmalen abweichen, d.h. der Reproduzierbarkeit der Ressourcen und den ökonomischen Auswirkungen. Was das erste Merkmal betrifft, haben die spontan entwickelten Destinationen wundervolle Natur- und/oder Kunstattraktionen (z. B. die Dolomiten, die See und die Denkmäler), die außerordentlich wegen ihrer Schönheit und ihrer Nichtreproduzierbarkeit sind. Infolgedessen haben besondere Kategorien von Subjekten (z. B. Adligen, Wissenschaftler, Alpinisten) ein großes Interesse an dem bestimmten Ort. Dagegen sind die Ressourcen der durch eine Planung entwickelten Destinationen nicht so spektakulär oder einzigartig. Mit Bezug auf das zweite Merkmal, im Gegensatz zu der spontan entstandenen Destination, wo die Investition begrenzt ist, in der geplanten Destination ist die Anfangsinvestition erheblich, weil die Thermalbäder, die großen Hotels, die Skianlagen und die Strandbäder realisiert werden müssen; deswegen erfordert diese Investition die Sicherheit eines Gewinns, um sie rechtfertigt zu werden.

### **2.7. Typologien von Tourismusdestinationen:**

#### **Corporate-Destinationen und Community-Destinationen**

Mehrere Autoren<sup>55</sup> machen einen weiteren Unterschied unter den Destinationen, indem sie unterteilen sie unter Corporate- und Community-Destinationen. Der Unterschied ist auf die Machtverteilung und die Ressourcenkontrolle gegründet. Diese Elemente ihrerseits beeinflussen die Struktur der Entscheidungsprozesse und die Destinationsmanagements- und Destinationsmarketingabläufe. Arvid Flagestad und Christine A. Hope haben ein Modell (Abbildung 25) konzipiert, um die Unterschiede zwischen den zwei Destinationstypologien aufzuklären.

---

<sup>55</sup> Arvid Flagestad und Christine A. Hope, Thomas Bieger und Umberto Martini.

### 2.7.1. Die Corporate-Destinationen

Laut Elisabeth Fischer dominiert „in Destinationen, die nach dem Corporate-Ansatz geführt werden, dominiert meist ein Konzern die Destination. Dieser dominierende Konzern ist auf Wirtschaftsprofit ausgerichtet und hat eine Auswahl von Dienstleistern entweder unter Vertrag oder gar in seinem Eigentum, die zentral vom Konzern gesteuert und gemanagt werden. Die Dienstleister des Konzerns decken die zentralen Dienstleistungen des Destinationsproduktes entlang der Dienstleistungskette ab (Lift, Skischulen, Verleih, Verpflegung, Unterkunft etc.).“<sup>56</sup> Das Tourismusangebot wird mit einer typisch marketingorientierten Logik geplant, gemanagt und auf dem Markt gefördert. Die Entstehung von Corporate-Destinationen wird typisch durch die folgenden Rechtssubjekte gefördert:

- Unternehmen des Immobiliensektors, die sich in dem Bau von Feriendörfern, Wohnanlagen oder Beherbergungsbetrieben spezialisieren;
- Zu großen internationalen Reiseveranstaltern gehörende Betriebe, die die direkte Verwaltung von Beherbergungsbetrieben, Verkehrsmitteln und den Tourismus stützenden Anlagen und Infrastrukturen (z. B. Flughäfen, Häfen, Attraktionen) neben die Vermittlungstätigkeit stellen;
- Von großen internationalen Holdinggesellschaften abhängige Resorts, die die Investition im Tourismussektor als einträglich betrachten.

Beispiele von Corporate-Destinationen sind: die Feriendörfer und die *Multi-Service-Ferienanlagen*<sup>57</sup>; die Skiorte der dritten Generation und ihre Entwicklungen; die Themen- und Vergnügungsparks.

Unter dem Managementgesichtspunkt haben diese Destinationen dieselben Merkmale einer Finanzholding, die wie folgt erklärt werden:

- die Einheit von Steuerung und Kontrolle: die Corporate-Destinationen sind durch Gesellschaften, die sich mit der Versorgung der auf den Urlaub ausgerichteten Dienstleistungen beschäftigen, besitzt. Das Koordinierungsmodell ist hierarchisch.

---

<sup>56</sup> Elisabeth Fisher (2009), *Das kompetenzorientierte Management des Touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 71.

<sup>57</sup> „Mit ‚Multi-Service-Ferienanlagen‘ bezieht man sich auf große Beherbergungsbetriebe, die sich in abgelegenen Orten befinden und ihren Kunden integrierte Dienstleistungen zur Ergänzung der Gastfreundschaft anbieten.“ (Martini 2005: 91).

Der dominierende Konzern überprüft direkt das Angebot, sodass die Qualität und die Typologie der angebotenen Dienstleistungen im Laufe der Zeit und nach den Nachfragetendenzen und den neuen Wünschen der Touristen geändert werden können;

- der geförderte Zugang zum Finanz- und Kapitalmarkt: die von den Destinationen angebotenen Aktivitäten werden durch die Business-Unit-Logik gemanagt, also mittels strategischer Finanzpläne, deren Ziel die Wertschaffung durch die Zeugung von vielen Erlösquellen ist;
- Handels- und Marketingstrategien, die einer typischen Betriebslogik folgen: diese Strategien sehen die Realisierung von *All-Inclusive*-Paketen und Multimediawerbekampagnen vor, um gezielte Gruppen von potenziellen Kunden zu erreichen. Diese Gesellschaften streben nach der Kundenbindung an ihren Brand, nicht an die Destination, weil sie den Touristen mehr Destinationen in verschiedenen Jahreszeiten vorschlagen können. In diesem Sinn, da die Corporate-Destinationen heterogeführte Destinationen sind, ergibt sich die Destinationsabhängigkeit von der Strategie der internationalen Investoren, was die Bezugsmärkte, die Typologie der angebotenen Dienstleistungen und die Nachfragejahreszeitlichkeit betrifft;
- die Orte, in denen sich die Destinationen befinden, dienen als Behälter und werden durch die Analyse der Lokalisierungsfaktoren und die Folgerichtigkeit zwischen der Angebotsphilosophie der Gesellschaft und den Gebietsmerkmalen gewählt. Die Variablen der Entscheidung sind: das Klima, die verfügbaren Natur- und/oder Kunstattraktionen, die geografische Lage für den Einbau der Tourismusstätten, die unterstützenden Tourismusstrukturen (wie z. B. Geschäfte, Banken, Beherbergungskapazität), die die Gebietsnutzung regelnden Vorschriften (z. B. Bebauungspläne, landschaftliche Bindungen), die Regierungspolitiken und die Anreize, die Anthropolast, die Bevölkerungseinstellung zur Tourismusentwicklung und ein qualifiziertes Personalwesen.

Die Gebietskörperschaften spielen eine wichtige Rolle vor allem beim Wählen des Ortes, da sie eine Gebietsmarketingaktion ausüben können. Danach verlieren sie ihre Bedeutung und das zeigt die mögliche Beschränktheit der lokalen Auswirkungen des Tourismusphänomens auf die hiesigen Akteure und die Ortansässigen:

- die Gewinne und positiven Finanzergebnisse reichen den äußeren Investoren zum Vorteil, und sind dabei für die lokalen Unternehmen restlich;
- das qualifizierte Personalwesen ist extern, nur ausführende Aufgaben hingegen werden der lokalen Bevölkerung mit Saisonverträgen anvertraut;
- nach dem Wettmachen der Investition werden nicht immer die Anlagen renoviert;
- der Konsolidierungsphase folgt nicht immer Handels- und Werbeunterstützung. Von diesem Gesichtspunkt aus spielt die lokale Regierung eine besonders wichtige Rolle, weil sie mittels Normativkunstgriffe und Anreize und zum lokalen Unternehmertum zugunsten der lokalen Wirtschafts- und Sozialentwicklung eingreifen können.

### 2.7.2. Die Community-Destinationen

In Bezug auf diese zweite Typologie von Destinationen schreibt Fischer: „Nach dem Community-Ansatz werden die verschiedenen komplementären Elemente des Tourismusproduktes von unterschiedlichen, autonomen Leistungsträgern erbracht.“ (Fischer 2009: 69-70) Infolgedessen ist das System, bzw. die Zusammenarbeit, das grundlegende Merkmal der Tourismusedwicklungsstrategie in den Community-Destinationen. Die Kennzeichen der Community-Destinationen sind:

- das Gebiet als Ganzes schlägt sich auf dem Tourismusmarkt vor, weil es eine Gesamtheit von Natur- und Kunstattraktionen anbietet, die verschiedene Urlaubstypologien ermöglicht;
- die Ressourcen und die Aktivitäten sind zerstreut, d.h. sie sind meist im Besitz von unabhängigen Unternehmen, meist lokalen privaten Kleinen und Mittelgroßen Unternehmen (KMU). Jedes Unternehmen verfolgt spezifische Absichten, was die Einkommenszeugung und die Investitionspolitik betrifft;
- die öffentliche Gebietskörperschaft spielt eine entscheidende Rolle in der Tourismusaktivität, weil sie die Landschaftsressourcen und die öffentlichen Güter kontrolliert und das Angebot durch die Finanzierung von Aktivitäten und/oder die Ausübung von direkten Aufgaben unterstützen kann, indem sie zweckmäßige besondere Strukturen gründet.

Vom methodologischen Gesichtspunkt aus ist das Management einer Community-Destination schwieriger als das einer Corporate-Destination, weil die Managementabläufe weder die einer Holding noch die mit der Verhandlung verbunden sind. Die bedeutendsten Fragen betreffen: die Notwendigkeit, dem lokalen Tourismusangebot eine systemische Vorstellung zu geben; die Rolle der öffentlichen Gebietskörperschaft und das Koordinationsproblem mangels einer Hierarchie.

Die durch die Community-Destinationen ausgedrückten Tourismusprodukte entstehen aus der Interaktion zwischen dem Touristen und dem Gebiet. Der Tourist bildet ein oder mehr Tourismusprodukte, indem er die Attraktionen zusammenstellt. Auf diese Weise spielt er eine aktive Rolle in der Nutzung der Destination und sein Verhalten ist von seinen Bedürfnissen und seinen Merkmalen, aber auch von den Informationen und den Anreizen, die ihm die Destination anbietet, abhängig. Laut Michele Tamma und Maurizio Rispoli kann diese Beziehung zwischen Nachfrage und Angebot in dem Tourismusnutzungsprozess drei mögliche Gestaltungen annehmen, die auf die verschiedene Destinationsfähigkeit (und/oder ihren Willen) hinweisen, dem Markt ein integriertes Angebot vorzuschlagen

- a) Gestaltung *One-to-One*: das Tourismusprodukt wird vom Touristen durch einzelne Beziehungen mit den lokalen Akteuren festgelegt. Diese Gestaltung entspricht den Destinationen in den ersten Phasen ihrer Entwicklung oder denen, die sich nicht in ihrem Inneren integrieren können. Die Destination betraut den Touristen mit der Bildung des Urlaubs; deshalb kann er eine eigene Strategie anwenden, um die Ressourcen und die Auskünfte zu erlangen. In diesem Fall ist der typische Tourist ein Reisender, der die Verwirklichung seines Entdeckungs- und Abenteuertriebes sucht, wenn er sich ins Gebiet vertieft. Beispielweise haben die Verkehrsvereine diese Gestaltung;
- b) Gestaltung *Package*: das Tourismusprodukt wird von einem spezialisierten Unternehmen (z. B. Reiseveranstalter, *Incoming-Agentur*, *Convention Bureau*, lokalem Konsortium) geplant und zusammengesetzt. Dieses Unternehmen verkauft dem Touristen einen Urlaub in seiner vollständigen Zusammenstellung, der oft vorausbezahlt ist, sodass seine Suche nach den lokalen Attraktionen auf ein Minimum reduziert wird. Der typische Tourist ist in diesem Fall einer, der einen bis in die kleinsten Einzelheiten organisierten Urlaub wünscht. Das Emblem der



*Package*-Gestaltung ist der Voucherblock, aus dem der Tourist während der Urlaubsnutzung die einzelnen Blättchen abnimmt;

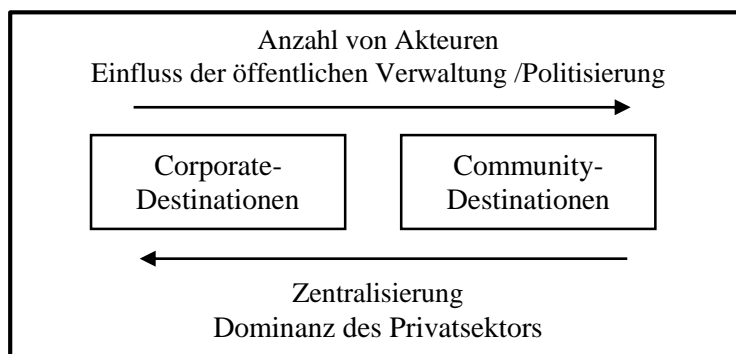
- c) Gestaltung *Network*: verschiedene Akteure der Tourismusdestination kombinieren ihre Angebote miteinander, um dem Touristen Synergie, Vielfalt und Qualitätsgleichmäßigkeit der Attraktionen zu sichern. Diese Gestaltung stellt eine strategische Richtung dar, der die Community-Destinationen folgen können, um die positiven Elemente der anderen Gestaltungen, d.h. die Freiheit der Gebietsnutzung und die Angebotsgliederung durch die Informationen und die Dienstleistungsintegration, zusammenzustellen. Diese Gestaltung ist typisch in der DMO Organisation.

Wenn das Tourismusangebot wie ein Network gemanagt wird, kann die systemische Natur der Destination auftauchen. Das verlangt die Zusammenarbeit unter den Akteuren der Destination und betont die Rolle der Gebietskörperschaft als Förderer und Vermittler der zwischenbetrieblichen Beziehungen. Das sind die notwendigen Voraussetzungen, damit sich eine Destination als ein lokales System von Tourismusangebot gestaltet.

Die öffentliche Intervention stellt ein grundlegendes Merkmal irgendeines Tourismusplans in einer Community-Destination dar. Seine Hauptfunktionen sind:

- die Unterstützung der Tourismusindustrie;
- die Maximierung der Reingewinne für die Ortansässigen, um eine gerechte Verteilung der Tourismuskosten und -nutzen zu garantieren;
- die Regulierung der Ausführung der Aktivitäten im Gebiet;
- der Umwelt- und Landschaftsschutz vor dem Tourismusraubbau;
- die objektive Überwachung der Tourismusauswirkungen auf das Gebiet.

Abbildung 25: Das Flagestad-und-Hopes (2001) Modell  
(Quelle: Darstellung der Doktorandin in Anlehnung an Fischer 2009: 70)





## 3. KAPITEL

### DAS DESTINATIONSMANAGEMENT

#### 3.1. Ursprung und Bedeutung des Destinationsmanagement

Ab der Hälfte der Neunziger Jahre des vorigen Jahrhunderts, im konkurrenzfähigen Kontext des globalen Tourismus, war es notwendig, die Tourismusdestinationen in ihrer Gesamtheit durch zentrale Körperschaften oder Einrichtungen zu managen. Im Besonderen gab es das Erfordernis, die für das Management der Destinationsattraktivfaktoren und -dienstleistungen notwendigen Aktionen in einen strategischen Prozess zu integrieren, um die Nachfrage mit einer *unique selling proposition* – d.h. einem exklusiven Verkaufsvorschlag – abzufangen und anzuziehen, um die Destination in eine wettbewerbsfähige und mit den Gebietsmerkmalen vereinbare Position zu bringen. Das hat zur Entstehung einer bestimmten Disziplin geführt: dem Destinationsmanagement.

Laut Manuel Becher „bezieht es sich im weitesten Sinne auf die Koordination der verschiedenen Akteure und Leistungsträger der touristischen Dienstleistungskette [Abbildung 26] im Hinblick auf eine von außen wahrnehmbare, zielgruppenspezifische Vermarktung des touristischen Angebots der Destination.“<sup>58</sup> Dieses strategische Management hat als Ziel die Zeugung von gleichgewichtigen, nachhaltigen und mit den Wirtschaftsbedürfnissen der Akteure angemessenen *Incoming*-Tourismusströmen.

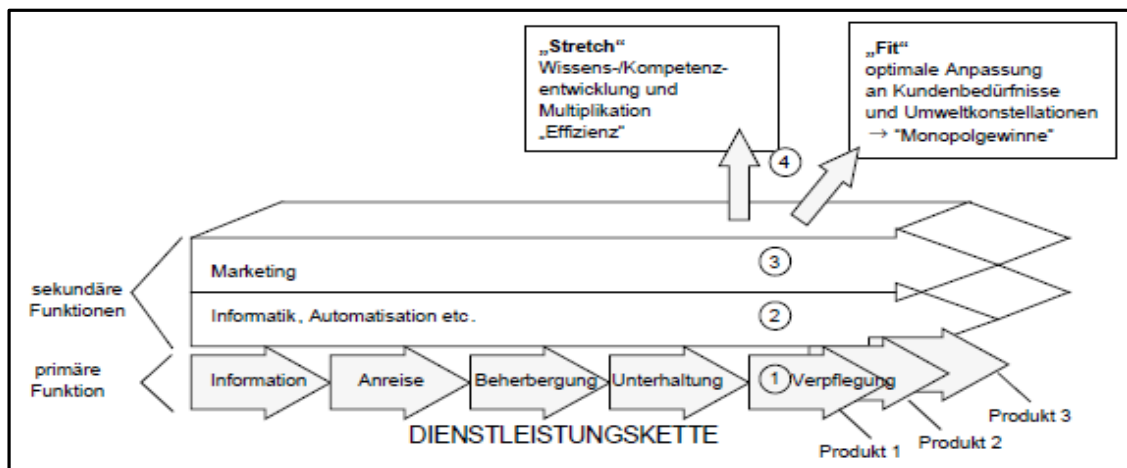
Der Begriff des Destinationsmanagement ist sehr komplex, weil es sowohl institutionell als auch funktional interpretiert werden kann, wie Paul Tschurtschenthaler beobachtet. Der institutionelle Ansatz erfasst die Behörden, denen die Anweisungsbefugnisse übertragen werden, und dabei bezieht sich der funktionale Ansatz auf die Kontrolle, die Planung, die Organisation und die Verwaltung. Diese Betrachtung bekräftigt die folgende Behauptung von Thomas Bieger: „Wirtschaftswissenschaftlich gesehen sind Destinationen Unternehmensnetzwerke, die virtuelle Unternehmen

---

<sup>58</sup> Manuel Becher (2007), *Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vermarktung touristischer Destinationen*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 11.

darstellen. Sie müssen deshalb auch übergreifend gemanagt werden.“<sup>59</sup>

Abbildung 26: Die Dienstleistungskette einer Musterdestination  
(Quelle: Bieger 1999: 6)



Inhaltlich ist das Destinationsmanagement weltweit nicht dasselbe: es gestaltet sich nämlich anders zwischen den Vereinigten Staaten und Europa, aber auch unter den verschiedenen europäischen Staaten/Regionen.

Von einem strategisch-operativen Gesichtspunkt aus bringt das Destinationsmanagement unbedingt die Identifizierung und das Verständnis sowohl der Beziehungen und der Wechselbeziehungen unter den Akteuren als auch der Auswirkungen des wettbewerbsfähigen Umwelt auf die System Destination mit sich.

Außerdem hängen die Bedeutung und die Aktion des Destinationsmanagement auch von der Typologie der Destination ab. Beispielsweise in den Corporate-Destinationen ist die Destinationsmanagementaktion innenwohnend, da die Unternehmenslogik mit der hierarchischen Koordinierung der Destination verbunden ist: wenn die Destination von einem Unternehmer verwaltet wird, wird normalerweise die Angebotsstrategie anhand der Zielmärkte, der wettbewerbsfähigen Positionierung, der angebotenen Dienstleistungen, der verkaufsfördernden Maßnahmen und der Handelslogik formuliert. Der innovative Inhalt des Destinationsmanagement drückt sich am besten in den Community-Destinationen aus, wo die Ressourcen und die Tourismusedienstleitungen von

<sup>59</sup> Thomas Bieger (1999), *Beitrag zum Buch Destinationsmanagement Pechlaner/Weiermair Destinationsmanagement durch Finanzierung – Finanzierung dank Destinationsmanagement*, 4, <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/14156.pdf> (geklickt am 29.06.2014).

vielen unabhängigen Akteuren kontrolliert werden, und dabei die Verteilung des Werts und des vom Tourismus erzeugten Reichtums die Ortansässigen direkt interessieren und sich auf die Umwelt, die Kultur und die Gesellschaft auswirken. In diesem Fall strebt das Destinationsmanagement an, die Community-Destinationen (mindestens teilweise) zu integrieren, indem es die Pull-Faktoren der Destination beeinflusst, um die Anziehungskraft des Gebietes bestimmter Zielgruppen der Nachfrage gegenüber zu erhöhen.

### **3.2. Die Bedeutung des Gebietes im Destinationsmanagement**

In den Community-Destinationen setzt die Perspektive des Destinationsmanagement voraus, dass das Gebiet nicht nur ein reiner, neutraler und austauschbarer Raumbehälter des Angebots ist, sondern auch das Element, das es kennzeichnet und unterscheidet. So wird das Gebiet selbst eine konkurrenzfähige Ressource: einerseits als ein geografischer und physischer Kontext, wo die lokalen Akteure und Betriebe ihre Tätigkeiten ausüben; andererseits als die Gesamtheit der lokalen Gesellschaftsgrundlagen, wie Identität, Kultur, menschliche Fähigkeiten und Beziehungen, die sich durch das verfügbare Human- und Grundkapital als Triebwerke der Wirtschaftsaktivität verhalten. Nämlich stellt das Gebiet das wesentliche Element der Community-Destinationen und ihrer Wettbewerbsfähigkeit dar, weil sich dort spezifische Kompetenzen, Ressourcen und Kenntnisse häufen, die die Produktionen unterscheiden und folglich potenzielle Quellen von konkurrenzfähigem Vorteil werden können.

Das Gebiet wird deshalb zu einer *learning organisation*, oder besser, einem kognitiven Vervielfacher: die Erschließung der verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen erlaubt die Verarbeitung der hiesigen Spezifitäten, um Faktoren auf globaler Ebene zu unterscheiden, sodass die Unternehmen wettbewerbsfähige eigenartige Strategien ausarbeiten können.

Trotzdem hängt das Überleben des Landessystems von der Fähigkeit ab, die lokalen Natur- und Kunstressourcen und Kompetenzen zu managen und ständig zu bereichern und zu erneuern, um die folgenden Ziele zu erreichen:

- die Erhöhung der Fähigkeit, neue Wirtschaftstätigkeiten zu starten, und daher die

Beschäftigung- und Einkommenserzeugungsmöglichkeiten für die Bevölkerung;

- die Steigerung der Fähigkeit, die Landesangebote zu erneuern und zu verbessern, auch durch die Anziehung von Ideen und Unternehmen von außen;
- die Erhöhung der Lebensqualität innerhalb des Gebietes vom Wohn- und Berufsgesichtspunkt aus;
- die Stärkung und die Erschließung der Gebietsidentität im Laufe der Zeit durch eine „Wieder-Territorialisierung“ der Produktionsprozesse.

Auf diese Weise taucht ein Ortsbewusstsein auf, das mit der Erkennung von der lokalen Gemeinschaft des Gebietsbestandswertes in der dauerhaften Produktion von Reichtum verbunden ist.

### 3.3. Systemraumstrategien und Gebiets-Governance<sup>60</sup>

Die lokale Entwicklung hängt von der Interaktion zwischen dem Sozial- und Wirtschaftssystem ab, d.h. wie die lokalen Akteure, die je bestimmte Ziele haben, mit Synergie kooperieren, indem sie Kooperation und Wettbewerbsfähigkeit vereinen. Eine wichtige Rolle wird von den Landesverwaltungen gespielt, die für die *Gouvernement*-Aktion institutionell verantwortlich sind. Sie leiten *Governance*-Prozesse ein, um die Akteure zu motivieren, mit dem Zweck der lokalen Entwicklung, um zusammenhängende Verhalten anzunehmen. Dieses Ziel ist das Umreißen, Erhalten, Erschließen und Vermehren der verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen und, um es zu erreichen, muss das Gebiet eine Systemstrategie anwenden. Laut Lucio Sicca ist die strategische Gebietsverwaltung „die Aktivität, die das Überwinden von Wettbewerbsfähigkeit [und] die Erreichung einer Einigung zwischen den privaten und öffentlichen Akteuren ab dem verfügbaren Ressourcen- und Kompetenzschatz erfordert, um eine geteilte Vorstellung zu haben und die Teilnahme dieser Subjekte an dem Gebietsgesamtplan anzuspornen.“ (Martini 2005: 5) Deshalb setzt die Systemraumstrategie eine integrierte Verwaltung der Landesangebote und eine Maximierung der Synergien unter den lokalen Produktionen

---

<sup>60</sup> „Während sich das *Gouvernement* auf den Souveränitäts- und Politikautonomiebegriff bezieht, nimmt die *Governance* Bezug auf die Sozialvermittlungs- und zwischeninstitutionellen Interdependenzprozesse.“ (Martini 2005: 5).

voraus (Abbildung 27). Mariangela Franch schreibt, dass diese Strategie die hiesigen Unternehmen und Organisationen durch vier Eingriffsvorschläge direkt teilnehmen lässt:

- a) Erlass von Vorschriften und Ordnungen, die in ein System von Anreizen und Bindungen festgelegt werden, durch die die Aktionen der lokalen Akteure auf die günstigen Unternehmensentscheidungen gerichtet werden;
- b) direkte Eingriffe auf dem Gebiet, die seine Neigung orientieren und die Vielzahl der verfügbaren Ressourcen bestimmen, wie z. B. die Gebrauchsbestimmung des Gebietes, die Stadtplanung, die Investitionen in Anlagen und Infrastrukturen, die Vorgaben für die Bildung und die Unterstützung des lokalen Unternehmertums;
- c) Gründung von Organisationen, die sich als Pivot der lokalen Entwicklung verhalten, indem sie für das Gebiet verkaufsfördernde Aktivitäten ausüben, strategische Projekte mit der angemessenen finanziellen Unterstützung fördern und die Vermarktung von besonderen warenkundlichen Kategorien unterstützen;
- d) Ansporn und Unterstützung für die Gründung von Unternehmens-Angliederungen (aufgrund von der Branche oder der Produktionskette vereinigt) und von Körperschaften für ihre Verwaltung, um Qualitätspolitikern zu fördern und die Werbe- und Handelsaktion zu stärken, durch Größenvorteile und Verbundeffekt. (Franch 2010: 63)

Die Gründung der Unternehmens-Angliederungen und der Pivot-Körperschaften sind die zwei Eingriffsvorschläge, die der Meta-Management-Aktion in einer Systemraumstrategie zugrunde liegen. Sie stellen wichtige Opportunitäten vor allem dort dar, wo die Betriebe zum Großteil klein sind und deshalb Mühe haben, in einem Globalkontext von dem Struktur-, Organisations- und Finanzgesichtspunkt aus konkurrenzfähig zu sein.

Was die zwischenbetrieblichen Angliederungen betrifft, nimmt jeder Betrieb an der Ausführung von strategischen Plänen teil, deren Ergebnisse unter allen Mitgliedern verteilt werden, obwohl er seine eigene Geschäftsautonomie hält. Diese Angliederungen können in ihrer Rechts- und Formstruktur sehr unterschiedlich sein. Die vertraglichen Vereinbarungen können sowohl eine begrenzte Dauer und wenige Zwecke haben, als auch dauerhaft sein. Im letzten Fall, der sich mit der Gründung von Verbindungen, Gesellschaften und Konsortien bezieht, wird ein Überbau gegründet, dem Aufgaben von

direkter Verwaltung und Koordinierung unter den Akteuren übertragen werden. Die typischen Ziele einer Angliederung sind:

- die Zunahme des technologischen und technischen Leistungsfähigkeitsniveaus durch die Rationalisierung des Produktionsprozesses und die Verteilung der Gemeinkosten, um Kostenvorteile aus der Produktion zu ziehen;
- die Zunahme des Leistungsfähigkeitsniveaus der Handelsgewerbe durch den Anstieg der erzeugbaren Menge;
- das Niveau der internen übertragbaren Kompetenzen;
- die Fähigkeit der Angliederung, die Angebotsvariablen zu beeinflussen und die Konkurrenz zu kontrollieren.

Wenn die erste Eingriffslösung nicht ausführbar oder ausreichend ist, kann der zweite Eingriffsvorschlag, d.h. die Gründung von Gebietskörperschaften angewendet werden, deren Aufgabe es ist, die Erreichung von mit der Systemraumstrategie verbundenen Zielen zu erleichtern. Diese sogenannten Pivot-Körperschaften beschäftigen sich mit der Unterstützung des Wirkens der Betriebe, indem sie ihnen spezifische Ressourcen und Kompetenzen liefern. Ohne Organisations- und Institutionsänderungen der teilnehmenden Unternehmen vorzunehmen, gewährleisten diese Körperschaften den Betrieben, dass die von ihnen angewendete Strategie mit einem vertretenen Angebotsplan, der auf der Ebene der Systemraumstrategie bestimmt wird, zusammenhängt. Die Tätigkeit dieser Körperschaften kann durch ein System von öffentlichen Anreizen zugunsten der Ausführung von gemeinschaftlichen Aktivitäten und zur Unterstützung der von den einzelnen Unternehmen gemachten spezifischen Investitionen für die Kollektivaktion gefördert werden. Die Pivot-Körperschaften können verschiedene Rechts-, Institutions- und Organisationsformen annehmen, anhand ihrer Aufgaben und strategischer Rolle. Ein typisches Beispiel ist die Entwicklungsagentur, von der vier Arten identifiziert werden können:

- die integrierte Agentur: sie fördert eine ganze Nation, handelt selbstständig und schränkt die Zusammenarbeit mit anderen Gebietskörperschaften ein. Beispiele von dieser Sorte können in Irland, Portugal, Polen und Slowenien gefunden werden;
- die Schirm-Agentur: auch sie handelt auf nationaler Ebene, ist aber mit anderen Gebietskörperschaften eng verbunden. Sie beschäftigt sich mit der Ressourcenverteilung unter den Akteuren und der Ausführung von großen

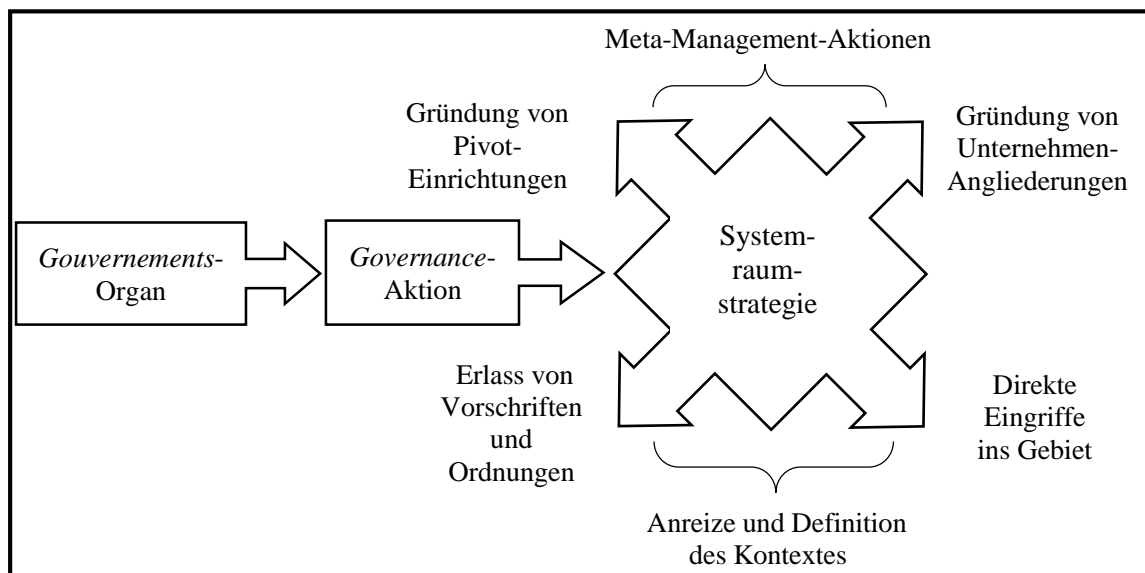


Struktureingriffen. Solche Agenturen existieren z. B. in Frankreich (*DATAR* – Akronym für *Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale*, d.h. Interministerielle Delegation für die Gebietsentwicklung und die Regionalattraktivität) und in Italien (*Sviluppo Italia*, d.h. Entwicklung Italien);

- die Netzagentur: sie handelt in Zusammenarbeit mit anderen Körperschaften nach einem Netzmodell und jeder Knotenpunkt ist auf mit dem lokalen Kontext verbundenen Tätigkeiten spezialisiert. Das bedeutendste Beispiel befindet sich in der französischen Region des Elsass;
- die autonome Agentur: sie ist für alle auf die Regionsentwicklung gezielten Aktivitäten zuständig und ist in den Gebieten verbreitet, wo die Regionalkultur die Nationalkultur überwiegt, z. B. in Schottland, Wales, Katalonien und Baskenland.

Zwei weitere Beispiele der Pivot-Körperschaften sind die von den Handelskammern gegründeten besonderen Betriebe und die von den Gebietskörperschaften geförderten Organisationen in Form der Gesellschaften und öffentlichen Einrichtungen.

Abbildung 27: Die Systemraumstrategie  
(Quelle: Martini 2005: 7)



### **3.4. Das Destinationsmanagement als Strategie des Tourismusangebots des Gebietes**

Der Destinationsmanagementbegriff stützt sich auf die Anwendung der Systemraumstrategie im Tourismus. Die Entstehung der Disziplin des Destinationsmanagement ist durch den neuen tief gehenden Wandel des Tourismusmarktes bedingt, der die traditionellen Managementstrategien des Tourismusangebots veraltet und unzweckmäßig gemacht hat.

Heutzutage hängt für eine Tourismusdestination die Aufrechterhaltung einer erfolgreichen Position von ihrer Fähigkeit ab, sich der weltweiten Änderung der den Tourismusbranchengang entscheidenden Hauptfaktoren (bzw. Wirtschafts-, Politik-, Sozial-, Bevölkerungs-, Umweltvariablen) anzupassen.

Insbesondere ab den Neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts sind die folgenden Veränderungen im Tourismus hinzugekommen:

- Globalisierung des Wettbewerbs. Die erhebliche Entwicklung des internationalen Tourismus ist durch die Eröffnung von neuen Märkten, die Verbreitung von neuen Sicherheits- und Leistungsstandards und die von der Luftbeförderung angebotenen neuen Möglichkeiten (z. B. Billigflüge) verursacht worden. Dieses Phänomen stellt einerseits eine Opportunität für alle Reiseziele, aber andererseits eine konkurrenzfähige Gefahr – vor allem für die schon bekannten Destinationen – dar;
- Änderungen der die Auswahl und den Feriengenuss beziehenden Begründungen und Verhalten. In den letzten Jahren hat sich die Tourismusnachfrage tief verändert, was die Erwartungen, die Wünsche und auch die Feriendauer und -zeiten betrifft. Die Touristen haben spezifische Bedürfnisse und ihr Ziel ist nicht, ein Dienstleistungsbündel zu genießen, sondern ungreifbare Vorteile, die ihren Erwartungen nachkommen und ihre Wertlehre darstellen, zu kaufen. Deshalb dürfen die Tourismusorganisationen einer immer dynamischeren und wechselhafteren Nachfrage gegenüber keine repetitiven Strategien anwenden;
- Zusammenschluss der Inter-Vermittlungs- und Verkehrssektoren. Die Entwicklung des internationalen Marktes hat eine Industrie- und Finanzreorganisation des Sektors verursacht, die ihrerseits zur Gründung von großen multinationalen Konzernen mit großem Zulauf und starken Großvorteilen geführt hat. Da die Preispolitiken

aggressiver geworden sind, haben sich die Wettstreitstruktur und -dynamik verändert;

- Der Anbruch der Informations- und Kommunikationstechnologien (engl. *Information and Communication Technologies, ICT*). Internet hat die Tourismusbranche zutiefst beeinflusst: es stellt ein neues Kommunikations- und Verkaufsmittel für Organisationen und eine wertvolle Informationsquelle für die Touristen dar. Infolgedessen hat das Netz neue Kontaktformen zwischen der Nachfrage und dem Angebot entwickelt und zur Entstehung neuer Tourismusvermittler (*E-Commerce-Veranstalter*) geführt.

### **3.5. Das Wirkungsfeld und die Hauptziele des Destinationsmanagement**

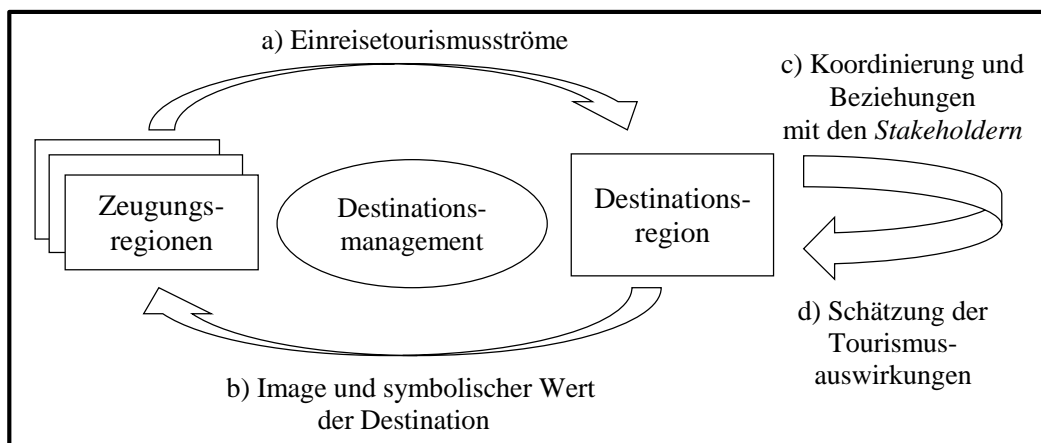
Wegen dieser Neuigkeiten ist es schwieriger für die Community-Destinationen, ihre wettbewerbsfähige Position zu behaupten. Deswegen taucht das Erfordernis auf, eine integrierte Angebots- und Förderungsstrategie zu umreißen. In diesem Zusammenhang spielt das Destinationsmanagement eine bedeutende Rolle als die Gesamtheit der Entscheidungen für die Vorbereitung des Angebots und der Attraktionsfaktoren, die die Touristenströme verstärken.

Das Wirkungsfeld des Destinationsmanagement (Abbildung 28) umfasst vier Dimensionen:

- a) die Zeugung von Einreisetourismusströmen. Mittels des Destinationsmanagement vermehrt, verwaltet und stabilisiert die Destination ihre Fähigkeit, Touristenströme anzuziehen, die einerseits zufriedenstellende Wirtschaftsergebnisse für die lokalen Veranstalter garantieren und andererseits das Gebiet vor Raubbau und Überlastung bewahren;
- b) das Management des Image und des symbolischen Wertes der Destination. Das Destinationsmanagement bezieht sich auch auf die Kommunikation und die Förderung, durch die potenzielle Zielgruppen von Touristen erreicht und angezogen werden. Da das Tourismusimage eines Gebietes sehr wichtig ist (*Sightseeing-Phänomen*; vgl. Abschnitt 2.3.2.), muss das Destinationsmanagement

- Kommunikationsstrategien ausarbeiten, die auf die Erschließung der Destinationssehenswürdigkeiten, bzw. ihre Unterscheidungsfaktoren, ausgerichtet sind;
- c) die Koordinierung und das Management der Beziehungen zu den *Stakeholdern*. Das Destinationsmanagement muss die Aktivität der lokalen Akteure integrieren, damit das Destinationsangebot eine *Network*-Gestaltung annimmt. Vorausgesetzt ist die Betrachtung sowohl der horizontalen Beziehungen unter den verschiedenen *Stakeholdern* als auch der vertikalen Beziehungen zwischen ihnen und dem Organismus, der sich mit den Destinationsmanagementaktionen beschäftigt;
  - d) die Schätzung der Tourismusauswirkungen auf das lokale Raumsystem. Das Destinationsmanagement kann nicht nur einen Wirtschaftsansatz haben, sondern es muss auch die Auswirkungen des Tourismusphänomens auf die Ortansässigen (da sie selbst Akteure des Angebots sind) und die Bedeutung der Landschafts- und Naturfaktoren beim Bestimmen der Anziehungsfähigkeit des Gebietes unter Bezug auf ihre Verderblichkeit und Nichtreproduzierbarkeit schätzen.

Abbildung 28 - Das Wirkungsfeld des Destinationsmanagement  
(Quelle: Martini 2005: 124)



Deshalb, da sich das Destinationsmanagement mit zahlreichen Aspekten des Tourismusangebots einer Community-Destination beschäftigt, muss es mit dem für die Formulierung der Tourismusgebietspolitik verantwortlichen Körperschaften zusammenarbeiten.

Innerhalb seines Wirkungskreises hat die Aktion des Destinationsmanagement die folgenden mittel-langfristigen Ziele:

- die Ausarbeitung eines strategischen Plans für die Angebotsentwicklung, der die Bestimmung von geeigneten Kombinationen Produkt/Markt ermöglicht, um spezifische Angebote an bestimmte Zielgruppen der Nachfrage;
- die Zunahme der Dimensionsskala des Angebots, indem das Zusammenwirken unter den lokalen Akteuren gefördert wird, auch durch die Übertragung der bedeutungsvollen Kompetenzen, mit Bezug auf die Angebotsinnovation und die Marketingtätigkeit als unentbehrliche Elemente, um auf dem Tourismusmarkt zu konkurrieren;
- die Förderung von Qualitäts- und Angebotspolitiken;
- die Betrachtung der Bindung der Nachhaltigkeit des Tourismusangebots;
- der Zusammenhang und die Integration mit der Tourismusgebietspolitik.

#### **3.5.1. Angebotsstrategie und Bestimmung der Kombinationen Produkt/Markt**

Das vorrangige Ziel des Destinationsmanagement ist die Erzeugung eines Angebots: es ist die Destination, die vorher die geeignete Kombination (oder die geeigneten Kombinationen) Produkt/Markt auswählt und dann die passenden Tourismusattraktionen im Gebiet realisiert. Ryan D. Godfrey und Steven E. Clark beobachten, dass der Inhalt der Strategie mit der folgenden Reihe von Fragen und Antworten, bzw. Aktionen, die in die Praxis umzusetzen sind, ausgedrückt werden kann:

- Was haben wir? – Die Destinationsressourcen und -attraktionen untersuchen;
- Wen wollen wir? – Die der Destination geeigneten Marktzielgruppen zu identifizieren und auswählen;
- Wie können wir sie begeistern? – Durch Ausarbeiten eines Entwicklungsplans für das Angebot;
- Wie können wir sie erreichen? – Durch Ausarbeiten eines Marketingplans;
- Wie können wir sie als Kunden nachhaltig binden? – Durch guten Aufbau der Gastfreundschaft und Kundendienstleistungen;

- Wie können wir die Ergebnisse abschätzen? – Durch Überwachen der Kundenzufriedenheit und Abschätzen der Wirtschafts-, Sozial- und Umwelteffekte des Tourismus.

Deshalb muss das Destinationsmanagement das Destinationsleitbild umreißen, nachdem es die Kombination (oder die Kombinationen) Produkt/Markt ausgewählt hat. Aus dieser Perspektive beobachtet Umberto Martini, dass sich das Destinationsmanagement auf einen strategischen Plan stützt, der die folgenden Phasen umfasst:

- a) Bestimmung der Destinationsressourcen (Push-Faktoren);
- b) Bestimmung und Analyse der Zeugungsregionen der Touristenströme und Auswahl der den Destinationsmerkmalen geeigneten Marktzielgruppen innerhalb der Zeugungsregionen;
- c) Verarbeitung der Ressourcen zu potenziellen Tourismusprodukten und Erschließung der existierenden Produkte;
- d) Angebot der potenziellen Produkte auf den bestimmten Märkten durch zweckmäßigen verkaufsfördernden und kommerziellen Maßnahmen.

Die Verarbeitung der lokalen Ressourcen zu potenziellen Tourismusprodukten ist die wichtigste Aktion des Destinationsmanagement, da sie die Veränderung der Angebotsgestaltung von der Gestaltung *one-to-one* zur Gestaltung *network* (vgl. Abschnitt 2.7.2.) darstellt. Durch das Destinationsmanagement erleichtert die Destination den Touristen den Urlaubsgenussprozess beim Anbieten den Besuchern die verfügbaren Ressourcen, ohne einen bis in die kleinsten Einzelheiten strukturierten Urlaub vorzuschlagen.

Trotzdem muss man die Angebotsstarrheit in den Community-Destinationen betrachten, die von zwei Faktoren abhängt: einerseits von der Tatsache, dass die Ressourcen und Tätigkeiten unter den lokalen Akteuren verbreitet sind und deshalb die Erzeugung von neuen Angeboten nicht in Kürze voraussehbar ist; andererseits von der Tatsache, dass nicht alle potenziell realisierbare Tourismusprodukte mit den Gebietsmerkmalen vereinbar sind.

Wenn diese Überlegungen in Rechnung gestellt werden, ist es möglich, eine Typologie der von einer Community-Destination ausdrückbaren Tourismusprodukte zu verzeichnen:

- **aktuelle Produkte:** sie entsprechen dem Destinationsangebot in einem bestimmten Moment. Sie stellen die Neigung des Ortes dar und definieren ihr Tourismusimage bei den Zeugungsregionen. In diesen Fällen bringt das Destinationsmanagement eine ständige Schätzung der Angemessenheit der angebotenen Produkte im Vergleich zu den Markttendenzen und zu anderen Destinationen mit sich. Außerdem hat das Destinationsmanagement das Ziel, die aktuellen Produkte in einen gemeinsamen Raumangebotsplan zu integrieren;
- **neue Produkte:** sie beziehen sich auf die möglichen Neuerungen des Tourismusangebots, die ihrerseits die Bekundung der Destinationsfähigkeit sind, ungewöhnliche Bedürfnisse und/oder Reisemotive zu befriedigen, durch Struktur- und Infrastruktureingriffe und den Start neuer Unternehmen. Die neuen Produkte müssen mit den aktuellen zusammenhängen, d.h. sie müssen mit dem gefestigten Angebot und dem Tourismusimage der Destination integrierbar sein (Integrierbarkeitsstufe). Es ist auch festzustellen, ob die neuen Produkte eine Ergänzung des Angebots für die gewöhnlichen Zielgruppen erlauben oder, ob sie zur Verbreiterung des potenziellen Marktes führen (Schätzung der Vereinbarkeit). Was den zweiten Fall betrifft, verdient die Koexistenz von verschiedenen Marktsegmenten in derselben Destination Beachtung. Außerdem stellen die neuen Produkte manchmal die Strategie für eine notwendige Tourismuswiederpositionierung dar, die durch den Verfall der traditionellen Reisemotive bedingt ist (Bedeutsamkeitsstufe).
- **brachliegende Produkte:** sie schließen die verfügbaren Kultur-, Natur- und anthropologischen Reichtümer ein, die nie zu Tourismuszwecken erschlossen werden. In diesem Fall beschäftigt sich das Destinationsmanagement mit dem Auftauchen von neuen Tourismusattraktionen durch die Erschließung der schon verfügbaren Gebietsressourcen und ihre Integration mit dem gefestigten Angebot;
- **unerwünschte Produkte:** sie umfassen die Produkte, die die Destination nicht auf den Markt werfen möchte, wegen ihrer wahrscheinlichen Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Umwelt, das touristische Destinationsimage und auch auf die Kompetenzen und Anlagen der hiesigen Wirtschaftsakteure. Deshalb muss das Destinationsmanagement alternative Angebotsvorschläge entwickeln, die mit dem gefestigten Destinationsangebot zusammenhängen und nachhaltige Auswirkungen

auf dem Gebiet haben, um die Wettbewerbsfähigkeit der Destination im Laufe der Zeit aufrechtzuerhalten.

Abbildung 29: Typologie der Tourismusprodukte einer Community-Destination  
(Quelle: Martini 2005: 129)

Touristische Produkte	Eingriffsstrategien
Aktuelle Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung</li> <li>• Erschließung</li> <li>• Integration</li> </ul>
Neue Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutsamkeitsstufe</li> <li>• Schätzung der Vereinbarkeit</li> <li>• Integrierbarkeitsstufe</li> </ul>
Brachliegende Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftauchen und Erschließung</li> <li>• Integration</li> </ul>
Unerwünschte Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beseitigung und Schutz</li> <li>• Entwicklung von Alternativen</li> </ul>

Schließlich muss das Destinationsmanagement auf einem von den Einrichtungen und den Wirtschaftsakteuren unterstützten strategischen Entwicklungsplan fußen. Aus dieser Perspektive ist das Destinationsmanagement als eine Wirtschaftsdisziplin zu betrachten, die nach der Optimierung der verfügbaren Ressourcen durch Organisations- und Managementprozesse (z. B. das *Project Management*, das *Fund Raising* und das Marketing) strebt.

### 3.5.2. Förderung der Zusammenarbeit unter den lokalen Akteuren

Ein weiteres wichtiges Ziel des Destinationsmanagement ist, die interne Konkurrenz unter den hiesigen Unternehmen zu verringern, um die Wettbewerbsfähigkeit der ganzen Destination mit anderen Reisezielen zu stärken. Nämlich in den Community-Destinationen stützt sich die Destinationsmanagementaktion zum Großteil auf ihre Fähigkeit, die lokalen Akteure in gemeinsame Pläne einzubeziehen, damit auch die Anlage der Unternehmer zur Zusammenarbeit entwickelt wird. Deswegen muss das Destinationsmanagement:

- eine genügende Legitimation von den Akteuren erwerben;



- die Fähigkeit haben, die kooperativen und konkurrenzfähigen Beziehungen unter den Akteuren zu managen;
- zur Erreichung von bedeutenden und beweisbaren Marktergebnissen führen;
- integrierender Bestandteil des Sozialgefüges der Destination bleiben, statt als ein Fremdkörper mit eigenen Zwecken zu sein (es muss das Risiko der Selbstreferenz vermeiden).

Beim Betrachten dieses Zieles nimmt das Destinationsmanagement eine weitere grundlegende Aufgabe an, d.h. die Verbreitung von Kompetenzen unter den lokalen Akteuren. Das bezieht sich nicht auf das Management der einzelnen Aktivitäten, sondern auf die Erschließung des Destinationsangebots, um die Wirksamkeit der Marketingaktion auf den Zielmärkten zu steigern.

In diesem Sinn ist das Endziel der Destinationsmanagementaktion, der Tätigkeit der im Kontext der Destination eingefügten einzelnen Unternehmen Bedeutung beizumessen, weil es mehr Marktsegmente bestimmen kann, auch durch technologische Mittel, die die einzelnen Betriebe nicht wirksam managen könnten. Die Folgen dieser Aktion zeigen sich deutlich im Marketing und in den Informations- und Kommunikationstechnologien.

#### **3.5.3. Qualität des Destinationsangebots**

Die Urlaubsqualität, die als die Fähigkeit, die Kundenerwartungen zu erfüllen, zu verstehen ist, ist ein primäres Ziel für jede Tourismusorganisation. Trotzdem ist es ziemlich schwierig, die Qualität im Tourismus zu definieren. Die Hauptgründe sind:

- die Tatsache, dass das Tourismusprodukt mehrteilig ist, weil es aus der Tätigkeit von zahlreichen Unternehmen hervorgeht, die den Touristen ihre Dienstleistungen anbieten. Die verschiedene Qualität der Dienstleistungen hängt erstens von den Unterschieden zwischen den Sektoren, zweitens von den verschiedenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Akteure und drittens von der individuellen Wahrnehmung des Qualitätsbegriffs ab. Die verschiedene Definition des Tourismusproduktes vom Kunden und vom Anbieter stellt ein bedeutungsvolles Problem dar, weil die Schwierigkeit für die Tourismusorganisationen, die Abläufe der Nachfragezufriedenheit und -unzufriedenheit zu verstehen, zugrunde liegt;

- die Tatsache, dass sich der Tourismusgenuss als eine lange Leistung gestaltet, die im Ganzen und nicht bezüglich des spezifischen Beitrags der einzelnen Teile geschätzt wird. Aus dieser Perspektive ist der Urlaub aus einer Reihe von Qualitätswahrnehmungsmomenten zusammengesetzt, die einen hoch schwankenden Zufriedenheits- und Unzufriedenheitseffekt haben;
- die Tatsache, dass das Tourismusprodukt virtuell ist, da es mit dem Genussprozess des Touristen verbunden ist. Der Tourist verarbeitet den Tourismus zu einem typischen Erlebnis-Gut, dessen Qualität nur nach dem Urlaubsgenuss abgeschätzt werden kann;
- die Tatsache, dass der Tourismus eine Lebenserfahrung ist und deshalb, dass er eine starke Beteiligung des Touristen mit sich bringt, was seine Wechselwirkung mit der Kultur-, Natur-, und Sozialumwelt des Gebiets betrifft. Daher hängt die Qualitätswahrnehmung auch von der Beziehungsart ab, die der Tourist zum Gebiet (mit Bezug auf das Klima, die Umwelt, die Leute, die Sozialorganisation und die anderen Touristen) aufnimmt. Diese Beziehung kann sowohl zu einer befriedigenden Integration als auch zu einem Feindschafts- und Unangemessenheitsgefühl führen.

Außerdem, während in den Community-Destinationen wegen der Ressourcenverteilung unter den lokalen Akteuren das Umreißen einer Politik der Qualitätskontrolle der wesentlichen Tourismusdienstleistungen problematisch ist, können die Corporate-Destinationen einen eigentlichen Qualitätsentwicklungsplan wie andere Industrieunternehmen ausarbeiten.

Was die Qualität des Tourismusangebots in einer Community-Destination betrifft, ist sie das Ergebnis des Vergleichs zwischen den vor dem Urlaub gebildeten Erwartungen des Touristen und seiner Erfahrung im Gebiet, die nicht nur aus dem Genuss der einzelnen Dienstleistungen, sondern auch aus dem vom Touristen aktivierten Beziehungssystem an dem ganzen Gebiet besteht. Deswegen ergibt sich die Urlaubsqualität sowohl aus der technischen Qualität der konstitutiven Urlaubselemente, wie z. B. Unterhaltung, Infrastrukturen, Transport, Hotelfach, Gaststättengewerbe, als auch aus der Qualität der Beziehungen, die der Tourist mit der Destination aufgenommen hat, was die Aufnahme oder die Ablehnung seines Bedürfnis- und Vorliebesystems betrifft.

Aus diesem Grund kann das Destinationsmanagement eine besondere Bedeutung bezüglich des Zieles der Qualität annehmen, da es die folgenden Aufgaben ausführt:

- den Vorschlag von Angebotspolitiken mit Bezug auf die Destination und nicht auf das einzelne Unternehmen: auf diese Weise wird ein Überblick formuliert, der die Schätzung der Urlaubsqualität nach dem Touristen bestimmt;
- die Verbreitung unter den verschiedenen Kategorien von Akteuren der Destination von gemeinsamen Methoden für die Qualitätsbestimmung und -kontrolle;
- einen direkten Eingriff in die Versorgung der den Tourismus unterstützenden Dienstleistungen, die einen besseren Genuss der Orte und Attraktionen erlauben, damit die bestimmte Touristenerfahrung in der Destination positiv beeinflusst wird.

#### **3.5.4. Belastungskapazität und Nachhaltigkeit des Angebots**

In den Community-Destinationen stellen die Natur- und Landschaftsreichtümer oft die Hauptattraktionen für die Nachfrage dar. Deshalb ist die Dauerhaftigkeit von der Fähigkeit abhängig, die nachhaltige Umweltbelastungsgrenze einzuhalten, sodass die Erhaltung der Umweltqualität, die Befriedigung des Zugangs-, Besichtigungs- und Genussantrags der Naturressourcen der Touristen und die Erzeugung von positiven Wirtschaftsauswirkungen versichert werden. Diese Ressourcen können als erschöpfbar betrachtet werden, weil jede von ihrer Nutzung einen irreversiblen Verbrauch darstellt. Daher verursacht im Laufe der Zeit ein durch eine unbeherrschte Tourismusedwicklung bedingter Raubbau der Ressourcen einen erheblichen Wirtschaftsschaden, weil die verfügbaren Destinationsressourcen an Wert verlieren und folglich dieser Wert auf die Akteure, die Tourismusaktivitäten mittels der Umweltnutzung ausüben, überwiesen wird.

Man kann deshalb behaupten, dass die Tourismusedwicklung nachhaltig sein muss, um dauerhaft zu sein. In diesem Sinn bedeutet das Adjektiv *nachhaltig*, dass die Tourismusedwicklung den Naturressourcen ermöglicht, dasselbe Einkommen wie heute auch in Zukunft zu garantieren.

Von diesem Gesichtspunkt aus sind die auf die Umwelterhaltung ausgerichteten Politiken (aber auch die Richtlinien für die Erhaltung der anderen Destinationsressourcen) nicht als eine Tourismusedwicklungsgrenze, sondern als eine weitblickende strategische Strecke zu verstehen, um die Destinationswettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Dieses Ergebnis kann erreicht werden mittels einer Planung der Tourismusedwicklung in der Destination, die nicht nur

die Wirtschaftsauswirkungen, sondern auch die Umwelt- und Sozialeffekte des Tourismus und die Bedürfnisse der verschiedenen *Stakeholder* betrachtet.

Aus dieser Perspektive kann das Destinationsmanagement die Tourismusedwicklung der Destination in die Richtung der Nachhaltigkeit orientieren. Außerdem können durch Zusammenarbeit zwischen dem Destinationsmanagement und der *Governance* der Destination einige Aktionen gefördert werden, um die folgenden Ziele zu erreichen:

- das Energiesparen, mittels der Anwendung von alternativen Energiequellen und der Senkung des Energieverbrauchs;
- die Müllbeseitigung und das Management der anderen mit dem Tourismusphänomen verbundenen Verschmutzungsformen;
- der Schutz des Natur-, Architektur-, Kunst-, Anthro- und Kulturgutes;
- das Management des Zugangs zur Destination (die Politik des Transports innerhalb der Destination);
- das Management der Stadtplanung und des Bebauungsplans, um die Bauexpansion zu kontrollieren.

Was den Umweltschutz betrifft, wird die Governance mit der Aufgabe, auf den normativen Kontext zu handeln, betraut, und dabei muss das Destinationsmanagement einerseits Tourismusprodukte bilden, die die Natur- und Kulturressourcen schützen und erschließen können, und andererseits mit dem Gebietsbelastungskapazität vereinbare Nachfragezielgruppen bestimmen.

#### **3.5.5. Verbindungen mit der Gebietstourismuspolitik**

Das Wirkungsfeld des Destinationsmanagement und die Entscheidungen der Tourismuspolitik dürfen sich nicht überschneiden, weil für die Letzten das Gebietsregierungsorgan zuständig ist.

Laut Umberto Martini „kann die Tourismuspolitik als eine Gesamtheit der Vorschriften, Regeln, Richtlinien und Entwicklungsziele definiert werden, die das Bild der individuellen und gemeinsamen Entscheidungen bezüglich der Tourismusaktivität eines Gebietes bestimmen.“ (Martini 2005: 139) Das Destinationsmanagement muss auf dem Gebiet von dem Regierungsorgan legitimiert werden, um seine Aktion innerhalb des

oben erwähnten Bildes auszuüben, und um infolgedessen der operative Ausdruck der Gebietstourismuspolitik zu werden. Trotzdem muss das Destinationsmanagement auch eine konstruktive Rolle in der Bestimmung der Tourismuspolitik spielen, die sich im Beitrag zum Umreißen der vom Regierungsorgan getroffenen Entscheidungen deutlich macht.

Am Ende ist die Destinationsmanagementaktion innerhalb des Entscheidungsraums, der die Gebietstourismuspolitik und die Unternehmerstrategie der einzelnen Wirtschaftsakteure einschließt, in einer Community-Destination eingefügt. Die Politik und die Strategie müssen ihrerseits mit den Nachfragetendenzen und dem Gang des Wettbewerbs unter den Produkten und den Gebieten zusammenhängen. Deswegen hängt die Wirksamkeit des Destinationsmanagement nicht nur von der Qualität der getroffenen Entscheidungen und der angewendeten Mittel, sondern auch von der Wechselwirkungsfähigkeit der Ebene ab, die das Destinationsangebots zusammenstellt und auf dem Markt positioniert.



## **4. KAPITEL**

### **DIE DESTINATIONSMANAGEMENTORGANISATION**

#### **4.1. Die Gründung einer DMO<sup>61</sup>**

Eine Community-Destination kann die Destinationsmanagementaktion verwirklichen, wenn eine Organisationsstruktur, die sich mit dem Management der Organisations- und Entscheidungsprozesse beschäftigt, in der Destination existiert. Die Gründung einer DMO, die die Destinationsmanagementaktion ausübt, stellt eine klare Wahl der Weise dar, durch die die Tourismusdienstleistungsproduktion in der Destination organisiert wird.

In den Community-Destinationen, wo die Anwesenheit von zahlreichen Akteuren die Möglichkeit der Gründung einer einzelnen die Ressourcen besitzenden Organisation ausschließt, gestaltet sich die DMO als ein Meta-Management-Organismus, der das Wirken der lokalen Akteure bestimmt, indem er Hinweise für die Ausführung der Gebietstourismuspolitik liefert.

Da die Aktivität der DMO auf das integrierte Management des Angebots ausgerichtet ist, kennzeichnet sie sich als ein Gemeingut, das positive Auswirkungen für die lokalen Akteure aber auch opportunistische Verhalten (die einen Marktkonkurs verursachen) erzeugen kann. Einige Effekte der DMO-Aktion sind nämlich unteilbar und geraten auch der Akteure zum Vorteil, die nicht auf die Raumstrategien einwilligen.

Die DMO ist die notwendige Bedingung, um die zur möglichen Angebotsintegration führende Koordinierungsaktivität auszuüben. Die Ausführung einer DMO ist sehr komplex: vorausgesetzt ist die Fähigkeit, die lokalen Unternehmen sowohl von dem institutionellen Gesichtspunkt (direkte Beteiligung an dem Grundkapital) als auch dem strategischen und operativen Gesichtspunkt aus (Teile der Entscheidungen und Anpassung der individuellen Politiken an die Raumstrategie) einzubeziehen.

Also in einer Community-Destination stellt die Gründung einer DMO einen der wichtigsten Ausdrücke des öffentlichen Eingriffs ins Tourismusmanagement dar.

---

<sup>61</sup> Von jetzt an wird es das Akronym DMO benutzt, statt des ganzen Wortes ‚Destinationsmanagementorganisation‘.

## 4.2. Die DMO: Definition, Leitbild, Hauptziele und institutioneller Kontext

Aufgrund der **Definition** der Welttourismusorganisation (UNWTO) ist die DMO die für das Destinationsmanagement und/oder -marketing verantwortliche Organisation. Je nach der Destinationsebene können die DMOs in die folgenden Kategorien unterteilt werden:

- Nationale Touristische Behörden (NTB) und/oder Organisationen (NTO), die für das Tourismusmanagement und -marketing auf Nationalebene verantwortlich sind;
- Regionale, staatliche (mit Bezug auf die Bundesstaaten) oder DMOs der Provinz, die für das Tourismusmanagement und/oder -marketing in einer geografischen oder verwaltungsmäßigen Region, einer Grafschaft, einem Staat oder einer Provinz verantwortlich sind;
- lokale DMOs, die für das Tourismusmanagement und/oder -marketing einer kleinen geografischen Zone oder Stadt verantwortlich sind.<sup>62</sup>

Das **Leitbild** einer DMO kann mit den folgenden Punkten umrissen werden:

- Organisation, Management und Aktualisierung der Informationen über das lokale Tourismusangebot;
- Kennzeichnung der lokalen Güter und Dienstleistungen;
- Integration des Angebots in Pakete und Dienstleistungen mit hoher Wertschöpfung;
- Promotion, Marketing und Verkauf des Tourismusangebots mittels innovativer digitaler Kanäle, der Überwachung der Nachfrage und des Angebots, der Gründung eines *Networks* von Beziehungen, der Implementierung eines Totalqualitätssystems und der Entwicklung und Förderung von nachhaltigen Tourismusformen;
- Marktuntergliederung, Promotion und Verteilung.

---

<sup>62</sup> UNWTO (2004); *World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations Report April 2004*; S. 3;

[http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=download\\_sviewfile&ctn=1615&language=el](http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=download_sviewfile&ctn=1615&language=el) (geklickt am 29.6.2014) (Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).



Die DMO handelt seitens Gruppen von *Stakeholdern* und nimmt sich vor, einige strategische Ziele zu verfolgen, um das oben beschriebene Leitbild auszuführen. Diese werden dank der Verfügbarkeit von hervorragenden Kompetenzen, die in den Bereichen der Planung, der Organisation (bzw. der *Governance*), der Kommunikation und der Unterhandlung innerhalb und außerhalb des Systems fallen, erreicht. Die **Hauptziele** der DMO sind:

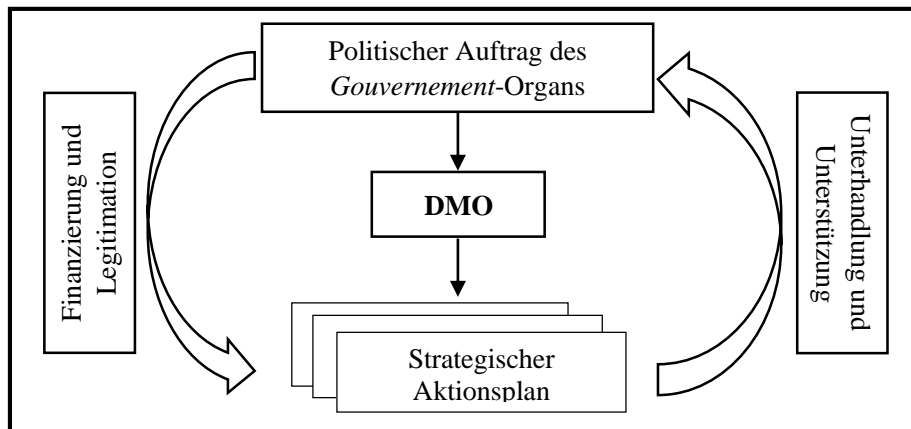
- die Nachfrage mit dem Angebot in Verbindung zu setzen,
- die Kundenzufriedenheit und die Profitierbarkeit der hiesigen Unternehmen zu maximieren;
- den langfristigen Wohlstand der lokalen Bevölkerung zu versichern;
- die verfügbaren Ressourcen durch die nachhaltige Destinationsentwicklung zu optimieren;<sup>63</sup>
- die strategischen Entscheidungen zu treffen, bezüglich der Marketingantriebe, d.h. Produkt, *Branding* des Gebiets (*Awareness*, d.h. Bewusstsein des Gebietswertes), Preis, Marktuntergliederung, Promotion und Verteilung.

Außerdem handelt die DMO innerhalb eines institutionellen **Kontextes** (Abbildung 30), der aus den potenziellen Touristen, den Konkurrenzdestinationen, den Gebietsattraktionen und den Betrieben der Dienstleistungskette besteht. Dieser Kontext wird von einem politischen Auftrag des *Gouvernement*-Organs bestimmt, der sich auf einen strategischen Aktionsplan einschließlich der Aufgaben der DMO stützt. Die Beziehung zwischen der DMO und dem *Gouvernement*-Organ ist nicht einseitig: einerseits übt die DMO ihre Aufgaben dank der Finanzierung und der Legitimation des politischen Organs aus; andererseits kann sie die Tourismuspolitikentscheidungen beim Verhandeln der notwendigen Eingriffe (gesetzgeberische, vorschriftsmäßige, infrastrukturelle und finanzielle Maßnahmen) beeinflussen, um die Tourismusraumstrategie zu verfolgen.

---

<sup>63</sup> Tanja Dmitrović, Ljubica Knežević Cvelbar, Tomaž Kolar, Maja Makovec Brenčič, Irena Ograjenšek, Vesna Žabkar (2008); *Conceptualizing Tourist Satisfaction at the Destination Level*, in "International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research", 3 (2) (June 2009), 117, [http://files.placemanagement.org/newsletter/cpd\\_mail/new\\_cpd/June/pdf/KR2.pdf](http://files.placemanagement.org/newsletter/cpd_mail/new_cpd/June/pdf/KR2.pdf) (geklickt am 29.06.2014).

Abbildung 30: Der Operationskontext einer DMO  
(Quelle: Darstellung der Doktorandin in Anlehnung an Martini 2005: 147)



### 4.3. Die DMO: Organisationsaufbau, Managementweise, Ressourcen und Aufgaben

Eine DMO kann aus einer Raummarketingplanung oder aus einer Destinationsmanagementplanung entstehen. Beide Planungen bestimmen ein System von Dienstleistungen und Ressourcen, die in der Entwicklung und im Management des integrierten Tourismusangebots betroffen sind, in einem besonderen geografischen Kontext, dessen Identitäts- und Wettbewerbsfähigkeitsmerkmalen gepriesen werden.

Der **Organisationsaufbau** der DMO kann verschiedene Formen annehmen: die Form des institutionellen Departments oder eine seiner Abteilungen (z. B. das Tourismusreferat); eine öffentliche Gebietskörperschaft; besondere Betriebe; private Konsortien; Betriebe mit gemischtem Kapital (öffentlich und privat) und private oder Non-Profit-Organisationen.

Die DMO ist oft eine öffentliche-private Gesellschaft, die sich mit der Förderung, der Kommerzialisierung und dem Management der Touristenströme einer Destination beschäftigt, indem sie die lokalen Akteure (z. B. Unternehmen, die auch nicht touristisch sein können, Einrichtungen, Vereinigungen, Personen) einbezieht. Die Typologie der DMO und dieselbe Möglichkeit, sie zu gründen, sind vom Kultur-, Politik-, Wirtschafts- und vor allem Normativkontext beeinflusst.

Mit Bezug auf die **Managementweise** einer DMO, identifiziert Stefan Marchioro zwei Dimensionen: eine strategische und eine operative. Die strategische Dimension bezieht sich auf die Suche und die Teile der Unterscheidungs- und Kennzeichnungsfaktoren der *Networks* von Beziehungen und die Aktivierung der Marketingdienstleistungen. Die operative Dimension hingegen betrifft die Wirtschafts- und Geschäftsüberwachung, die Kompetenzentwicklung und das Management der Informationsströme. (Martini 2005: 25) Deswegen kümmern sich die DMOs nicht nur um das Marketing, sondern sie versuchen auch, dem ganzen System eine Grundrichtung zu geben. Daher, von dem Gesichtspunkt der Destinationsgestaltung aus, geht man von der Gestaltung *One-to-One*, die als ein fragmentarisches und schwaches Modell betrachtet wird, zur Gestaltung *Network* über, die ein kooperatives Modell darstellt.

Was die **Finanzquellen** der DMO betrifft, ist es möglich, verschiedene Managementbedingungen der Finanzressourcen anhand des Organisationsaufbaues oder des Kontextes, in dem die DMO handelt festzusetzen. Beispiele der Finanzquellen sind: die Regierungsverteilung von öffentlichen Mitteln, das Sponsoring, die Werbung von spezifischen verkaufsfördernden Maßnahmen, die von den Förderern und Gesellschaftern gegebenen Abgaben, die für Dienstleistungen oder direkte Buchungstätigkeiten bezogenen Provisionen und Kurtaxen oder andere Steuern.

Schließlich, mit Bezug auf die **Aufgaben** der DMO, befassten sich die DMOs überwiegend mit dem Marketing, aber in den letzten Jahren gab es eine Erweiterung ihres Aufgabenspektrums. Heutzutage entsprechen die DMOs echten ‚Destinationsentwicklern‘ (engl. *destination developers*), weil als Katalysatoren und ‚Erleichterer‘ für die ‚Entwicklung, die Erhöhung und die Aufrechterhaltung der Destinationswettbewerbsfähigkeit‘<sup>64</sup> fungieren.

Lorn Sheehan, Angelo Presenza und Antonio Minguzzi unterteilen die zahlreichen Aufgaben der DMO in drei Kategorien:

---

<sup>64</sup> Lorn Sheehan, Angelo Presenza, Antonio Minguzzi (2007), *Analyzing the performance of Destination Management Organizations. An empirical study*, 2, [https://www.academia.edu/3152830/Analyzing\\_the\\_performance\\_of\\_Destination\\_Management\\_Organizations.\\_An\\_empirical\\_study](https://www.academia.edu/3152830/Analyzing_the_performance_of_Destination_Management_Organizations._An_empirical_study) (geklickt am 29.06.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

- a) die „Äußere Destinationsmarketing (ADM) Rolle“ (engl. *the External Destination Marketing (EDM) role*). Die DMO beschäftigt sich mit der Promotion und Vermarktung einer Destination als Ganzes in ihrem weiteren Sinne. Die zu dieser Kategorie gehörenden Aufgaben der DMO sind:
- *Web Marketing*: es stellt ein wachsendes und wirksames Mittel dar, um mit den *Stakeholdern* mitzuteilen. Die Entwicklung des *E-Commerce* hat die Weise, mit der sich die Touristen auf die Tourismusindustrie beziehen, sehr verändert. Außerdem hat der Anbruch von Internet zur Ausdehnung der traditionellen physischen Märkte geführt und folglich konnten neue virtuelle Märkte entstehen;
  - Werbung: es ist eine breit gefächerte Tätigkeit, die die anderen ADM Aktivitäten und die Massenmedien direkt beeinflusst. Presse, Fernsehen, und Radio werden für die an die Kunden gewandte Werbung benutzt, und dabei erscheint Handelswerbung in Tourismusfachzeitschriften und -zeitungen;
  - Publikationen und Broschüren: sie werden realisiert, um auf die Informationsbitten der potenziellen Besucher zu antworten, sodass sie angezogen werden, und auch, um den Touristen Informationen über die in der Destination ausgeübten Aktivitäten bei ihrer Ankunft zu liefern;
  - „Vertrautheitsreisen“ (engl. *familiarization tours*), d.h. kostenlose oder reduzierte Pauschalreisen, die potenziellen „Reisebeeinflussern“ (vor allem *Conventions-* und *Kongressplanern*, *Reiseschriftstellern*, und *-veranstaltern*) angeboten werden, damit sie sich mit einer Destination und ihren Produkten vertraut machen;
  - ‚Verkaufsbeschüsse‘ (engl. *sales blitzes*) bei Tourismusindustriemessen können sehr wirksame Opportunitäten sein, damit die DMOs neue Beziehungen zu verschiedenen Tourismusproduktelieferern aufnehmen;
  - Messen: Ausstellungen, wo die primäre Aktivität der Besucher ist, alle Stände anzuschauen. Diese Events beziehen sich zum Großteil auf *business to business* (B2B) Beziehungen. Bekannte Beispiele von Tourismusmessen sind die italienische BIT (Akronym für *Borsa Italiana del Turismo*, d.h. Italienische Tourismusbörse) und die deutsche Internationale Tourismusbörse (ITB);
  - Direktverkauf entspricht einer an Individuen oder Gruppen gewandte direkte Lockung. Die DMOs benutzen Verkaufsförderungen als nicht-regelmäßige Maßnahmen, um zu verkaufen oder Kunden zu werben. Die direkten Empfänger

dieser Förderungen können die Tourismusindustrie, die Tourismusvermittler oder andere Kunden, die Verkäufe beeinflussen können, sein. Es ist wichtig, zu betonen, dass Aktivitäten für den Direktverkauf, „Verkaufsbesuche“ und Messen eng wechselseitig miteinander sind und oft für Marketingziele zusammen angewendet werden;

- Prospektverteilung (auch Haushaltswerbung bezeichnet) ist eine besondere Werbungsform und entspricht der Sendung von Informations- und Werbematerial über das Produkt oder den Unternehmen direkt an die Kunden;
  - Genossenschaftliche Programme, durch die die DMOs Opportunitäten für Tourismusorganisationen innerhalb der Destination organisieren, um ihre Marketingmittel gemeinsam zu stellen, sodass bestimmte Initiativen finanziert werden können. Diese Programme dienen auch dazu, die DMO und die lokale Bevölkerung für das Destinationsmarketing zusammenarbeiten zu lassen;
  - Konferenzen, Events und Festivals umfassen eine breite Palette von Kultur-, Sport-, Politik- und Geschäftsreisen. Seit Events an Bedeutung gewonnen haben, haben viele Gemeinschaften, Destinationen und Körperschaften ständige Ausschüsse gegründet, um den Eventssektor strategisch zu entwickeln und/oder zu koordinieren.
- b) die Innere Destinationsentwicklung (IDM) Rolle (engl. *the Internal Destination Development (IDD) role*). Diese Kategorie umfasst alle von der DMO unternommenen Aktivitäten, um Tourismus in der Destination zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, ausschließlich des Marketings. Die Haupttätigkeiten sind:
- Besucherdienste (bzw. Besuchermanagement) sind wichtig, weil sie das verfügbare Tourismusangebot der Destination mitteilen. Üblicherweise bezog es sich auf die von potenziellen Besuchern angestellten Telefoninformationsbitten und auf die Entwicklung der Informationsbüros für Touristen. Da die einfache Dienstlieferung nicht mehr genügt, um Besucherzufriedenheit zu sichern, könnte eine Kontrolle der Qualität der Besuchererlebnisse in der Destination zusammen mit Umfragen über die Besucherzufriedenheit mögliche Initiativen zur Unterstützung der Besucherdienste sein;

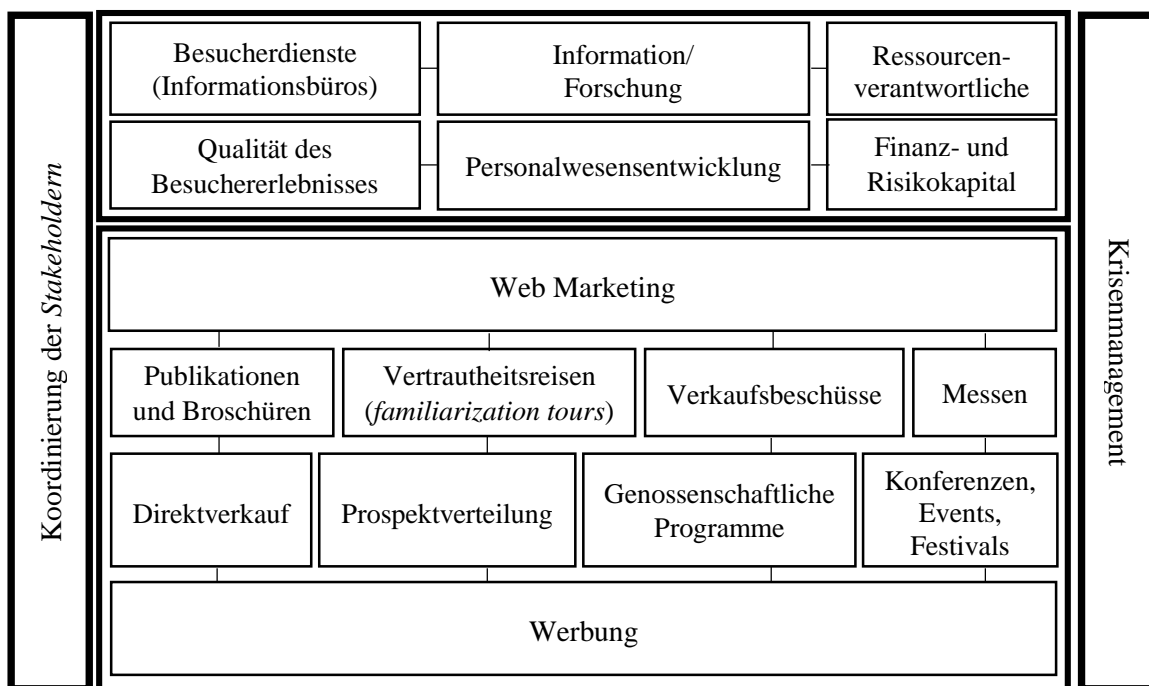
- die Information/Forschungs-Aufgabe unterstützt direkt alle Aktivitäten der DMO und dient auch dazu, die Bedürfnisse der Tourismusnachfrage und die Marktlücke, die durch Planung und Entwicklung auszufüllen ist, zu verstehen;
  - die DMO kann die Tourismuspolitik durch ihr Netz von *Stakeholdern* beeinflussen, um die Lieferung und die Qualität der Personalwesensentwicklung zu versichern. Das ist wichtig, um ein hochwertiges Besuchererlebnis anzubieten, dank der Anwesenheit von gut ausgebildeten Angestellten in allen Anlagen und Strukturen der Destination;
  - Das primäre Ziel des Ressourcenverantwortlichen (engl. *Resource Stewardship*) ist das nachhaltige Management der Destination. Es bezieht sich auf das Verständnis der biophysischen Belastungsgrenze der Destination, sodass die potenziellen Tourismuseffekte verstanden werden und infolgedessen angemessene Managementmaßnahmen implementiert werden können;
  - Anstrengungen im Finanz- und Risikokapital sind für das Gaststättengewerbe und andere Tourismusdienstleistungen bedeutend. Die DMO einerseits unterstützt die *Stakeholdern* mit Kapitalhilfe und Zugang zum Risikokapital und unterrichtet andererseits die Geldgeber über den Tourismusindustriewert sowie die vom Tourismus angebotenen wichtigen Opportunitäten für die Gemeinschaftsentwicklung.
- c) das Globale Destinationsmanagement (GDM) Rolle (engl. *the Overall Destination Management (IDD) role*). Was diese Rolle betrifft, übt die DMO zwei primäre Aufgaben aus, d.h. die Koordinierung der *Stakeholdern* und das Krisenmanagement. Während die DMO eine bedeutende Rolle bei den Aktivitäten der ADM Rolle spielt, ist die Beteiligung der *Stakeholdern* für die meisten Tätigkeiten der IDM Rolle unentbehrlich, weil nur sie den Auftrag und die Ressourcen haben, um zu handeln. „Der kooperative Ansatz ist von wesentlicher Bedeutung, um eine langfristige nachhaltige Tourismusentwicklung der Destination zu versichern.“, behaupten Jasmina Gržinić und Darko Saftić, weil „nur mittels der aktiven Beteiligung und der Koordinierung der Interessen aller *Stakeholdern* (...)die Vorherrschaft der

kurzfristigen Finanzinteressen der Tourismusanbieter (...) verhindert werden kann.“<sup>65</sup>

Das Krisenmanagement bezieht sich auf die Fähigkeit, Krisen vorzusehen oder sie anpacken zu können. Sie können nach Art und Größe verschieden sein: lokale Fragen, die sich auf gewaltsame Verbrechen gegen Touristen oder Probleme in der Destinationsmarketing oder -image beziehen, oder Fragen von größerer Wirkung, wie z. B. Terrorismus, Politikkonflikte (schlimmstenfalls Bürgerkriege) oder Naturkatastrophen (z. B. Tsunamis oder Erdbeben). (Jasmina Gržinić und Darko Saftić 2012: 3-5)

Die folgende Abbildung (Abbildung 31) zeigt die Hauptaufgaben einer DMO. Die senkrecht aufgesetzten Rechtecke entsprechen den Aktivitäten der GDM Rolle, und dabei stellen die horizontal aufgesetzten Rechtecke die Tätigkeiten der IDM Rolle und den anderen die Aktivitäten der ADM Rolle dar.

Abbildung 31: Die hauptsächlichsten Aktivitäten der DMO<sup>66</sup>



<sup>65</sup> Jasmina Gržinić, Darko Saftić (2012), *Approach to the Development of Destination Management in Croatian Tourism*, in "Management Journal of Contemporary Management Issues", 17 (1) (2012), 63 <https://www.efst.hr/management/Vol17No1-2012/4-Grzinic-Saftic.pdf> (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

<sup>66</sup> Quelle: Angelo Presenza (2011); Online PowerPoint Präsentation über das Buch: Antonio Minguzzi, Angelo Presenza (2010); *Destination Building. Teorie e pratiche per il management della destinazione turistica*; Milano; Pearson; <http://www.slideshare.net/apresenza/destination-building-slides> (geklickt am 30.6.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

Verschiedene Autoren<sup>67</sup> fassen die oben beschriebenen Aufgaben in den folgenden Punkten zusammen, die als die Rollen der DMO verstanden werden könnten:

- ein Wirtschaftsantrieb (engl. *economic driver*), der neue Einnahmen und mehr Beschäftigung erzeugt, um zur Entwicklung einer unterschiedlicheren lokalen Wirtschaft beizutragen;
- ein ‚Gemeinschaftsförderer‘ (engl. *community marketer*), der in der Lage ist, ein einheitliches Image der Destination und ihrer bedeutendsten Attraktionen einem ausgewählten Markt von potenziellen Besuchern mitzuteilen;
- ein ‚Industriekoordinator‘ (engl. *industry coordinator*), der die Fähigkeit, die lokale Tourismusentwicklung nach bestimmten Strategien zu orientieren, hat, indem er die systemischen Beziehungen unter den hiesigen Tourismusunternehmen fördert und sich mit der Wiederverteilung und Verbreitung der aus dem Tourismusphänomen entstehenden Vorteile beschäftigt;
- ein quasi-öffentlicher Vertreter (engl. *quasi- public representative*), da er ein Vermittler unter den Interessen der Tourismusindustrie, den Erfordernissen der Ortansässigen, den politischen Entscheidungen, politischen Wahlen und den Wünschen der touristischen Nachfrage ist;
- ein ‚Konstrukteur des Gemeinschaftsstolzes‘ (engl. *builder of community pride*), weil er unterstützende Aktionen für die Verbesserung der Lebensqualität der Besucher und der lokalen Bevölkerung darstellt.

#### **4.4. Beispiele von deutschen und italienischen *Best Practices* von DMOs**

Die folgenden Abschnitte zeigen vier Beispiele von *Best Practices* von DMOs in Deutschland und in Italien, mit ihren Aufgaben, Mitgliedern und Förderern. Während das letzte Beispiel eine neue DMO darstellt, sind die ersten drei Beispiele unter den DMOs ausgewählt worden, die auf die *World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations. Report April 2004* (d.h. Umfrage der Welttourismusorganisation über die Destinationsmanagementorganisationen. Bericht

---

<sup>67</sup> Alastair M. Morrison, Stacey M. Bruen, Donald J. Anderson (1998), Angelo Presenza, Lorn Sheehan, J. R. Brent Ritchie (2005) und Stefan Marchioro (2012).



April 2004) antworteten. Diese Umfrage war die erste ihrer Art und ihre Hauptziele waren:

- den Aufbau, die Größe, die Aktivitäten, die Ressourcen und den Vorrang der DMOs aus aller Welt zu kennen;
- den institutionellen Kontext, in dem die weltweiten DMOs handeln, und die Beziehungsart unter den DMOs, dem *Gouvernement*-Organ und den *Stakeholdern* zu verstehen;
- potenzielle Beispiele von *Best Practices* zu identifizieren;
- die von den DMOs eingenommene Stellung zu internationalen Tourismusorganisationen;
- das Bedürfnis der DMOs nach Unterstützungsdiensten (z. B. Website, Anwendungsdienstleister und Forschungswerkzeuge)<sup>68</sup>

##### **4.4.1. Die DMO eines deutschen Bundeslandes: Sachsen**

Die *Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH (TMGS)* beschäftigt sich mit der Platzierung des Landes Sachsen am nationalen und internationalen Markt. Am 27. Mai 1999 wurde diese DMO gegründet, während nahm am 1. Januar 2000 die operative Geschäftstätigkeit auf sie.

Die Schwerpunkte, auf die sich die Förderungsmaßnahmen stützen, sind Kunst und Kultur, Städtetourismus, Familienurlaub, Vitalurlaub & Wellness und Aktivurlaub. Der Sitz der *TMGS* befindet sich in der Landeshauptstadt Dresden.

Insgesamt sind die Mitarbeiter der *TMGS* 21:

- der Landestourismusverband *Sachsen e.V.*;
- die sechs Tourismusregionalverbände:
  - *Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH*;
  - *Tourismusverband Erzgebirge e. V.*;
  - *Tourismusverband Sächsische Schweiz e. V.*;
  - *Tourismusverband Sächsisches Burgen- und Heidefeld e.V.*;

---

<sup>68</sup> UNWTO (2004), *World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations Report April 2004*,

[http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=download\\_sviewfile&ctn=1615&language=el](http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=download_sviewfile&ctn=1615&language=el) (geklickt am 29.06.2014).

- *Tourismusverband Sächsisches Elbland e.V.*;
- *Tourismusverband Vogtland e.V.*;
- o die DMO der Großstädte Dresden (*Dresden Marketing GmbH.*), Leipzig (*Leipzig Tourist Service e.V.*) und Chemnitz (*CWE Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH.*);
- die drei Industrie- und Handelskammern in Sachsen (die Dresdner, Leipziger und Chemnitzer Industrie- und Handelskammern);
- die *SAXONIA Fördergesellschaft für das Hotel- und Gaststättengewerbe im Freistaat Sachsen mbH.*<sup>69</sup>

Weitere Partner der *TMGS* sind:

- der Freistaat Sachsen;
- *Pack Dein Studium* (<http://www.pack-dein-studium.de/>), d.h. „die erste gemeinsame Kampagne der Sächsischen Wissenschaftsministeriums und der sächsischen Hochschulen“<sup>70</sup>, um den Schülern wirksame Auskünfte für ein Studium in Sachsen zu liefern;
- das Onlinereisebüro *onlineweg.de* (<http://www.onlineweg.de/>)
- das Portal *wowarstdu.de* (<http://www.wowarstdu.de/>), das Hotel- und Schiffsbewertungen und Reisetipps von Experten und Urlaubern anbietet.

Die DMO *TMGS* ist auch im Internet sehr tätig. Zuerst hat sie eine Website (<http://www.sachsen-tourismus.de/>) und eine E-Mail-Adresse geschaffen ([info@sachsen-tour.de](mailto:info@sachsen-tour.de)). Durch die Portale *Sachsen-buchen.de* und *ITS* können Ferienangebote und Beherbergungsbetriebe online gebucht werden. Der *Aktiv-Blog* (<http://blog.frischlucht-sachsen.de/>) schlägt den Nutzern die besten Wander- oder Fahrradrouten und die aktuellen Veranstaltungen oder Urlaubsangebote vor. Außerdem hat die *TMGS* ihr eigenes Benutzerkonto auf zwei *Social Networks*, d.h. *Facebook* und *YouTube*. (<http://www.sachsen-tourismus.de>)

Abbildung 32: Das Logo der DMO der Region Sachsen  
(Quelle: <http://www.sachsen-tourismus.de/>)



<sup>69</sup> <http://www.sachsen-tourismus.de/die-tmgs/die-tmgs/gesellschafter/> (geklickt am 30.06.2014).

<sup>70</sup> Quelle: <http://www.ts-kulturmanagement.de/Projekte/Medial/Pack-dein-Studium-----Am-besten-in-Sachsen/441d10/> (geklickt am 30.06.2014).

#### 4.4.2. Die DMO einer italienischen Region: Toskana

Die toskanische DMO ist mehrteilig und besteht aus den folgenden Mitgliedern:

○ *Regione Toscana*

Was die Tourismusorganisation betrifft, hat sie vorwiegend Planungs- und Gesetzgebungsaufgaben<sup>71</sup>. Durch ihren Aufbau und die Zusammenarbeit mit den Gebietskörperschaften, realisiert sie die DMO, indem sie die verschiedenen Aktivitäten auch dank der Unterstützung einiger spezifischer Subjekte entwickelt. Es gibt deshalb eine starke Zentralkoordinierung und -kontrolle.

○ *Toscana Promozione*

Es ist ein öffentliches regionales Subjekt, dessen Leitbild es ist, die Betriebe und das Unternehmertum zu unterstützen und Handelsopportunitäten weltweit zu entwickeln. Deshalb beschäftigt sich *Toscana Promozione* nicht nur mit der Förderung des Tourismus, sondern auch mit der der Unternehmen.

Ihre Hauptziele sind die Wirtschafts- und Gebietswettbewerbsfähigkeit der Region Toskana auf dem internationalen Markt zu erschließen und zu fördern, durch einen gezielteren und bewussteren Ansatz und eine langfristige Strategie. *Toscana Promozione* unterstützt direkt die Internationalisierung der toskanischen Betriebe, indem sie ihre Teilnahme an internationalen Messen, die Veranstaltung von Workshops, B2B Treffen und Lancierungsevents für toskanischen Produkte, die Einladung von auswärtigen Mitarbeitern fördert.

*Toscana Promozione* hat ihren Sitz in Florenz und wurde 2001 durch ein Abkommen unter den folgenden Institutionen gegründet:

- *Regione Toscana*;
- *Istituto Nazionale per il Commercio Estero (ICE)*, d.h. die Nationale Außenhandelsbehörde, die sich mit der Entwicklung, der Erleichterung und der Förderung der italienischen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen mit dem Ausland beschäftigt;
- *Ente Nazionale per il Turismo (ENIT)*, d.h. der Italienische Fremdenverkehrsverein;

---

<sup>71</sup> <http://www.toscanapromozione.it/partner.html> (geklickt am 30.06.2014).

- *Unioncamere Toscana* (entspricht der regionalen Organisation, die die Tätigkeiten der Industrie- und Handelskammern der zehn toskanischen Provinzen fördert, koordiniert und unterstützt).

*Toscana Promozione* hat eine Website (<http://www.toscanapromozione.it/>) und eine E-Mail-Adresse ([toscanapromozione@postacert.toscana.it](mailto:toscanapromozione@postacert.toscana.it)). Sie ist auf zwei bekannten *Social Networks* (d.h. *Facebook* und *Twitter*) registriert.

○ *Fondazione Sistema Toscana*

Diese Stiftung wurde 2005 von *Regione Toscana* und der Bank *Monte dei Paschi* gegründet, um das toskanische Raumsystem durch integrierte Kommunikationsmittel und die Ausführung von Plänen und Initiativen zu fördern. Ihre Hauptaktivitäten sind:

- die Kommunikation, den Schutz und die Förderung der toskanischen Identität und ihrer Unterscheidungswerte auf nationaler und internationaler Ebene;
- die Unterstützung und Förderung von Events, Tagungen und Veranstaltungen, die das Gebietsmarketing und die Multimediakommunikation fördern;
- die Erschließung der toskanischen Wirtschaft und Unternehmertätigkeiten, durch eine Synergie unter Gebiet, Unternehmen und Institutionen.

Auch diese Stiftung hat eine Website (<http://www.fondazionesistematoscana.it/>), eine E-Mail-Adresse ([info@fondazionesistematoscana.it](mailto:info@fondazionesistematoscana.it)) und ist auf *Facebook* und *Twitter* vertreten.

Abbildung 33: Die Logos der Mitglieder der toskanischen DMO<sup>72</sup>



---

<sup>72</sup> Quellen: 1) <http://www.regione.toscana.it/>; 2) <http://www.toscanapromozione.it/>; 3) <http://www.fondazionesistematoscana.it/> (alle geklickt am 30.06.2014).

#### 4.4.3. Die DMO eines deutschen Landkreises: Bonn und seine Region

Die *Tourismus & Congress GmbH. Region Bonn / Rhein-Sieg / Ahrweiler (T&C)* wurde am 20. Dezember 1996 im Rahmen der Ausgleichsmaßnahmen Bonn/ Berlin gegründet. Das Leitbild ist die Stärkung der Tourismusregion Bonn / Rhein-Sieg / Ahrweiler, Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Tourismus- und Eventwerbung.<sup>73</sup> Die *T&C* ist nämlich der Ansprechpartner für Individual- und Gruppentouristen ebenso wie für Veranstalter von Tagungen und Kongressen. (<http://www.bonn-region.de/>)

Angesichts des Leitbilds, sind die Ziele der DMO:

- der Auf- und Ausbau eines Komplettdienstleisters für Kongresse und Tagungen unter Nachhaltigkeitsaspekten;
- der Auf- und Ausbau von Vertriebsstrukturen zur Optimierung des Absatzes der Tourismuskulturangebote der Region;
- Bündelung der Angebote und Ressourcen der Region Bonn / Rhein-Sieg / Ahrweiler;
- Entwicklung von innovativen Produkten und Tourismusinfrastrukturmaßnahmen;
- Aufbau des regionalen und interaktiven Tourismushotelreservierungssystems *BonnHotels.de*.

Infolgedessen umfassen die Aufgaben der *T&C*:

- das Kongress-Service (Akquisition, zentrale Koordinierungsstelle, Hotelvermittlung, Registrierung, Rahmenprogramme u.a.);
- die Kooperation mit in- und ausländischen Reiseveranstaltern;
- die Zimmervermittlung und Vermittlung von Pauschalen mit elektronischem Buchungsservice;
- Marketing (Präsentation auf Tourismusfachmessen sowie Kongressmessen usw.);
- die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für In- und Ausland;
- das Projektmanagement (Rhein in Flammen, *Sustainable Bonn*);
- die Produktentwicklung (mit Bezug auf das Online-Hotelreservierungssystem inkl. Bus & Bahn, Bonn Regio *WelcomeCard*, *i-Tour Guide*, etc.);
- die Beratung und Betreuung der Tourismusleistungsträger.

---

<sup>73</sup> <http://www.bonn-region.de/deutsch/tourismus-congress-gmbh/wir-ueber-uns/tc-das-unternehmen.html> (geklickt am 01.07.2014).

Die *T&C* hat ungefähr 20 Mitarbeiter, die sich mit dem Vertrieb (Kongress/Touristik), Hotelreservierung, Marketing, Presse und allgemeine Verwaltung beschäftigen.

Was die Gesellschafter der *T&C* betrifft, setzen sie sich aus Vertretern der Gebietskörperschaften sowie der freien Wirtschaft zusammen:

- Bundesstadt Bonn (38,5%);
- Tourismus Förderverein *Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler e.V.* (30%), Mitglieder sind verschiedene Kommunen im Rhein-Sieg-Kreis, Hoteliers, Gastronomen, Unternehmen und Verbände;
- Rhein-Sieg-Kreis (19,5%);
- Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg (6%);
- *Hotel- und Gaststätteninnung Bonn/Rhein-Sieg-Kreis r.V.* (6%) (<http://www.bonn-region.de/>)

Schließlich ist die *T&C* im Internet vertreten: sie hat eine Website (<http://www.bonn-region.de/>), eine E-Mail-Adresse ([info@bonn-region.de](mailto:info@bonn-region.de)) und einen Blog (<http://blog.bonn-region.de/>), der aktuelle Tourismusauskünfte über Kultur, Wirtschaft und Events von Bonn und der Region anbietet. Außerdem ist sie auch auf den *Social Networks Facebook, Twitter* und *Xing* registriert.

Abbildung 34: Das Logo der DMO der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler <sup>74</sup>



---

<sup>74</sup> Quelle: [http://www.kreis-euskirchen.de/tourismus/fahrradfreundlicher\\_kreis/drei-fluesse-tour.php](http://www.kreis-euskirchen.de/tourismus/fahrradfreundlicher_kreis/drei-fluesse-tour.php) (geklickt am 01.07.2014).

#### 4.4.4. Die DMO einer italienischen Provinz: Turin (Stadt und Provinz)

*Torino Turismo e Provincia* ist das *Convention & Visitors Bureau* der Stadt Turin und ihrer Provinz, dessen Sitz sich in Turin befindet. Am 12.01.2007 wurde es durch die Fusion der *ATL1 "Turismo Torino"*, *ATL2 "Montagnedoc"* und *ATL3 "Canavese e Valli di Lanzo"* (wo *ATL* die Abkürzung für *Azienda Turistica Locale*, d.h. lokaler Verkehrsverein ist) und die Einverleibung des *Torino Convention Bureaus* im Jahr 2010 gegründet.<sup>75</sup> Die Vereinigung der *ATL* ermöglichte das Überwinden der aktuellen geografischen Logik, um dem Tourismusmarkt auch Quertourismusprodukte vorzuschlagen.<sup>76</sup>

Das Leitbild dieser DMO ist die Promotion der Stadt und Provinz von Turin, als Destination für Vergnügungs-, Sport-, Natur-, Kultur- und Geschäftstourismus, für Individual- und Gruppentouristen, Kongresse und Tagungen. (<http://www.turismotorino.org/>)

Die Hauptziele von *Torino Turismo e Provincia* ist die Organisation der Förderungs-, Gastfreundschafts-, und Tourismusinformativitäten in der Stadt Turin und ihrer Provinz, sowohl im Segment *leisure* als auch im Segment *MICE* (Abkürzung für *Meetings Incentives Conventions Events*) (<http://de.wikipedia.org/wiki/MICE>). Tourismusprodukte und Dienstleistungen, die der Nachfrage des Touristen, des Kongressteilnehmers und des Eventveranstalters nachkommen, werden geschaffen, um den Aufenthalt auf dem Gebiet zu erleichtern und zu verlängern, und um die Touristenströme und die Anzahl der Events zu vergrößern (Bezug auf die *Torino+Piemonte CARD*).

Mit Bezug auf die Aufgaben der DMO, sind sie in den folgenden Kategorien zu unterteilen:

- die Kommunikation: die Entwicklung und die Ausführung von Informationsmaterialien für die Tourismusförderung und -aufnahme, die das Produkt Turin und Provinz als ein integriertes und attraktives Produkt anhand der Marktbedürfnisse und -tendenzen auf nationaler und internationaler Ebene vorstellen;

---

<sup>75</sup> [http://www.turismotorino.org/testi\\_big/IT/A472/chi\\_siamo](http://www.turismotorino.org/testi_big/IT/A472/chi_siamo) (geklickt am 01.07.2014).

<sup>76</sup> [http://www.provincia.torino.gov.it/speciali/atl\\_unica/processo.htm](http://www.provincia.torino.gov.it/speciali/atl_unica/processo.htm) (geklickt am 01.07.2014).

- die Promotion: sowohl der nationalen und internationalen Presse und den Berufsveranstaltern der Segmente *Leisure* und *MICE*, als auch dem Endkunden gegenüber, der immer mehr ein Teilnehmer an der Produktschaffung ist,;
- der Touristenempfang durch die Fremdenverkehrsvereine;
- die Aufstellung von Bewerbungen für die Teilnahme an großen Kongressen. (<http://www.turismotorino.org/>)

Was die Gesellschafter dieser DMO betrifft, sind sie:

- institutionelle Körperschaften:
  - die Stadt Turin;
  - die Provinz Turin;
  - die Region Piemont;
  - die Industrie- und Handelskammern von Turin;
- alle Gemeinden der Provinz Turin;
- drei Berufsverbände:
  - *Confcommercio Piemonte S.c. a r.l. (A.S.C.O.M.): Confcommercio* (Abkürzung für *Confederazione [Generale] del Commercio*) ist der allgemeine Verband des piemontesischen Handels;
  - *Federalberghi Torino*, d.h. die Organisation, die die piemontesischen Hotelbesitzer vertritt;
  - *Unione Industriale di Torino*, d.h. der Verein, der die Industriellen und Unternehmen von Turin vertritt;
- private Unternehmen des Hotelgewerbes, Verkehrsbetriebe, Reiseveranstalter, Museen und Naturparks. (<http://www.turismotorino.org/>)

Diese DMO ist im Internet sehr tätig. Sie hat eine Website (<http://www.turismotorino.org/>), eine E-Mail-Adresse ([contact@turismotorino.org](mailto:contact@turismotorino.org)) und einen Blog (<http://blog.turismotorino.org/>), wo viele nützliche Auskünfte über die Stadt und die Provinz Turin und ihre Attraktionen aufgefunden werden können. Außerdem ist die DMO von Turin *social* und *mobile*, weil sie ein eigenes Benutzerkonto auf die *Social Networks Facebook, Twitter, Flickr* und *YouTube* hat und sie stellt den Website-Nutzern zahlreiche und verschiedene Mobile-Apps zum Downloaden zur Verfügung:

- *“TurismoTorino”*: das ist die ‚Hauptapp‘, weil sie nicht nur Informationen über die Museen und das Kulturgut, die Beherbergungsbetriebe und die Restaurants, die



Events und Veranstaltungen der Stadt und der Provinz, sondern auch die verfügbaren Tourismusdienstleistungen und Stadtpläne enthält;

- *“SuperToret”*: *Toret* ist der Name eines jungen Stiers, der sich an den turinischen Brunnen anlehnt. In dieser App wird *Toret* zu einem Multimediareiseführer, der die Touristen durch die turinischen Straßen mit Anekdoten und Merkwürdigkeiten begleitet;
- *“Le Corone del Re”*: das ist ein Multimediaspiel, dessen Ziel die Entdeckung der Region Piemonte mittels einer Spielaktivität ist;
- *“VisitAmi”*: diese App zeigt die zahlreichen vom Gebiet des Anfiteatro Morenico di Ivrea angebotenen Opportunitäten, seine Interessenspunkte, die Outdooraktivitäten und die Veranstaltungen;
- *“Bonpat”*: es besteht in einem kritischen Führer über die besten durch die Empfehlungen der Nutzer und die Mundpropaganda ausgewählten *Street-Food*-Lokale in Turin. *Bonpat* bietet sich nicht als Katalog, sondern als gastronomischer Führer an;
- *“Taxi Click”*: eine App, die dazu dient, um die Taxis zu bestellen;
- *“FlagMi”*: diese App ist eine schnelle Weise, um um Hilfe zu bitten, weil sie alle nützlichen Nummern für die Hilferufe enthält und auch offline funktioniert. (<http://www.turismotorino.org/>)

Abbildung 35: Das Logo der DMO der Stadt Turin und ihrer Provinz  
(Quelle: <http://www.turismotorino.org/>)



#### 4.5. Die DMO 2.0

Im letzten Jahrzehnt haben sich die Tourismusindustrie und die DMOs tief verändert und viele neue Fragen sind aufgetaucht. Laut Bindi Varghese werden in der Zukunft die DMOs das dominierende und einflussreichste Organ sein, um eine

Destination zu managen, da sie sich zu einem totalen Destinationsmanagementsystem entwickeln. Außerdem werden die DMOs die Grundquellen von strategischen Informationen und die Kommunikationszentren für eine Destination sein.<sup>77</sup>

Insbesondere hat die immer größere Wichtigkeit der Onlineförderung und Vermarktung von Tourismusprodukten das Bedürfnis für neue Aktivitäten und neue unterstützende Technologien verursacht. In diesem Zusammenhang ist der wachsende Wert der Onlinereisebüros (ORB) zu betonen. Sie sind reale Reisebüros, die ihre Tätigkeit nur im Internet ausüben, und einige von ihnen sind schon sehr bedeutungsvolle Reisevermittler (z. B. Travelocity, Expedia, Booking.com, TripAdvisor). Außerdem kooperieren Fluglinien mit ihnen erstens, um neue Portale für Onlineverkauf (z. B. Opodo, Orbitz) zu entwickeln, sodass sie ihre Marktanteile dank den vom GDS (Akronym für Globales Distributionssystem<sup>78</sup>) angebotenen Möglichkeiten steigern, und zweitens, um sich den realen Reisebüros gegenüber konkurrenzfähig zu halten. Durch diese Portale können potenzielle Touristen ihre Reise selbst zusammenstellen (z. B. sie buchen das Hotel und den Flug und wählen die Etappen der Reise), weil sie jeden Moment Zugang zu vielen Informationsquellen und Reisevorschlägen haben. In diesem Sinn hat Internet den Tourismusprozess transparenter gemacht. Die folgende Abbildung (Abbildung 36) zeigt die Entwicklung der Onlinereiseverkäufe im Vergleich zu der der Totalreiseverkäufe weltweit von 2010 bis 2016. In einem Artikel der Wirtschafts- und Finanzzeitschrift *Forbes*, dem die Abbildung entnommen wurde, wird behauptet, dass „das Wachstum der Onlineverkäufe in Europa vornehmlich durch Onlinereisebüros, die einfachen Zugang zu und Vergleich mit Pauschalreisen und Reiseangeboten aus aller Welt bieten, gefördert wird.“<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Bindi Varghese (2013), *Intervention of Destination Management Organizations in Tourist Destinations for Branding, Image Building and Competitiveness. A Conducive Model for Karnataka*, in “International Journal of Investment and Management”, 2 (3), (2013), 50, <http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.im.20130203.13.pdf> (geklickt am 02.07.2014).

<sup>78</sup> „Ein globales Distributionssystem (GDS) ist ein Medium, mit dem Reisebüros Informationen und Vakanzen abfragen sowie Kundendaten und Leistungen erfassen, verarbeiten bzw. buchen können.“ <http://de.wikipedia.org/wiki/Computerreservierungssystem> (geklickt am 02.07.2014).

<sup>79</sup> Trefis Team (4<sup>th</sup> January 2013), *Priceline Can Fuel Upside By Making Further Inroads In Europe*, <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2013/04/01/priceline-can-fuel-upside-by-making-further-inroads-in-europe/> (geklickt am 02.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

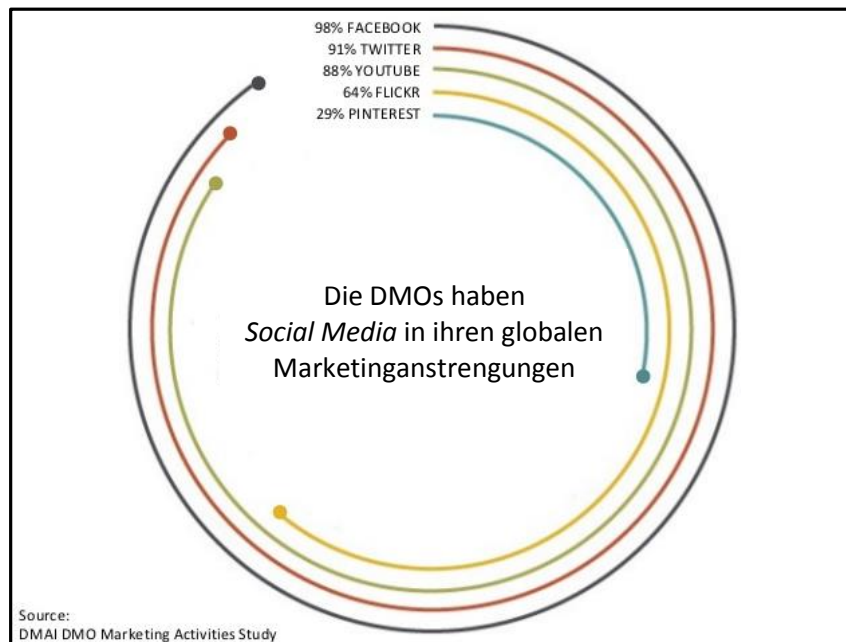
Abbildung 36: Online- und Totalreiseverkäufe weltweit, auf Region (2010-2016)  
(Quelle: <http://www.forbes.com/>)

<b>Online and Total Travel Sales Worldwide, by Region, 2010-2016</b>							
<i>billions and % of total</i>							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Online travel sales</b>							
US	\$139	\$145	\$151	\$157	\$165	\$173	\$182
Europe	\$118	\$129	\$141	\$150	\$159	\$167	\$176
Asia-Pacific	\$44	\$55	\$68	\$82	\$97	\$114	\$131
Latin America	\$8	\$11	\$15	\$19	\$24	\$29	\$34
<b>Total</b>	<b>\$309</b>	<b>\$340</b>	<b>\$374</b>	<b>\$408</b>	<b>\$446</b>	<b>\$483</b>	<b>\$523</b>
<b>Total travel sales</b>							
US	\$254	\$277	\$293	\$307	\$319	\$329	\$337
Europe	\$292	\$303	\$312	\$324	\$333	\$343	\$350
Asia-Pacific	\$256	\$274	\$290	\$308	\$323	\$339	\$356
Latin America	\$58	\$63	\$67	\$72	\$77	\$83	\$88
<b>Total</b>	<b>\$860</b>	<b>\$917</b>	<b>\$962</b>	<b>\$1,011</b>	<b>\$1,053</b>	<b>\$1,094</b>	<b>\$1,131</b>
<b>Online as a % of total</b>							
US	54.7%	52.3%	51.5%	51.1%	51.6%	52.6%	53.9%
Europe	40.4%	42.6%	45.1%	46.5%	47.8%	48.8%	50.2%
Asia-Pacific	17.2%	20.1%	23.3%	26.6%	30.1%	33.6%	36.8%
Latin America	13.8%	17.5%	22.2%	26.8%	31.3%	35.1%	39.0%
<b>Total</b>	<b>35.9%</b>	<b>37.1%</b>	<b>38.9%</b>	<b>40.4%</b>	<b>42.3%</b>	<b>44.2%</b>	<b>46.2%</b>
<i>Note: numbers may not add up to 100% due to rounding</i>							
<i>Source: Barclays Capital based on PhoCusWright, "Internet &amp; Media 101," Sep 28, 2012</i>							
146091	www.eMarketer.com						

Was *Social Media* (z. B. *Facebook*, *Twitter*) betrifft, haben sie die Interaktionsweise radikal verändert und man sieht voraus, dass die Beziehung zwischen Tourismus, Internet und *Social Media* weiterwachsen wird. Durch soziale Medien sind Handelsaktivitäten und Personen viel offener geworden, da sie jetzt Informationen und Meinungen einfacher und schneller teilen können. Ihrerseits stellen diese Teilen Opportunitäten für Unternehmen dar, um den Geschmack, die Vorliebe und die Wünsche der Menschen ständig zu überwachen.

Die DMOs des 21. Jahrhunderts verfügen über eine *Social-Media*-Strategie (Abbildung 37). Dank ihrer Anwesenheit in den meistbenutzten *Social Networks* können sie sich einen Namen machen, nützliche *Feedbacks* in Realzeit haben, und auch über E-Weiterempfehlung und andere Werbungs- und Kommunikationsmittel verfügen. Außerdem haben einige DMOs virtuelle Räume, wo die Kunden mit dem Produkt interagieren können und ihre zukünftige Reiseerfahrung im Voraus simulieren können.

Abbildung 37: Die von den DMOs meistbenutzten *Social Networks*<sup>80</sup>



Die zeitgemäßen DMOs sind nicht nur *social*, sondern auch *mobile*. Aus einer Forschung der DMAI (Akronym für *Destination Marketing Association International*<sup>81</sup>, d.h. der internationale Verein für Destinationsmarketing) 2012 hatte 92% der DMO eine Mobile Website (oder hatte vor, sie zu erstellen) und 47% der DMO hatte eine Mobile App (oder hatte vor, sie zu erstellen) (<http://www.slideshare.net/> : 16). Diese Apps sind meist Anwendungen für die Betriebssysteme (z. B. Apple und Android) der *Smartphones* und anderer Mobilgeräte. Sie liefern den Endkunden in Realzeit aktualisierte bedeutungsvolle Auskünfte über die Geschichte, die Attraktionen, die Beherbergungsbetriebe usw. der Destination oder erlauben ihnen Hotels und Flüge zu buchen. Diese Software haben die Touristenerfahrungen revolutioniert und der sogenannte Mobile Tourismus gewinnt Tag für Tag an Bedeutung.

Zum Schluss weist die wachsende Komplexität des Tourismusphänomens auf die Notwendigkeit hin, die DMOs ernster und professioneller zu betrachten und die

<sup>80</sup> Quelle: Victoria Isley (2012), *Trends in Destination Marketing - Global Travel Outlook Conference*, 15, <http://www.slideshare.net/visley/trends-in-destination-marketing-global-travel-outlook-conference> (geklickt am 02.07.2014) (der Satz im Zentrum wurde von der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt).

<sup>81</sup> Die DMAI ist der globale geschäftliche Verein für offizielle DMOs. Ihr Leitbild ist die Förderung der Professionalität, der Wirksamkeit und des Erfolgs der DMO weltweit. <http://www.destinationmarketing.org/topics/about-dmai> (geklickt am 02.07.2014).

Zusammenarbeit zwischen ihnen und den neuen Onlinetourismusakteuren (d.h. ORB, Social Media, Mobile Apps) zu stärken. Nämlich werden die DMOs, mittels ihrer einzigartigen und nicht reproduzierbaren Kompetenzen und Merkmale (zusammen mit der höheren Anpassungsfähigkeit der neuen Technologien) fähig sein, die Destinationen zu managen und ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Davide Antonelli, Mirko Chianesi, Andrea Scacchioli, Stefania Sossi, Simone Marco Vaglica (2011), *The DMO of the Future*, 8-16, <http://www.slideshare.net/skaks/4-the-dmo-of-the-future> (geklickt am 02.07.2014).



## **5. KAPITEL**

### **DAS DESTINATIONSMARKETING**

#### **5.1. Die Notwendigkeit des Marketing für Tourismusdestinationen**

Heutzutage wird der internationale Markt durch starke Konkurrenz unter den weltweiten Corporate-Organisationen und den unzähligen Tourismusangeboten gekennzeichnet. Deshalb ist das wichtigste Ziel der Tourismusdestinationen, die potenzielle Nachfrage mit verlockenden und verschiedenen Vorschlägen anzuregen, um die Kunden durch die Innovationsfähigkeit und die Zufriedenheit der Gäste zu binden. Trotzdem, genügen in der jetzigen globalisierten Welt die traditionellen Faktoren der Destinationskonkurrenzfähigkeit, d.h. die verfügbaren Ressourcen und Dienstleistungen und eine gewisse Bekanntheit (die das Bewusstsein der Existenz der Destination unter den Reisenden garantiert) nicht mehr. Es ist für die Reiseziele unentbehrlich, die Fähigkeit mit dem Markt zu interagieren:

- von dem Kommunikationsgesichtspunkt aus, mit Bezug auf das Tourismusimage, den symbolischen und emotionalen Wert der Destination hervorzuheben;
- von dem kommerziellen Gesichtspunkt aus, entsprechend den Preispolitiken, der Anwesenheit innerhalb der Motiv- und Innovationskanäle, wie z. B. des Webs 2.0 und der *Social Media*;
- von dem Gesichtspunkt des Produktes aus, bezüglich der Qualitätsgarantie und der Innovationsstufe des Angebots.

Infolgedessen brauchen die Destinationen angemessene Marketingmittel, um diese Kompetenzen zu erwerben und die Ziele der Zunahme der Attraktivität und der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit der Destination und/oder des Tourismusproduktes zu erreichen. Aus Erklärungsgründen entspricht die Anziehungskraft einer Destination der Gesamtheit der Destinationswahrnehmungen und -bewertungen des Marktes, und dabei bezieht sich die Konkurrenzfähigkeit einer Destination auf alle Faktoren, die eine strategische und operative Positionierung den Konkurrenten gegenüber erlauben.

In diesem Zusammenhang behauptet Ted Bergstorm, dass das Destinationsmarketing ein integrierender Bestandteil der Entwicklung und

Aufrechterhaltung der Beliebtheit eines bestimmten Reisezieles ist. Dennoch konzentrieren sich die Reiseveranstalter zu oft nur auf die Destinationsentwicklung, ohne auf die Erhaltung der Merkmale, die die Touristen zuerst anziehen, aufzupassen.<sup>83</sup>

## 5.2. Definition, Ziele und Aufgaben des Destinationsmarketing

Der Begriff ‚Destinationsmarketing‘ lässt viele Interpretationen zu: laut einiger Autoren sollen die Destinationen als Unternehmen oder Betriebsgruppen geleitet werden; andere hingegen behaupten, dass die Handlungsfreiheit der einzelnen Unternehmen beschränkt werden muss; eine dritte Auslegung schlägt eine Zusammenarbeit unter allen Akteuren mit dem Schutz der Entscheidungsautonomie der Einzelnen vor. Auf jeden Fall hängt der Erfolg irgendeines Betriebes von der Wettbewerbsfähigkeit der Destination, in der er sich befindet, ab.

Laut der Welttourismusorganisation (UNWTO) (2004)

beschäftigt sich das Destinationsmarketing mit allen Aktivitäten und Prozessen, die Käufer und Verkäufer in Verbindung stellen, um die Erfordernisse der Kunden zu befriedigen und eine konkurrenzfähige Positionierung zu erreichen. Das Destinationsmarketing besteht in einer Gesamtheit von stetigen und aufeinander abgestimmten Aktivitäten, die mit einer wirksamen Verteilung der Produkte in den raschwüchsigen Märkten einhergehen. Das Destinationsmarketing umfasst Entscheidungen und Aktionen, die sich auf Produkte, Bedürfnisse, Preise, Marktuntergliederung, Promotion (Kommunikation) und Verteilung.<sup>84</sup>

Zusammenfassend, ist das Destinationsmarketing eine komplexe Aktivität:

- die sich mit der Vermarktung einer Tourismusregion, bzw. mit der strategischen Verbindung zwischen den Destinationen und den Märkten, beschäftigt;

---

<sup>83</sup> Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens (2007), *Marketing del turismo*, Milano: McGraw-Hill, 344 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

<sup>84</sup> UNWTO (Präsentation von Esencan Terzibasoglu) (2004), *Destination Marketing for the 21<sup>st</sup> Century. Successful Destination Management and Marketing Fundamentals*, 10, [http://www.unwto.org/regional/europe/PDF/SPEECHES/2004/moscow/Esencan\\_Moscow.pdf](http://www.unwto.org/regional/europe/PDF/SPEECHES/2004/moscow/Esencan_Moscow.pdf) (geklickt am 03.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).



- Hauptziele sind einerseits, „die Destinationsvorliebe der potenziellen Touristen, ihre Absicht zum Reisen und letztens ihre endgültige Auswahl zu beeinflussen“<sup>85</sup> und andererseits, die Attraktivität des Tourismusangebots zu verbessern, sodass es den Bedürfnissen und Wünschen der Touristen entspricht;
- sich auch um den Aufbau eines wettbewerbsfähigen und verlockenden Images für die Region sowie um die Realisation einer Qualitäts- und Erlebnisorientierung zu kümmern<sup>86</sup>;
- nicht nur die Promotion (bzw. Kommunikation), sondern das gesamte Marketing Mix, das auf eine Organisationssynergie zwischen der Destination und die lokalen Akteuren ausgerichtet ist, zu umfassen;
- von dem Organisationsgesichtspunkt aus ist die DMO dafür verantwortlich;
- wie Alastair M. Morrison beobachtet, dauert das Destinationsmarketing 365 Tage im Jahr an und muss auf systematische Weise gemanagt werden<sup>87</sup>;
- es hat viele Empfänger und wendet sich insbesondere an:
  - an den aktuellen und potenziellen Touristen;
  - die *Outgoing*-Organisationen, z. B. Reiseveranstalter, Reisebüro netze, Websitemanager, Verkehrsbetriebe und Touristengruppen, -verbindungen und -klubs;
  - Massenmedien und Kommunikation im Allgemeinen.

### **5.3. Die Managementschwierigkeiten und die Erfolgsfaktoren des Destinationsmarketing**

Laut Stefan Marchioro können beim Managen des Destinationsmarketing die folgenden Schwierigkeiten festgestellt werden:

- die Destinationsaufsplitterung, was sowohl die Anzahl der Produkte als auch die der privaten und öffentlichen Akteuren betrifft;

---

<sup>85</sup> <http://www.sustainabletourisonline.com/destinations-and-communities/implementation/destination-marketing> (geklickt am 03.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

<sup>86</sup> <http://www.onpulson.de/lexikon/6035/destinationsmarketing/> (geklickt am 03.07.2014).

<sup>87</sup> Alastair M. Morrison (2013), *Marketing and Managing Tourism Destinations*, New York: Routledge, 9.

- die Tatsache, dass das Destinationsimage durch unbeherrschbare Faktoren und Ereignisse beeinflusst werden kann;
- die Tatsache, dass der Verantwortliche des Destinationsmarketing über eine begrenzte Macht oder geringe Koordinations- und Kontrollmittel für das Marketing der Destinationsprodukte verfügt;
- die Schwierigkeit in der Auffindung der Investitionen für die Dienstleistungen, das Hotelfach und die Infrastrukturen. (Marchioro 2012: 20)

Außer der Zusammenarbeit unter den öffentlichen und privaten Akteuren der Destination, insbesondere zwischen den Gebietsmaklern und der Verwaltung, können die oben aufgelisteten Schwierigkeiten durch die folgenden Aktionen, die ein erfolgreiches Destinationsmarketing kennzeichnen, überwunden werden:

- das Verständnis der Motivationen und Vorlieben der potenziellen Touristen in ihren Entscheidungs- und Reiseplanungsprozessen und die Änderung dieses Verhalten im Laufe der Zeit;
- die Bestimmung der Tourismuskmärkte, die an den Destinationsattraktionen und an den Erlebnissen in der Destination interessiert sein könnten und dasselbe Wertesystem der lokalen Gemeinschaft haben;
- die Entwicklung eines strategischen Marketingplans, um eine mögliche Richtung für die Destinationsmarketingaktivitäten vorzuschlagen;
- die Entwicklung eines völligen Einverständnisses unter den *Stakeholdern* und einer starken und erkannten Destinationsmarke, die durch die Werte und Unterscheidungsmerkmale der Destination unterstützt wird und in Linie mit dem Streben der Gemeinschaft ist;
- der an den *Stakeholdern* gewandte Ansporn, damit sie sich verpflichten, Schlüsselmarketingaktivitäten auszuarbeiten und zu verwirklichen, z. B.:
  - Anwendung von bedeutungsvollen verkaufsfördernden Maßnahmen, um die Touristenwahrnehmungen, ihr Bewusstsein und Destinationsauswahl zu beeinflussen;
  - Implementierung von wirksamen Verkaufs- und Verteilungskanälen, um die Absicht zum Reisen in eine effektive Reise umzuwandeln;
  - Entwicklung von kooperativen Marketingprogrammen mit Tourismusorganisationen und -unternehmen, um Ressourcensynergien zu

schaffen und die Anzahl der potenziellen Touristen zu vermehren.  
(<http://www.sustainabletourisonline.com/>)

In diesem Zusammenhang wird die Definition des Destinationsmarketing laut Youcheng Wang interessant, weil ihr Mittelpunkt genau die Zusammenarbeit unter den *Stakeholdern* ist: „Destinationsmarketing ist eine kollektive Anstrengung, die erfordert, dass verschiedene Organisationen und Unternehmen in einem geografisch begrenzten Gebiet harmonisch zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“<sup>88</sup>

#### **5.4. Der strategische Destinationsmarketingplan**

Ein Marketingplan entspricht dem Rahmen und der Richtung aller Destinationsmarketingaktivitäten. Er soll durch eine deutliche Definition der Destinationsmarke und -positionierung unterstützt werden. Außerdem sollen alle Marketinganstrengungen dieser Marke treu sein, um Zusammenhang zu versichern und Markenbewusstsein zu schaffen.

Die Entwicklung eines erfolgreichen strategischen Marketingplans soll die folgenden Punkte umfassen:

- nach einer Segmentierung der Märkte aufgrund der modernen Gesichtspunkte, hat die Auswahl der Zielmärkte den Gegebenheiten des Angebotes in der Destination Rechnung zu tragen;
- die Festsetzung der aktuellen und vorausgesehenen Marktmerkmale für die Destination, einschließlich Touristenmärkte und Operationskontext;
- das Marketing muss die Destination als Ganzes wie ein Produkt behandeln, das seinerseits mit emotionalem Gehalt gefüllt werden muss;
- die Bestimmung der Tendenzen und Einflüsse, die Auswirkungen auf die Zielmärkte einer Destination, insbesondere auf ihre Reisevorliebe und -auswahl, haben;
- das Marketing muss nach einer klaren, marktgerechten und nicht durch politische Sachzwänge diktierten Positionierung erfolgen;

---

<sup>88</sup> Anukrati Sharma (2013), *Destination Marketing: Hamper of Opportunities for Tourism Industry*, in “International Journal of Management Sciences and Business Research”, 2 (5), 21, <http://www.ijmsbr.com/Volume%202,%20Issue%205%20Paper%203.pdf> (geklickt am 04.07.2014).

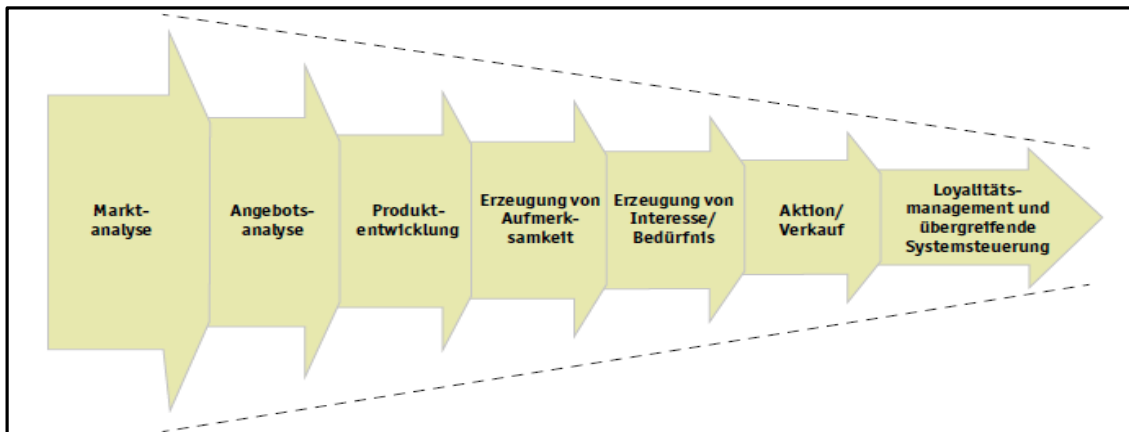
- das Verständnis des Informationssuch- und Entscheidungsprozesses der Touristenmärkte und der die Destinations- und Produktauswahl beeinflussenden Faktoren, um daher die Bedürfnisse der Kunden zu erfassen und als Orientierungslinie zu verfolgen;
- die aktive Beteiligung der *Stakeholder* an dem Planungsprozess, um eine verabredete Destinationsmarketingstrategie, die alle konzentrierten (d.h. auf die Hauptprodukte und Hauptmärkte gerichtet) und intensiven (d.h. professionell und zweckmäßig) Marketinginstrumente der Destination einsetzt, zu bilden;
- die Bestimmung von Marketingstrategien und -techniken, die sich an den Segmenten, Werten und Möglichkeiten des Destinationszielmarktes orientieren;
- das Bewusstsein der wachsenden Tendenz auf die Anwendung des E-Marketing und den Gebrauch der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) für Promotion (Kommunikation) und Verkauf und das Verständnis der Auswirkung dieser Tendenz auf den Destinationszielmarkt und die Marketingtechniken;
- die Entwicklung von klaren Fristen und Zielen für jede Tätigkeit des Plans;
- die Entwicklung von präzisen Leistungsindikatoren, um die Verwirklichung des Plans zu überwachen;
- die Verbindung des Destinationsmarketingplans mit den anderen Regional- und Staatsplänen;
- die Bestimmung der Opportunitäten von Geldsammlung, z. B. kooperativen Marketingprogrammen, Beteiligung der Unternehmen und ihr Zusammenhang mit den Staatsmarketingprogrammen.<sup>89</sup>

Die darunter liegende Abbildung (Abbildung 38) stellt das Schema eines typischen Destinationsmarketingprozess dar, dessen Etappen alle oben verzeichneten Punkte in seinen Etappen einschließen.

---

<sup>89</sup> Frank Schaal (2004), *Nach innen gerichtetes Marketing als strategisches Instrument des Destinationsmanagements unter besonderer Berücksichtigung organisations- und strukturbedingter Faktoren, dargestellt am Beispiel regionaler und kommunaler Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz*, 59, <http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2004/231/pdf/20040524.pdf> (geklickt am 04.07.2014).

Abbildung 38: Der Destinationsmarketingprozess<sup>90</sup>



### 5.5. Die traditionelle Unterteilung zwischen Makro- und Mikro-Tourismusmarketing

Die Möglichkeit, das Marketing anzuwenden, hängt von der Existenz eines Koordinierungsmodells, durch das die verschiedenen Tätigkeiten einheitlich gemanagt werden können, innerhalb der Destination ab. Die DMO nämlich muss eine bestimmte Kontroll- und Richtungsstufe auf die Marketing-Mix-Variablen ausüben, weil die auf sie beziehenden Entscheidungen üblicherweise von den lokalen Tourismusunternehmen getroffen werden. Die Grundvoraussetzungen sind, dass die DMO (oder eine gleichwertige Tourismusorganisation) einerseits über spezifische Berufskompetenzen verfügt und andererseits an der Koordinierung des Angebots der lokalen Unternehmen durch das Meta-Management mitwirken kann. Insbesondere ist der letzte Punkt (bzw. die Koordinierungsbefugnis) die vorrangige Bedingung für die Verfolgung einer Destinationsmarketingstrategie.

Normalerweise beschäftigten sich die Landestourismusorganisationen ausschließlich mit der Tourismuskommunikation und/oder Gastfreundschaft, d.h. mit Aktivitäten zur Ergänzung vom Angebot der Destinationsdienstleistungen, die keine hohe Integrationsstufe zwischen den Gebietskörperschaften und den lokalen Akteuren beim

<sup>90</sup> Christian Laesser, Thomas Bieger, Pietro Beritelli (2013), *Neue Vermarktungsansätze im Schweizer Tourismus.*, in „Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik“, Nr. 4, 22, [http://www.dievolkswirtschaft.ch/de/editions/201304/pdf/Laesser\\_21\\_24.pdf](http://www.dievolkswirtschaft.ch/de/editions/201304/pdf/Laesser_21_24.pdf) (geklickt am 05.07.2014).

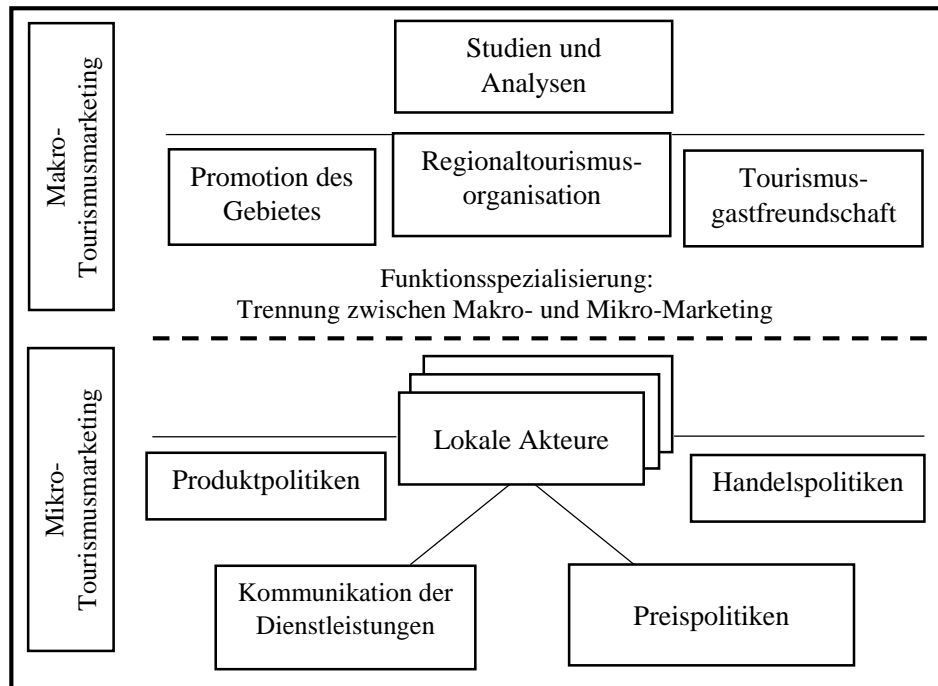
Treffen von Operationsentscheidungen und beim Bestimmen der Angebotspolitiken brauchen. Infolgedessen erweist sich eine logische und operative Trennung zwischen der auf Destinationsebene geleiteten Makro-Tourismusmarketing-Aktion und der von den einzelnen Akteuren Mikro-Tourismusmarketing-Aktion als offensichtlich. (Abbildung 39)

Die Makro-Tourismusmarketing-Aktion des Landesfremdenverkehrsvereins besteht in Tourismuskommunikations- und Gastfreundschaftsaktivitäten für die gesamte Destination, die zur Definition des offensichtlichen Tourismusmarketing gehören, z. B.:

- die Sammlung und die Analyse der Grundtourismusinformationen (z. B. Ankünfte, Übernachtungen, Touristenströme) oder der mit der Nachfrage verbundenen Informationen (z. B. Struktur, Herkunftsland, Motivationen, Kundenzufriedenheitsanalyse);
- die Verwirklichung von an die Zeugungsregionen der Touristenströme gerichteten Werbekampagnen;
- die Teilnahme an Tourismussen und anderen Werbeevents;
- das Management der Tourismusankünfte über Hotelfach und lokale Sehenswürdigkeiten;
- die Organisation von Events, Veranstaltungen und anderen Kultur-, Sport- und Freizeitaktivitäten.

Angesichts dieser Tätigkeiten, da die Gebietskörperschaft nur die Bedingungen für die Destinationsattraktivität bildet und den hiesigen Akteuren völlige Selbstständigkeit für ihre Aktivitäten gewährt, kann man behaupten, dass das traditionelle offensichtliche Tourismusmarketing eine schwache Integration zwischen den Gebietskörperschaften und den privaten ökonomischen Akteuren vorsieht, was die Abläufe der Angebotsentscheidungen und die Zielmärkte betrifft.

Abbildung 39: Die traditionelle Trennung zwischen Makro- und Mikro-Tourismusmarketing (Quelle: Franch 2010: 221)



Von dem Gesichtspunkt des Destinationsmanagements aus ist diese Trennung zwischen Tourismusmakro- und Mikro-Tourismusmarketing unbefriedigend, weil sie die Destination dem Risiko der Angebotsaufsplitterung, der Inkonsequenz der Zielmärkte und der Unmöglichkeit der Bestimmung von unterschiedlichen Reisemotivationen aussetzt. Außerdem, wenn diese Trennung betrachtet wird, ist der Terminus ‚Destinationsmarketing‘ unpassend, weil:

- keine eigentliche Marktstrategie existiert, weil in der Destination gibt es eine unordentliche Gesamtheit an Bezugsmärkten;
- kein Destinationsprodukt existiert, weil das Angebot in zahlreiche verschiedene Angebote zersplittert;
- folglich keine Preispolitik der Destination existiert;
- es nicht möglich ist, die Destination als Ganzes zu vermarkten, und ein Modell herrscht, das sich auf den verbundenen Kunden oder den Einzeltouristen stützt und daher keinen Bezug auf andere Märkte erlaubt;
- die Kommunikation institutionell ist, sich oft auf die landschaftlichen Schönheiten oder das Kulturgut des Ortes konzentriert und nicht mit bestimmten Motivfamilien verbunden ist.

## **5.6. Ein entwickelter und integrierter Ansatz zum Destinationsmarketing**

Eine Entwicklung des Destinationsmarketing ist notwendig, besser noch ist das Notwendigste, dass die Aktion des Destinationsmarketing die traditionelle Trennung zwischen Makro- und Mikro-Tourismusmarketing übertrifft, um der DMO oder einer anderen Tourismusorganisation die Aufgaben des Angebots, der Unterstützung für die Kommerzialisierung, der Bestimmung von verabredeten Preispolitiken und der Kommunikation der Destination zu übertragen.

Arbeiten mit der Logik des Destinationsmarketing bedeutet, die im Gebiet verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen zu Tourismusprodukten zu verarbeiten, die anbestimmte Kundengruppen verkäuflich sind, um die schon veraltete Logik der Unternehmensspontaneität zu übertreffen und die Dynamik der Tourismusglobalkonkurrenz zu verfolgen. In diesem Zusammenhang ist die Bestimmung einer Marketingstrategie auf Destinationsebene möglich, nur wenn eine nutzbringende Integration unter den privaten Akteuren, den öffentlichen Gebietsfremdenverkehrsvereinen (z. B. Referaten, lokalen Verwaltungsorganen) und der DMO, die eine Schlüsselrolle beim Koordinieren und Leiten der Managementaktionen spielen muss, gefördert wird.

Deswegen ist die Aktion des Destinationsmarketing als ein Prozess zu verstehen, durch den die hiesigen Ressourcen, Attraktionen, Unternehmenangebote und Gebiets-*Governance*-Fähigkeit zu thematisierten Tourismusprodukten verarbeitet werden. Dann werden durch Kommunikations- und integrierte Kommerzialisierungspolitiken diese Produkte auf die von dem geografischen Gesichtspunkt aus (Zeugungsregionen) und dem der geäußerten Vorlieben (Motivfamilien) bestimmten Zielmärkte gerichtet.

Dieser Prozess ist sehr komplex, weil er sich auf mit der Meta-Management-Aktion der DMO verbundene Koordinierungsabläufe stützt. Das Destinationsmarketing gehört nämlich zum größeren Prozess des Destinationsmanagements.

Die Fähigkeit, die Inputs der Destination (d.h. Ressourcen, Attraktionen, Unternehmen und *Governance*) zu auf dem Markt aufstellbaren Outputs (als thematisierte Produkten, die aufgrund von spezifischen Zielgruppen bestimmt werden) zu verarbeiten, stellt die Hauptmanagementherausforderung für die Community-Destinationen dar, die auf dem Globaltourismusmarkt wettbewerbsfähig sein wollen. Diese Strecke ist nicht für



alle Destinationen gleich, weil jede ihre ideale Organisations- und Managementlösung erproben muss, auf der Suche nach der Maximierung der Attraktivität ihres Angebots. Jede Tourismusdestination hat nämlich verschiedene Merkmale, was Ressourcen, Kompetenzen, Anlage zur Kooperation, Unternehm- und Verwaltungsstrukturen des Gebietes und auch die im Laufe ihres Lebenszyklus erfolgte Tourismusedwicklung betrifft. Deshalb existiert keine optimale Lösung, die sich als Idealmodell des Destinationsmarketing quer anwenden lässt. Jedes Reiseziel muss ein mit seiner Geschichte und Unternehmen- und Sozialstruktur vereinbares Destinationsmarketingsystem ausarbeiten; daher muss es einen progressiven Ansatz zu den Zielen und den Mitteln anwenden und die langfristigen, die Konkurrenzfähigkeit betreffenden Ergebnisse, müssen angesichts der Feedback-Messung geschätzt werden.

Wenn die Destinationsmarketingstrategie auf das höchste Niveau seiner Anwendung geführt wird, gibt sie den typischen Angebotsprozessaufbau der Betriebe und der Corporate-Destinationen in den Community-Destinationen wieder, obwohl ein verschiedenes Koordinierungsmodell (d.h. nicht das hierarchische Modell, sondern das für das Destinationsmanagement typische) verwendet wird. Diese Strategie erlaubt nämlich, spezifische Produkte zu bestimmen, sie auf dem Markt zu fördern und durch passende Kanäle zu vermarkten.

Die Destinationsmarketingaktion kann dieses hohe Niveau gleich am Beginn an nicht erreichen kann. Das gilt vor allem in den Gebieten, die einerseits die Schwierigkeiten der Kollektiventscheidungsprozesse im Laufe der Zeit nie erfahren haben und andererseits die zweckmäßigen Fähigkeiten und die individuellen Ansätze und Arbeitsweisen zu integrieren, nicht gefestigt haben. Es ist unvermeidbar, dass jemand der Anwendung der Destinationsmarketingpolitiken Widerstand leistet: es geht um das Management der Dialektik zwischen Zusammenarbeit und Konkurrenz, zwischen dem Individualismus der lokalen Akteure und ihrer Hilfsbereitschaft, an gemeinsamen Initiativen teilzunehmen.

Auch wenn nicht alle Akteure an der Destinationsmarketingaktion teilnehmen werden, muss sie gefördert werden; das gute Beispiel und die guten Ergebnisse der Erneuerer werden der Grundansporn zur Zustimmung der vorher skeptischen Unternehmer zu den Projekten sein. Angebracht ist die Bestimmung der wichtigen

Entwicklungsetappen des Organisations- und Relationsprozesses, der in der Fähigkeit besteht, vollendete Destinationsmarketingstrategien auszuarbeiten und zu verfolgen.

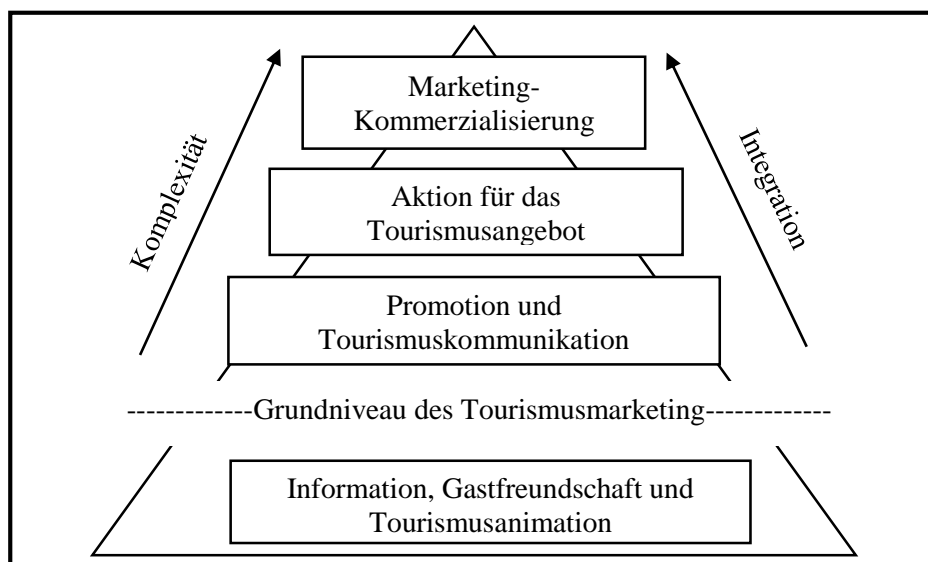
### 5.7. Die Entwicklungsniveaus und die Aktivitäten des Destinationsmarketing

Die darunter liegende Abbildung (Abbildung 40) zeigt die vier Entwicklungsniveaus des Destinationsmarketing, d.h.:

- Information, Gastfreundschaft und Tourismusanimation;
- Promotion und Tourisuskommunikation;
- Aktion für das Tourismusangebot;
- Marketing-Kommerzialisierung.

Der Pfeil rechts vor der Pyramide zeigt, dass beim Fortsetzen der Niveaus die Komplexität, und die notwendige Integration zwischen den Akteuren und daher die Ausführungsschwierigkeit der Strategie zunehmen.

Abbildung 40: Die Entwicklungsniveaus des Destinationsmarketing  
(Quelle: in Anlehnung an Franch 2010: 225)



### 5.7.1. Information, Gastfreundschaft und Tourismusanimation

Drei unabdingbare Aktivitäten liegen in einem Tourismusgebiet der Destinationsmanagementaktion zugrunde: die Tourismusinformation, die Gastfreundschaft und die lokale Animation. Obwohl sie den Grundaufgaben des öffentlichen Makro-Tourismusmarketing entsprechen, stellen sie wichtige Sektoren der DMO dar und sind stetigen Erneuerungs- und Verbesserungsprozessen unterworfen, was die Mittel, die Logik und die Organisationsansätze betrifft, und können die Unterscheidungspunkte unter den verschiedenen Destinationen darstellen.

- **Die Tourismusinformation**

Die Fähigkeit, Informationsdienstleistungen anzubieten, ist ein Grundbegriff der Destinationsdefinition: durch die Information schafft das Gebiet die Bedingungen, damit der Gast am besten seinen Urlaub verbringt, die gewünschten Attraktionen identifiziert und alle verfügbaren Opportunitäten ergreift. Mit anderen Worten stellt eine wirksame Tourismusinformation den Schlüssel für die Zugänglichkeit zum allgemeinen Tourismusangebot des Ortes dar.

Innerhalb der Aktivität der Tourismusinformation stellen sich zwei Erfordernisse entgegen: einerseits vollständige und exhaustive Auskünfte anzubieten; andererseits die Information als Werbeelement, bzw. als orientierende Kommunikation für den Touristen zu betrachten.

Aus diesem Grund ist es wichtig, zwischen Information und Tourismuspromotion zu unterscheiden: die erste hat als Ziel, nützliche Angaben zu verbreiten, damit die Touristen eine richtige und komplette Darstellung der Destination, ihrer Dienstleistungen und ihrer Merkmale bekommen; die andere hingegen strebt danach, den Touristen zu veranlassen, seine Ferien in einer bestimmten Destination zu verbringen.

Der Tourist verfügt über zahlreiche Informationsmittel, die sich in den letzten Jahren dank den technologischen Neuerungen vermehrt haben. Beispielsweise:

- Kataloge, Broschüren, *Dépliants*: sie sind die Grundmittel der Tourismusinformation und können sowohl in Papier als auch im elektronischen Format gefunden werden;
- Auskunftsstellen oder Fremdenverkehrsbüros in den Zeugungsregionen der Tourismuskategorie (auch *points of presence* benannt): sie werden vor allen in den

am meisten besichtigten Städten eröffnet und sie werden von spezialisierten Personalwesen geleitet, damit das Sprachproblem aufgelöst werden kann und besonders interessante Angebote gefördert werden können. Diese Ämter werden durch das ENIT [Akronym für *Ente Nazionale Italiano per il Turismo*, d.h. Italienischer Fremdenverkehrsverein (DIT Paravia 2008: 1498)] in Italien und dem DTV (Akronym für Deutscher Tourismusverband e.V.<sup>91</sup>) bescheinigt und gemanagt. (Abbildung 42);

- Websites, *Social Networks* und andere Technologien für die Tourismusinformation: sie sind üblicherweise durch die lokalen Fremdenverkehrsvereine organisiert und stellen eine wertvolle Informationsquelle dar, weil sie nützliche Auskünfte für die Reiseplanung, über die Destination, ihre Klima- und Landschaftsbesonderheiten, ihre Gesundheitsvorschriften und Feinkostspezialitäten enthalten. Eine weitere wichtige von diesen virtuellen Plattformen angebotene Aufgabe ist die Möglichkeit, Pläne, Broschüren, thematisierte Apps und Dateien für die Navigationssysteme, usw. in verschiedenen Sprachen kostenlos oder gegen Bezahlung zu downloaden. Auf diese Weise können Tourismusinformationen dem Touristen in jedem Moment zur Verfügung gestellt werden.

- **Die Gastfreundschaft**

Diese Aktivität bezieht sich auf die Beziehung zu dem Touristen von der ersten Phase des Zugangs zur Destination bis zum Management aller Momente der Urlaubsnutzung vor der Abfahrt. Eines der wichtigsten Ziele der Gastfreundschaft ist, das Informationsgut der Touristen zu bereichern. Außerdem müssen die Informationen dem Gast helfen, sich auch mit etwas Unvorhergesehenem auseinanderzusetzen. Grundvoraussetzungen der Gastfreundschaft sind Einfühlung, Hilfsbereitschaft zum Hören und *Problem-Solving-Fähigkeit*.

Die Qualität des Gastfreundschaftsdienstes trägt zur Gastzufriedenheit bei und ist ein bedeutungsvolles Element, das die gesamte Bewertung der Destination, die Absicht zum Wiederkommen und die positive Weiterempfehlung beeinflusst.

---

<sup>91</sup> <http://www.deutschertourismusverband.de/> (geklickt am 07.07.2014).

- **Die Tourismusanimation**

Sie ist als berufliche Tätigkeit zu verstehen und entspricht der innerhalb der Beherbergungsbetriebe, vor allem Feriendörfer, ausgeübten Spiel-, Sport- und Freizeitaktivitäten, die im Gebiet veranstaltet werden, um eine Stimmung von Freude, Heiterkeit und Sozialisierung zu schaffen und den Gastaufenthalt angenehm zu machen. Wahrscheinlich entstand die erste Animationsform in den Fünfziger Jahren des vorigen Jahrhunderts, aber die moderne Tourismusanimation, als Gesamtheit der von bezahltem und qualifiziertem Personal organisierten Aktivitäten und Diensten verstanden, geht auf die Achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts zurück. Drei Hauptaufgaben der Animation werden identifiziert:

- Beziehungs- oder Kontaktanimation: sie besteht im Empfang bei der Gastankunft, in Events wie z. B. das *Welcome Drink* und das *Welcome Dinner*, in der Unterhaltung mit den Touristen, usw.;
- Unterhaltungsanimation: entsprechend der Planung, Veranstaltung und Ausführung von Spielen, Vorstellungen, Sportturnieren, usw.;
- Dienstanimation: sie bezieht sich auf Dienstleistungen wie z. B. Animation für die Kleinen, Verleih und/oder Wartungsarbeiten der Anlagen, Förderung von Ausflügen und Sportkursen.

Seit jeher liegt die Tourismusanimation der Gastfreundschaft zugrunde und in diesem Sinne stellt sie eines der Grundelemente der Bildung der Tourismusszene, bzw. des symbolischen und emotionalen Kontextes des Tourismuserlebnisses, der Vergnügung, der Pflege des ästhetischen Aspektes und der Möglichkeit, ungewöhnliche Aktivitäten auszuüben, sind Grundfaktoren des Urlaubswertes.

Außerdem gestaltet sich die Tourismusanimation als einer der typischen Ausdrücke der Tourismusneigung eines Gebietes und sie hat potentielle Sozial-, Institutions- und Beschäftigungsauswirkungen; soziale und institutionelle Auswirkungen, weil die Animation den Eingriff der Ortansässigen beziehungsweise der lokalen Regierungsorgane voraussetzt, und dabei Beschäftigungsauswirkungen einschließt, weil die Animation eine gute Berufsgelegenheit für die lokale Bevölkerung darstellt.

### 5.7.2. Promotion und Tourismuskommunikation

Das zweite Niveau der Destinationsmarketingaktivitäten besteht in dem Management der Mittel, die die Kommunikation der Destination nach außen und die Vermarktung der lokalen Produkte ermöglichen. Diese Kommunikation ist überzeugend, weil ihr Ziel es ist, die Anziehungskraft des Reiseziels zu nähren, seine Merkmale und verfügbare Ressourcen zu preisen, und vor allem, die Destination innerhalb des Kreises der von den potentiellen Touristen betrachteten Alternativen (der in der Tourismusliteratur als *opportunity set* bezeichnet wird) einzufügen.

Die Wahl eines Urlaubs ist das Ergebnis eines Prozesses von Informationssammlung, die die Bedürfnisse und Wünsche der Touristen mit dem Tourismusangebot der Destination möglicherweise vereint. Da dieser Prozess unbestimmt und veränderlich ist, muss das Destinationsmarketing seine Aktionen auf mit dem Touristenverhalten und der die Urlaubsauswahl beeinflussenden Variablen verbundenen Vermutungen stützen. Dazu ist in der Tourismusliteratur ein typischer Destinationsauswahlprozess (Abbildung 41) identifiziert worden, der die folgenden Phasen mit den entsprechenden Zielen umfasst<sup>92</sup>:

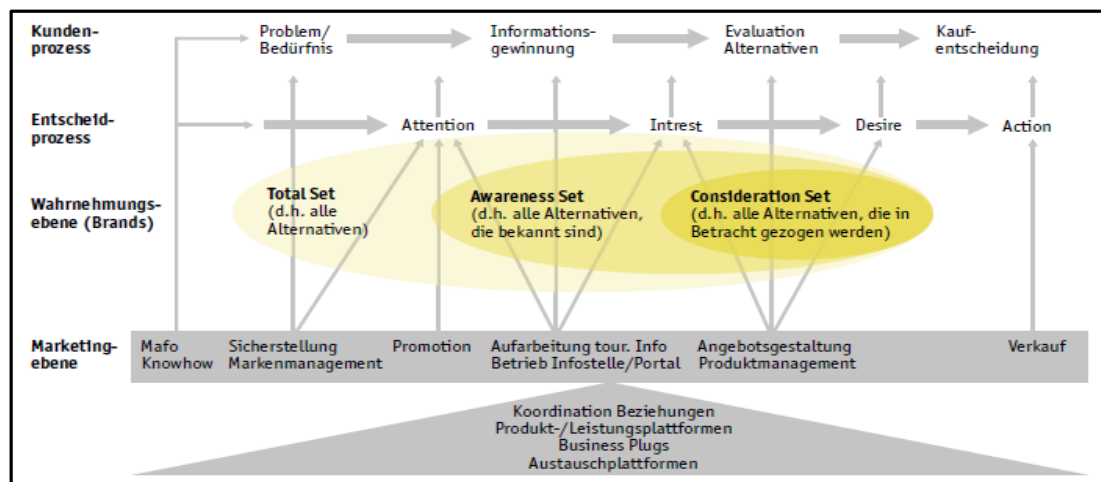
- a) *awareness set*: er entspricht den Destinationen, deren sich der potentielle Tourist bewusst ist, d.h. den Orten, die der Tourist kennt und sich daran erinnert. Die Ziele des Destinationsmarketing in diesem ersten Stadium sind:
  - der Destination zur Bekanntheit innerhalb der Zeugungsregionen zu verhelfen;
  - auf die kollektive Vorstellungswelt innerhalb der Destinationsregion einzuwirken;
- b) *available set*: er umfasst die Destinationen, die der Tourist als geeignete Orte für die Erfüllung seiner Bedürfnisse betrachtet, was das Tourismusangebot und die verfügbaren Ressourcen betrifft. Hier strebt das Destinationsmarketing danach:
  - das Destinationsangebot richtig zu positionieren;
  - die Anwesenheit von Attraktionen nachdrücklich zu betonen, durch das Verbinden mit den Bedürfnissen und den Tourismusmotivationen innerhalb der Zeugungsregion;

---

<sup>92</sup> Diese Phasen wurden schon erwähnt im Abschnitt 1.5; hier werden die zuvorbenutzten Definitionen wiederaufgenommen und erschöpfender beschrieben.

- die angebotenen Attraktionen und die Aktivitäten, die in der Destination ausgeübt und/oder getrieben werden können, ‚sichtbar‘ und ‚greifbar‘ zu machen;
- c) *early consideration set*: er stellt die erste Gruppe der vom Touristen gewählten Destinationen dar, nachdem er die ungeeigneten (*inept set*) oder unzureichend verlockenden (*inert set*) Reiseziele ausgeschlossen hat. In dieser Phase versucht das Destinationsmarketing:
  - den Wert und die Einzigartigkeit der verfügbaren Sehenswürdigkeiten zu stärken;
  - die Touristen zu beruhigen, was besondere Risiken oder Schwierigkeiten, auf die sie in der Destination stoßen können, betrifft;
  - die verschiedenen Bedürfniskategorien zu erwähnen, die das Reiseziel befriedigen kann;
- d) *late consideration set*: er deutet die begrenzte Anzahl von Alternativen an, unter denen der Tourist seine Destination wählen wird. Das Ziel des Destinationsmarketing in diesem Stadium ist, den Zugang zu allen die Destination betreffenden Auskünften (z. B. von den angebotenen Dienstleistungen zur notwendigen Reise, um das Reiseziel zu erreichen) zu erleichtern;
- e) *final decision*: er entspricht der bevorzugten Destination. Das Destinationsmarketing hat die folgenden Ziele in dieser Schlussphase:
  - die Buchungsaktivität zu erleichtern;
  - die Vorteile des Preis-Leistungs-Verhältnisses zu offenbaren.

Abbildung 41: Der typische Destinationsauswahlprozess (in Gelb markiert)  
(Quelle: Laesser, Bieger, Beritelli 2013: 22)



Diese zahlreichen Destinationsmarketingaktivitäten müssen in einer gemeinsamen Logik integriert werden, um die erreichten Ergebnisse zu optimieren, auch anhand der angewendeten Ressourcen. Deshalb wird die DMO einen Kommunikations- und Promotionsplan verfassen müssen, um mittel-langfristige Folgerichtigkeit und Regelmäßigkeit zu garantieren. Denn, während sich das traditionelle Marketing vor allem auf die Bildung des Destinationsimage und ihrer Marke stützte, braucht der aktuelle Tourismusmarkt Innovation, Dynamismus und Interaktivität.

Außerdem müssen die Tourismusprodukte (d.h. Güter und Dienstleistungen) personalisiert, dem Kunden auf den Leib geschnitten und unterschieden werden. Wesentlich ist jede Information und jedes vom Verbraucher gegebene Signal zu hören und zu verstehen, weil sie wichtige Hinweise für die Schöpfung von neuen Produkten sind. In diesem Zusammenhang schreiben Christian Laesser, Thomas Bieger und Pietro Beritelli, dass in der aktuellen globalisierten Welt „eine zunehmende Ausdifferenzierung der Leistungen in „Mass vs. Class“ zu beobachten [ist]. Für die global zunehmende Massennachfrage ist eine weitgehende Standardisierung und Kommerzialisierung vieler Leistungen erkennbar. Gleichzeitig zeigen sich im kaufkraftstarken Bereich neue attraktive Nischen, beispielweise im Gesundheits- oder Erlebnisbereich.“ (Laesser, Bieger, Beritelli 2013: 22)

Von dem Operationsgesichtspunkt aus werden verschiedene Aspekte identifiziert, die die DMO in der Planung der Destinationsmarketingaktivitäten betrachten muss, z. B.:

- die Ziele des Kommunikations- und Promotionsplans, insbesondere:
  - die Bekanntheit: sie entspricht der Einfügung der Destination innerhalb des *opportunity sets* (vgl. Abschnitt 5.7.2.) für den Touristen, der die Destination und ihre verfügbaren Ressourcen kennen muss;
  - das Image: d.h. der von der Destination in den Touristen erweckte Eindruck und symbolische Wert, die wahrheitsgetreu und verlockend sein müssen. Anhand der Definition der UNWTO (2004) ist das Image der *Cluster* aller Wahrnehmungen der Touristen in Bezug auf eine bestimmte Destination, bzw. die Ansammlung aller Ideen, Eindrücke und Emotionen, die auf direktem Erlebnis und/oder indirekten Informationsquellen beruhen. Außerdem ist das Image nicht statisch und homogen, sondern es entwickelt und ändert sich wegen Innen- und Außenfaktoren. (<http://www.unwto.org/> 2004: 13)



Laut Sérgio Dominique Ferreira Lopes beziehen sich die Innenfaktoren auf die Wahrnehmungskomponente (die Merkmale der Destinationsressourcen und -attraktionen betreffend) und der Gefühlskomponente (entsprechend den von den Destinationen erweckten Gefühlen und Emotionen) des Destinationsimage. Dagegen umfassen die Außenfaktoren die tatsächliche Urlaubserfahrung in der Destination, einige Charakteristiken der Touristen (z. B. ihr Alter, ihre Bildungsstufe und ihre soziopsychologischen Motivationen zum Reisen) und andere Faktoren, wie z. B. die sozioökonomischen Destinationsmerkmale, die Massenmedien (Filme, Fernsehsendungen und Musikvideos inbegriffen) und dasselbe Tourismusmarketing.<sup>93</sup> Wenn eine Tourismusdestination ein Unterscheidungsimage hat, wird sie zu einer Marke (engl. *brand*), die die potentiellen Touristen auf einen bestimmten Raum platzieren. Im Besonderen im Gabler Wirtschaftslexikon<sup>94</sup> wird die Destinationsmarke als Name, Symbol, Logo, ein Begriff, eine gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen definiert, die eine Destination im Wettbewerb differenziert und identifiziert.<sup>95</sup> Die Marke muss Wertschöpfung für die Destination erzeugen und durch einen zweckmäßigen Markenmanagementprozess verbreitet werden<sup>96</sup>;

- die Identität: die Bestimmung einer Identität ist für die Destination sehr wichtig, weil sie eine präzise Platzierung und die daraus folgenden notwendigen Marketing-Mix-Aktionen mit sich bringt. Vor allem ist die Zusammenhang unter Identität, Platzierung und allen Materialien und Kommunikationen der DMO von großer Bedeutung;
- die Motivation: sie bezieht sich auf die Konditionierung der Touristenaktionen, ihres Verhalten und ihrer Wahl. In diesem Sinn muss die Kommunikation mit dem Motivsystem der verschiedenen Märkte verbunden werden;

---

<sup>93</sup> Sérgio Dominique Ferreira Lopes (2011), *Destination Image: Origins, Developments and Implications*, in "PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural", 9 (2), 307-309, [http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211\\_07.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211_07.pdf) (geklickt am 07.07.2014).

<sup>94</sup> „Mit mehr als 25.000 Stichworten steht mit dem Gabler Wirtschaftslexikon die größte deutschsprachige Auswahl an betriebswirtschaftlich-lexikalischem Know-how online.“ <http://www.workingoffice.de/Top-Themen/161/6686/Gabler-Wirtschaftslexikon-goes-online.html> (geklickt am 07.07.2014).

<sup>95</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/destinationsmarke.html> (geklickt am 08.07.2014).

<sup>96</sup> Carmine Vitale (2013), *Destination Marketing*, <http://prezi.com/3q2j8wn5ceo9/destination-marketing/> (geklickt am 07.07.2014).

- die Bezugszielgruppe(n): sie muss (oder müssen) aufgrund der Vorteile der Destination ausgewählt werden. Ihrerseits hängen die in der Kommunikationsstrategie angewendeten Inhalte, Mittel und kreativen Wahlen von den Charakteristiken der Zielgruppe(n) ab, was demografische, sozioökonomische, psychographische und dem Lebensstil verbundene Variablen betrifft;
- das Verhalten der Konkurrenz: die Kommunikationsstrategie einer DMO ist von dem Kommunikationskontext der Werbeaktion abhängig, d.h. von der Gesamtheit der Strategien der Konkurrenzdestinationen. Eine Destination muss ihre unterschiedlichen wettbewerbsfähigen Vorteile betonen und preisen, damit ihr Tourismusangebot auf den bestimmten vom Touristen betrachteten Set von Alternativen bezogen werden kann;
- das System der Bindungen, innerhalb dessen die DMO ihre Aktivitäten ausübt: hier ist der Bezug auf die allgemeinen Umwelt- und Marktbedingungen, bzw. auf alle nicht durch die DMO beherrschbaren Elemente, die aber mit den Merkmalen des von der Destination angebotenen Tourismusprodukten von großer Wichtigkeit verbunden sind, beispielweise: die Wetterentwicklung der Saison, die Soziallage in der Destinationsregion, eventuelle internationale Konflikte, die den üblichen Gang der Tourismusströme beeinflussen können, die Wirtschaftslage innerhalb der Zeugungsregionen;
- das verfügbare Budget: die Kommunikation bringt erhebliche Kosten mit sich, vor allem wenn sie sich an entfernte Märkte wendet oder ihre Bekanntheit in unbekanntem Orten vertreten will. Aus diesem Grund hängt die Natur, die Vielfalt und die Dauer der Kommunikations- und Werbekampagne von der verfügbaren Finanzkraft der Destination ab;
- die Saisonalzeiterfordernisse: die Destinationen müssen die Kommunikationsaktivität in ihren Zielmärkten anhand der Saisonalzeitcharakteristiken der angebotenen Produkte planen. Das macht sich im Budgetumfang und auch, unter dem technischen Gesichtspunkt, in der Auswahl der geeignetsten Kommunikationsmittel, um die gewünschte Kundschaft im optimalen Zeitabstand zu erreichen, bemerkbar.

Die Optimierung der Kommunikationsaktivität erfordert die Ausarbeitung eines detaillierten Plans, dessen Mittelpunkt eine präzise Idee der Destination und ihrer

Positionierung auf dem Markt ist: das ist das sogenannte *Destination branding*. Aufgrund vom UNWTO-ETC *Handbook on Tourism Destination Branding* entspricht der Grundsatz des *Destination branding* der Tatsache, dass „jede Promotions-, Austausch- und Darstellungsaktivität nicht als Selbstzweck, sondern als eine *Chance* für die Bildung des Destinationsimages und -rufs zu verstehen ist.“<sup>97</sup> Außerdem, laut Suzan Bakri Hassan, Mohamed Soliman Abdel Hamid und Hosny Al Bohairy überträgt das *Destination branding* das Versprechen einer denkwürdigen Reiseerfahrung in der Destination und dient dazu, die angenehme Erinnerung der Destinationserfahrung im Touristengedächtnis zu wecken, zu festigen und zu stärken.<sup>98</sup>

Nach der Ausarbeitung des Plans ist es möglich, die verwendbaren Operationsmittel für die Tourismuspromotion innerhalb der Zielmärkte zu identifizieren.

Die Werbekampagnen mittels der Rundfunk- und Fernsehspots, der Tages- und Periodenpresse, der Plakate stellen die traditionelle Kommunikations- und Promotionsform dar. Diese Initiativen erfordern beträchtliche Summen, was sowohl die Produktionskosten (weil man sich immer an spezialisierte Agenturen wendet) und die Kaufpreise der Werbeflächen betrifft. Außerdem müssen die Werbekampagnen mit einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeitsaktivität ergänzt werden, um gute Kenntnis und guten Ruf der Destination zu versichern.

Eine zweite wichtige Investitionsform für die Promotion ist die Teilnahme an den Tourismusmessen, in denen der Destinationsstand ein Schlüsselement der Tourismuskommunikation ist. Diese Messen haben ein zweifaches Ziel: einerseits dienen sie dazu, die Nachfrage in Verbindung mit dem Angebot zu setzen (Handelsziel) und andererseits streben sie an, eine direkte Wechselwirkung zwischen der Destination und dem potentiellen Touristen mittels Werbematerialien (z. B. Broschüren, Pläne, audiovisueller Medien), Gadgets und Animationsinitiativen zu bilden.

Wahrscheinlich sind heutzutage Internet und das Webmarketing im Tourismus unabdingbar geworden, weil die Touristen sie als wichtige Informations- und Inspirationsquellen (Abbildung 42) und günstiges Buchungsmittel (Abbildung 43)

---

<sup>97</sup> UNWTO, ETC (2009), *Handbook on Tourism Destinations Branding. With an introduction by Simon Anholt*, X, Madrid: World Tourism Organization.

<sup>98</sup> Suzan Bakri Hassan, Mohamed Soliman Abdel Hamid, Hosny Al Bohairy (2006), *Perception of Destination Branding Measures: A Case Study of Alexandria Destination Marketing Organizations.*, in “International Journal of Euro-Mediterranean Studies”, 3 (2) (2010), 271, [http://www.emuni.si/press/ISSN/1855-3362/3\\_269-288.pdf](http://www.emuni.si/press/ISSN/1855-3362/3_269-288.pdf) (geclickt am 08.07.2014).

betrachten. Deshalb müssen die DMOs eigene Webportale erstellen, um dem potentiellen Besucher alle nützlichen Auskünfte zur Verfügung zu stellen, damit die Informationsnachfragen in Buchungen umgesetzt werden können. Ein wirksames Management der Destinationswebsite und des Verhältnisses zu den bekanntesten Buchungswebsites besitzenden Unternehmen ist wesentlich, um die Destinationswettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Abbildung 42: Inspirationsquellen für die Touristen und ihr Einfluss auf sie<sup>99</sup>

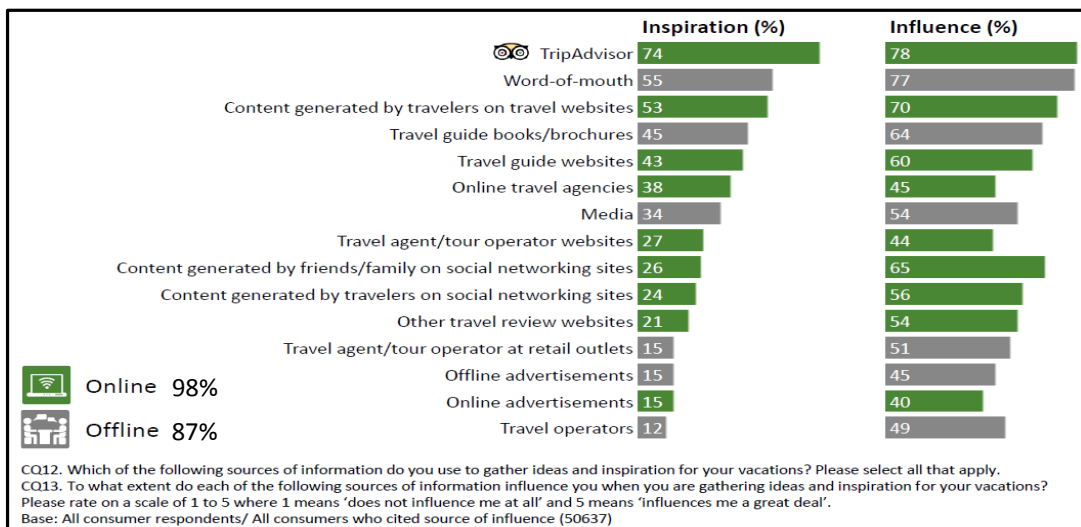
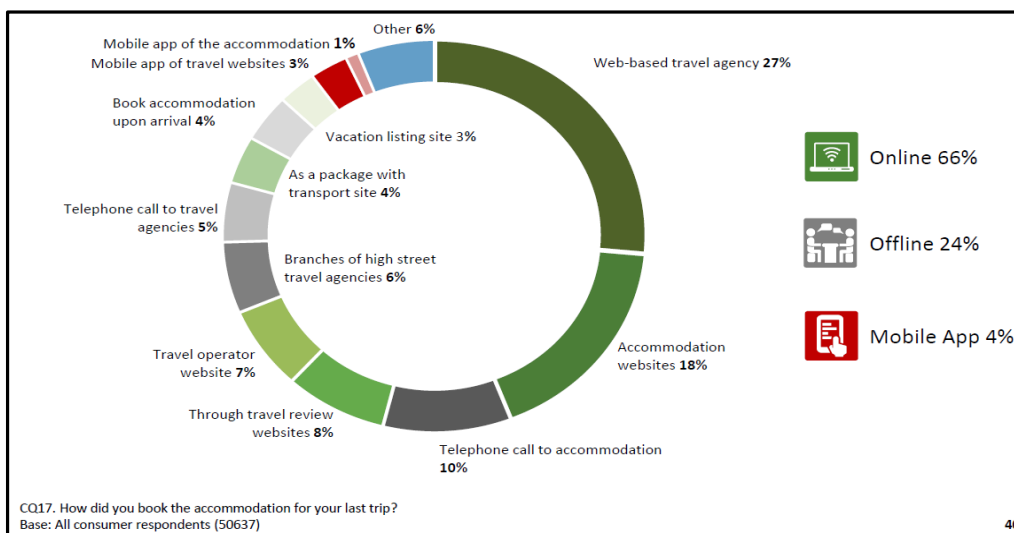


Abbildung 43: Die von den Touristen benutzten Buchungskanäle  
(Quelle: <http://t4binsights-cache.tripadvisor.com/> 2014: 40)



<sup>99</sup> Quelle: IPSOS (2014) *TripBarometer 2014. Global Report April 2014. Prepared for: tripadvisor@*, 38, [http://t4binsights-cache.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/sites/default/files/downloads/2200/tripbarometerglobalreport\\_us.pdf](http://t4binsights-cache.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/sites/default/files/downloads/2200/tripbarometerglobalreport_us.pdf) (geklickt am 08.07.2014) (die Prozentsätze unten links wurden von der Doktorandin hinzugefügt aufgrund der Daten in der vorhergehenden Seite des Reports).

Weitere Web-Dienstleistungen und -Opportunitäten für die Tourismuspromotion und -kommunikation sind:

- die E-Mail, die viele Aufgaben hat, z. B.:
  - auf eine von Touristen oder Reiseveranstaltern gestellte Informationsbitte zu antworten;
  - die Sendung eines Newsletter;
  - Marktforschungen oder Meinungsumfragen zu organisieren;
  - Feedback und Rezensionen zu senden;
  - Materialien (z. B. Fotos, Videos, Artikel) publik zu machen;
- Links (oder Hyperlinks), Werbebanner (im Netzjargon auch ‚Banner‘ bezeichnet) und andere Querverweise in Hypertexten, die mit einer Website für die Tourismuskommunikation und die Buchung verbunden sind;
- Wikis, d.h. „Hypertext-Systeme für Webseiten, deren Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online direkt im Webbrowser geändert werden können (Web-2.0-Anwendung).“<sup>100</sup> Wikis sind aus vielen Gründen nützlich, z. B.:
  - Events zu veranstalten;
  - die Handels- und Werbestrategien der Destination zu bestimmen;
  - eine Destinationsmarke auch mittels der aktiven Beteiligung der Bevölkerung zu bilden;
  - an der Ausarbeitung und Entwicklung von strategischen und operativen Plänen mitzuarbeiten;
  - die Reiseveranstalter auszubilden;
- *Social Networks*, die für das Destinationsmarketing sehr wichtig sind, weil sie die folgenden Aufgaben ausüben können:
  - den Binnenreiseverkehr, die wenig bekannten Destinationen, die Reiseveranstalteraktivitäten zu fördern;
  - daran mitzuarbeiten, Online- oder Live-Events zu veranstalten und/oder zu sponsern;
  - Destinationssehenswürdigkeiten auf Websites von virtueller Realität zu rekonstruieren und Ausstellungen zu veranstalten;
  - nach Personalwesen zu forschen und zu seiner Ausbildung beizutragen;

---

<sup>100</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki> (geklickt am 08.07.2014).

- Reiseveranstalternetze zu gründen;
- den Touristen zu helfen, ihre Interessen betreffenden Auskünfte einfach sammeln können;
- das sogenannte *e-Marketing*, das alle von einer Destination mittels der Informatiktechnologien ausgeübten Werbeaktivitäten umfasst;
- *Blogs*, die dazu dienen, Beiträge (die sogenannten ‚Posts‘) zu veröffentlichen, die die Leser und Nutzer kommentieren und beurteilen können. Die DMOs können auch Innen-blogs, die Kommunikationsplattformen für die *Stakeholder* werden, und Außen-Blogs, die für die Kommunikation mit den Kunden und den potentiellen Touristen nützlich sind, erstellen;
- Online-Diskussionsgruppen (engl. *discussion groups*), Foren, durch die die Tourismusdestinationen mit den potenziellen Touristen interagieren können.

Mit Bezug auf alle Mittel für die Tourismuspromotion und -kommunikation und für die Buchung, zeigt die folgenden Graphiken einige Ergebnisse einer Ipsos Umfrage über die von den Tourismusunternehmen benutzten Kanäle (Abbildung 44) und die wirksamsten Mittel (Abbildung 45) für Marketing und Buchungen.

Abbildung 44: Die von den Unternehmen benutzten Kanäle für Buchungen und Marketing (Quelle: <http://t4binsights-cache.tripadvisor.com/> 2014: 73)

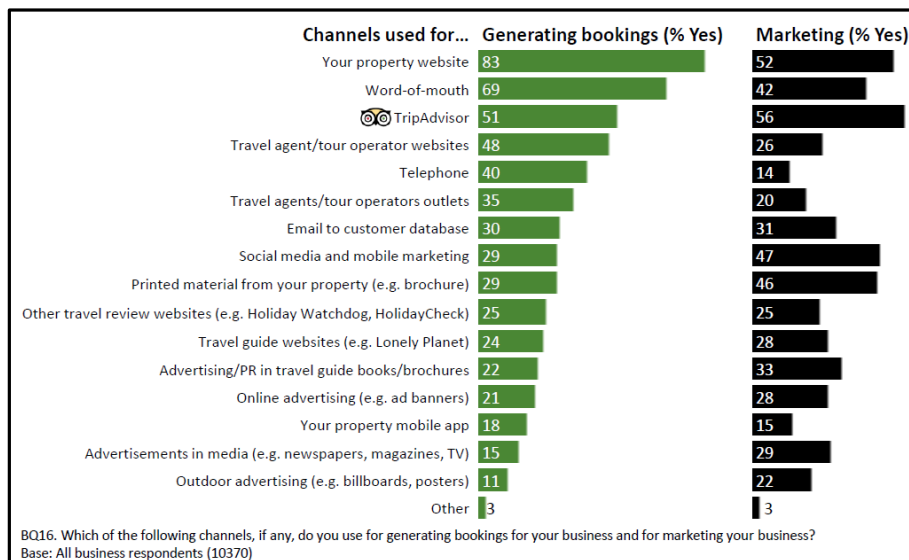
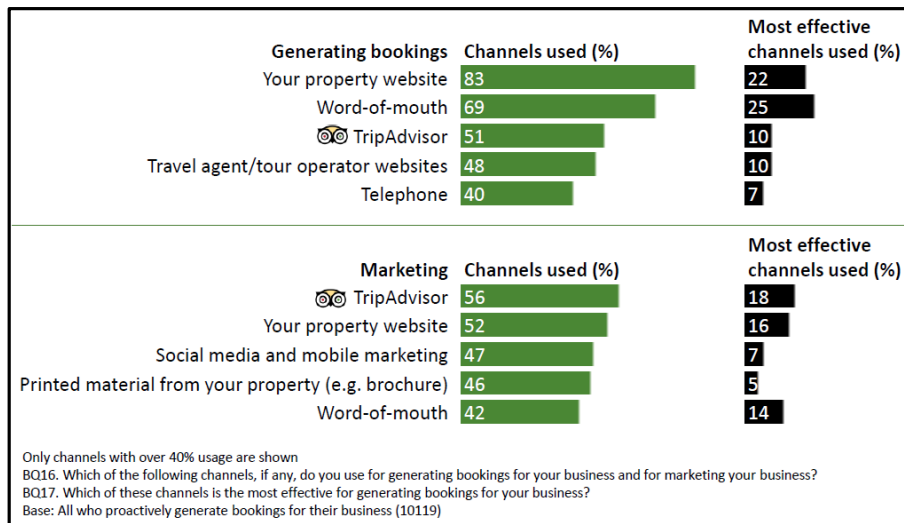


Abbildung 45: Die wirksamsten Mittel für Buchungen und Marketing  
(Quelle: <http://t4binsights-cache.tripadvisor.com/> 2014: 74)



Schließlich für eine wirksame Tourismuskommunikation ist das Verhältnis mit der Presse und den Massenmedien im Allgemeinen sehr wichtig, fast wesentlich. Sie spielen nämlich eine bedeutungsvolle Rolle beim Vorschlagen von Reisezielen, Anregungen und Interessen, Beeinflussen die Vorlieben und Entscheidungen der Touristen. Das Hauptmittel für das Verhältnis mit der Presse ist die Pressekonferenz, d.h. eine Konferenz mit ausgewählten Vertretern der Presse, um ihnen Auskünfte, Materialien und Nachrichten zu geben. Außerdem werden die Reisen und Besuche in verschiedene Destinationen (engl. *educational tours*) für Reporter und Journalisten gefördert, die interessante und vom Publikum viel geschätzte Artikel schaffen können, im Vergleich zur klassischen Tabellenwerbung.

### 5.7.3. Aktion für das Tourismusangebot

Das dritte Entwicklungsniveau des Destinationsmarketing entspricht der wichtigen Aufgabe der Ausführung einer eigentlichen Produktpolitik. Deshalb muss sich die Gebietstourismusorganisation nicht nur mit der Kommunikation und der Promotion des existierenden Angebots beschäftigen, sondern auch zu seiner Bestimmung beitragen, durch die Identifizierung von Gütern, Dienstleistungen und Attraktionen, die mit dem Markterfordernissen zusammenhängend und für die Gewähr der Destinationstourismusentwicklung geeignet sind. (Marchioro 2012: 27)

Außerdem schließt die Aktion auf das Destinationsangebot sowohl die von der DMO oder den Gebietskörperschaften angebotenen Dienstleistungen, Anlagen und Infrastrukturen als auch die direkte Beteiligung der lokalen Unternehmen und Akteuren ein. Deshalb werden die Integration der Angebote der einzelnen Unternehmen, die Hilfsbereitschaft zur Zusammenarbeit und das Teilen der Ziele und Mittel die Schlüsselbegriffe.

Die Aktion für das Tourismusangebot lässt sich durch die folgenden Destinationsmarketingaktivitäten deutlich machen:

- die Thematisierung des Urlaubs;
- die Schaffung von Produktklubs;
- die Eventveranstaltung;
- die die Angebotsqualität garantierenden Aktionen.

### **5.7.3.1. Die Thematisierung des Urlaubs**

Die Thematisierung des Urlaubs bezieht sich auf die Bestimmung von spezifischen Urlaubsthemen, in Bezug auf die das Gebiet besondere Opportunitäten anbietet. Nämlich geht es um einen Prozess, durch den die DMO die Bedingungen für das Auftauchen der Tourismusaktivitäten, für die die Destination eine besondere Neigung hat, schafft. Das stellt einen klaren Umschlag der Logik der Tourismuspromotion dar, weil hier sich der Mittelpunkt der Marketingaktion vom Behälter auf den Inhalt verlagert, bzw. von einer allgemeinen Destinationspromotion nach dem Hinweis von bestimmten hervorragenden Qualitäten der Destination, die sie wieder platzieren und die folglich die Destinationswettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu den Konkurrenzreisezielen darstellen.

Heutzutage erfordert die Tourismusnachfrage auf den Leib geschnittene Angebote, d.h. spezifische Angebote, die mit seinem Porträt und seinen Erwartungen vereinbar sind. Denn, da die Destinationen riskieren, sich miteinander zu ähneln, müssen sie ihr Tourismusangebot formen, um konkurrieren zu können und ihre Eigenartigkeit zu verteidigen. In diesem Sinn wird die aktive Beteiligung der lokalen Unternehmen sehr wichtig. Dazu kann es behauptet werden, dass der Tourismus ohne Gebiet und die Unternehmen nicht existiert.



Deshalb müssen sich die Tourismusdestinationen richtig anbieten, um sich von den anderen Reisezielen zu unterscheiden. Insbesondere müssen sie:

- ihrer Neigung folgen;
- ihr Gebiet erschließen;
- den aktuellen Tendenzen folgen;
- das Know-How, bzw. die Kompetenzen optimieren und durch Ausbildung verbessern.

Der aktuelle Tourismus ist immer mehr ein Nischentourismus (auf Englisch auch *Tribe-Tourism* genannt) und die Reisen werden thematisiert, weil sie strategisch geplant werden, um mit spezifischen Nachfragesegmenten assoziiert werden zu können. Die Themenreisen sind die letzte Grenze des modernen Tourismus. Das Wort deutet die Reisen an, deren Motivationen die Leidenschaften und Interessen der Touristen sind. Da die Touristen oft nach Mitreisenden mit denselben Interessen suchen, entstehen daher ‚Reisende-Stämme‘. Nach der Gründung der Fangruppen (heutzutage vor allem auf den *Social networks*) werden Versammlungen der Anhänger von bestimmten Musikbands (z. B. Rolling Stones, Pink Floyd) und-gattungen (z. B. klassische Musik, Jazzmusik), Fernsehserien (z. B. Beverly Hills 90210, Game of Thrones), Filmen (z. B. Star Trek, Harry Potter) und Bücher (z. B. Der Herr der Ringe, Twilight), oder der Besitzer von besonderen Kultobjekten (z. B. Harley-Davidson, Apple Computer) und auch der Liebhaber von bestimmten Hobbys (z. B. Kochen, Fotografie) organisiert. Infolgedessen entstehen auch die entsprechenden Tourismusformen, z. B.: Musiktourismus (vgl. 7. Kapitel), Filmtourismus, gastronomischer Tourismus. Das Phänomen der Themenreisen und der Fangruppen ist so verbreitet, dass es in spezialisierten Bücher und Websites behandelt wird.

### **5.7.3.2. Die Schaffung von Produktklubs**

Die zweite Destinationsmarketingaktivität innerhalb der Aktionen für das Tourismusangebot ist die Schaffung von Produktklubs.

Während in der Vergangenheit sich jedes Unternehmen mit seiner Erfindungsgabe und anhand von den Erfordernissen des Marktes arrangieren musste und sich nur wenige

unterschieden sich, heutzutage macht in einer globalisierten konkurrenzfähigen Welt macht die Einigkeit stark und die Gruppe ist sehr wichtig geworden.

Das Wort Produktklub bezieht sich auf horizontale Angliederungen von lokalen Akteuren, die bestimmten Nachfragezielgruppen gezielte Dienstleistungen durch den direkten Eingriff der DMO anbieten. Diese Unternehmer verbinden sich, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, insbesondere, um ihre eigene Sichtbarkeit auf dem Markt zu vergrößern und ihren Umsatz durch eine höhere Handelsaggressivität zu steigern. Der Produktklub kann nämlich eine Positionierungsstrategie, eine Gruppenmarketingmethode, eine Philosophie (weil es auf bestimmte Wertsysteme antwortet), eine Notwendigkeit (weil sonst die einzelnen Unternehmen allein nicht auf dem Markt wetteifern könnten) und den Willen, sich zu unterscheiden, darstellen.

Die Stärken eines Produktklubs sind:

- er erlaubt, Größenvorteile in verschiedenen Aktivitäten (z. B. Versorgung, Absatzförderung, Websitemanagement, Teilnahme an Events) und vor allem, was den Kauf von spezifischen und besonderen Produkten betrifft, zu realisieren;
- es ist der Verband zwischen Unternehmern, die an den Plan glauben. Ihre Schlüsselwörter sind Zusammenhalt, Zusammenarbeit und Nacheifern;
- Internet und die neuen Informatiktechnologien werden organisch und strategisch benutzt;
- die Angliederungsstrategie ist tief marktorientiert (Marktnischen);
- die Saisonbereinigung und die Promotion des Gebietes werden gefördert;
- das Motto wird: „die Qualität zählt“, weil die Qualifikation des Produkts als Antwort auf die neuen Tendenzen (z. B. kürzere, aber Dienstleistung reichere Urlaube) gewählt wird;
- der Wettbewerbsgeist ist mehr auf die Konkurrenzreiseziele als auf die Reiseveranstalter des eigenen Gebietes gerichtet (oder er soll so sein);
- das Vertrauen zu den Einzelnen während der Konjunkturkrisen wird gefestigt;
- die Teilnahme an einem Produktklub bringt seinen Mitgliedern die Zunahme ihres sozialen Prestiges auch auf dem Markt mit sich;
- das Produkt ist eine Marktstrategie an und für sich, weil es die Möglichkeit, auf dem Markt vertreten zu sein, bestimmt;

- ein Produktklub entwickelt die effektive Möglichkeit für einen Betrieb, von einer bestimmten Kundschaft im Vergleich zu den Konkurrenten ausgewählt und bevorzugt zu werden, auch dank der Marke des Produktklubs;
- die Professionalität des Unternehmer wird erhöht und der Betriebsgewinn werden gesteigert.

Vorausgesetzt sind die Erfüllung von bestimmten Erfordernissen und die Aufmerksamkeit auf die Qualität der angebotenen Dienstleistungen, um in einen Produktklub aufgenommen werden zu können.

Der Produktklub gestaltet sich für die Destination als eine moderne Methode, um ihr Angebot zu kommerzialisieren, bzw. als eine neue Formel zum Verkauf der Tourismusdienstleistungen: es wird nicht mehr über Pauschalreisen oder Pakete, sondern über ‚Produkte‘ gesprochen.

Was die strategischen Elemente einer Produktklubs betrifft, können sie in den folgenden Punkten erklärt werden:

- *concept*, d.h. ein Begriff, eine alternative und realisierbare Idee von Gastfreundschaft, die eine ausreichende Zahl aus potenziellen Verbrauchern hat. Manchmal entspricht die Unterscheidung nicht der Originalität des Unternehmers, sondern sie ist als eine Antwort auf die Erfordernisse der Nachfrage zu verstehen;
- *romance*, d.h. eine Erzählung, d.h. ein Modell von Produktbenutzung schaffen, das Wunsch erweckt und Identifikation erlaubt. Das, was wichtig ist, ist der erste Eindruck und Suggestion hervorzurufen;
- ein geteiltes System von Werten, Nachrichten, Kulturen, das in der Lage ist, einen Kommunikationsplan zwischen den Akteuren des Angebots und der potentiellen Nachfrage auszuarbeiten;
- ein Wert, der als *value for money* zu verstehen ist, mit Bezug auf das Verhältnis zwischen Preis (tatsächlich oder wahrgenommen) und Leistung (tatsächlich oder wahrgenommen, oder auch nur geträumt);
- ein zweckmäßiger Marketing-Mix<sup>101</sup>, mit einer angemessenen Kombination von Mitteln, die das Erreichen der Verkaufsziele ermöglicht.

---

<sup>101</sup> „Die vier klassischen Instrumente des Marketing-Mix sind die sogenannten vier „P“ – (englisch für Product, Price, Place, Promotion). Dies entspricht im Deutschen der Produkt-, Preis- (bzw. Konditionen- oder Kontrahierungs-), Vertriebs- und Kommunikationspolitik.“ <http://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Mix> (geklickt am 08.07.2014).

Im darunter liegenden Verzeichnis werden die operativen Elemente eines Produktklubs aufgelistet, die auch den Phasen für seine Realisierung entsprechen:

- die Bestimmung einer konkurrenzfähigen Nachfragenische;
- der Plan der Angebotsspezialisierung;
- die Erstellung eines Tourismusprodukts, der sich auf die ausgewählten Motivzielgruppe bezieht;
- das Teilen der Ordnungsvorschriften des Klubs;
- die Schaffung einer Marke (mit Namen und Logo);
- die Wahl einer Preispositionierung;
- die Bestimmung einer Handelspolitik;
- die Ausarbeitung eines Finanzplans;
- der Entwurf der Ergebnisüberprüfung, ab der Analyse der Rentabilität und Kundenzufriedenheit.

Angesichts der vorhergehenden Betrachtungen, hat der Beitritt zu einem Produktklub zwei verschiedene Bedeutungen: eine für einen Reiseveranstalter und die andere für den Gast. Im ersten Fall bedeutet der Eintritt:

- den eigenen Aufbau und die Dienstleistungen zu analysieren, einen interessanten Nischenmarkt zu identifizieren und zu entscheiden, daran zu arbeiten;
- sich in einer Produktphilosophie identifizieren zu können, beim Akzeptieren eines Selbstdisziplinokodex;
- an den Produktklub fest zu glauben und materielle und immaterielle Ressourcen (z. B. das Know-how) anlegen zu können.

Im zweiten Fall, d.h. die Bedeutung für den Gast, sind die Folgen des Beitritts:

- sich in ausgewählten Beherbergungsbetrieben aufzuhalten;
- gezielte Dienstleistungen und einen spezialisierten, oft besten, Qualitätsstandard zu genießen;
- auf qualifiziertes und spezialisiertes Personalwesen zu zählen;
- Qualitätsgarantie zu haben.

Außerdem, was die Investitionen in den Produktklub betrifft, ändern sie sich je nach Produktklub. Zuerst erfolgt die Investition in den Aufbau, dann in die Ausbildung des Unternehmens und des Betriebsteams und in das Globalbetriebsmarketing

(üblicherweise dem 3 bis 8% des Umsatzes entsprechend). Die Beitrittsgebühr, der Jahresbeitrag stellen andere Investitionen in den Produktklub dar.

Üblicherweise sind drei Subjekte für die Entstehung und das Funktionieren eines Produktklubs verantwortlich:

- eine öffentliche Gebietskörperschaft, die als Erleichterer handelt, indem sie die Schaffung von Produktklubs fördert und, bei Bedarf, Finanzierungen durch Beiträge und Anreize, die die Start-Up-Phase unterstützen, bietet;
- die DMO, die eine entscheidende Rolle in der Koordinierung des Plans spielt, insbesondere, was die Oberaufsicht des Marketingplans und die Unterstützung der Promotion- und eventuell Vermarktungsaktivitäten betrifft;
- eine Gruppe von privaten Unternehmen, die auf die Umschulung der eigenen Strukturen in Übereinstimmung mit den Klubzielen investieren muss. Vor allem muss sich die Gruppe verpflichten, im Netz mit dem Ziel der stetigen Verbesserung zu bleiben.

Was den Aufbau eines Produktklubs betrifft, ist es wichtig zu betonen, dass er keine abstrakte Entität, sondern ein eigentliches Rechtssubjekt ist. Bei seinem Entstehen, wird die geeignetste Gesellschaftsform (z. B. Verein, Konsortium, Personengesellschaft) gewählt. Das bringt die Aufstellung und Zustimmung eines Statuts, d. h. das Funktionieren des Produktklubs wird reglementiert, mit sich. In dieser Urkunde werden die folgenden Punkte festgelegt:

- die Zwecke und die Ziele des Klubs;
- die Typologien der Unternehmen (z. B. Hotels, Restaurants, Verleihe) und im Allgemeinen die Akteure, die das angebotene Tourismusprodukt stärken können;
- die Zugangsbedingungen;
- die Pflichten der Gesellschafter;
- die finanziellen Lasten, d.h. die Anmeldekosten, die Jahresbeiträge und die Beiträge für die Promotion und die Kommerzialisierung;
- der Ausschluss aus dem Klub aus verschiedenen Gründen.

Das Statut muss auch die Hauptelemente des Angebots einschließen, die von allen Mitgliedern geteilt und garantiert werden müssen:

- die Merkmale der Anlagen, der Zimmer und der Unterkünfte;
- die Ausrüstungen und die spezifisch angebotenen Dienstleistungen;

- das spezialisierte Personalwesen und die entsprechenden Berufsbezeichnungen;
- die auf das Gebiet gerichteten Dienstleistungen, die in Zusammenarbeit mit den Gebietskörperschaften und/oder den anderen Unternehmen gemanagt werden;
- die Merkmale der Animations-, des Gaststättengewerbes- und der anderen Dienstleistungen;
- die Wirtschafts- und Organisationspflichten.

Zum Schluss, was die Verbindung zwischen einem Produktklub und dem Destinationsmarketing betrifft, kann sie als eine Vereinigung zwischen Gebiet und Betrieb betrachtet werden. Produktklubs sind oft mit der Umwelt und ihrem Angebot eng verbunden: je enger diese Verbindung ist, desto stärker ist die Image- und Ergebnisaufwertung.

In Italien können viele Beispiele von Produktklubs gefunden werden: z. B. sind Trentino, Friuli Venezia Giulia und Veneto drei Regionen, wo viele verschiedene Bereiche betreffende Produktklubs seit einigen Jahren tätig sind.

### **5.7.3.3. Die Eventveranstaltung**

Was die Aktionen auf das Tourismusangebot betrifft, entspricht die dritte Destinationsmarketingaktivität der Planung und dem Management von Veranstaltungen, die auf die Erzeugung von Touristenströmen in bestimmten Zeiten der Saison ausgerichtet sind, oder die einfach anstreben, die Bekanntheit und das Image der Destination auf den Zielmärkten zu stärken.

Seit einigen Jahren spielen die Events eine zentrale Rolle in den Promotions- und Kommunikationsprozessen und ihre Auswirkungen betreffen nicht nur die Destinationen, sondern im Allgemeinen die Marken in verschiedenen Bereichen der Industrieproduktion und der Dienstleistungen.

Im 6. Kapitel werden die Themen der Events, des Eventmarketings und Eventmanagements erschöpfend behandelt werden.

#### 5.7.3.4. Die die Angebotsqualität garantierenden Aktionen

Die letzte Destinationsmarketingaktivität mit Bezug auf das Produkt besteht aus der Förderung von Initiativen, die die Angebotsqualität garantieren, wodurch den Gästen die Beachtung der Mindeststandards in verschiedenen Angebotssektoren, die Umweltqualität des Gebiets oder die Anwesenheit von typischen Produkten von hervorragender Qualität versichert werden.

Innerhalb des Marketingprozesses stärkt die Kommunikation der Qualität nach außen die Glaubwürdigkeit des Tourismusvorschlags vor allem, wenn lokale Produktionen und Produktionsfähigkeiten, die mit dem Tourismusphänomen integriert werden können, erschlossen werden. Die verbreitetsten Mittel für die Kommunikation der Qualität sind:

- Gütezeichen (auch Gütesiegel und Qualitätssiegel genannt), d.h. „graphische oder schriftliche Produktkennzeichnungen [...], die eine Aussage über die Qualität eines Produktes machen sollen, eventuell auch über eingehaltene Sicherheitsanforderungen oder Umwelteigenschaften.“<sup>102</sup> Gütezeichen werden innerhalb der Region oder beim Beitreten zu auf internationaler Ebene erkannten Kriterien und Maßstäben bestimmt;
- die Klassifizierung und Bewertung der von dem Hotel- und Gaststättengewerbe angebotenen Dienstleistungen;
- die Umweltbeglaubigung, die unter dem Marketinggesichtspunkt nach der Erschließung des Natur- und Kulturgutes der Destination strebt.

Auch diese Destinationsmarketingaktivität erfordert eine enge Wechselbeziehung zwischen den Entscheidungen und Verhalten der Gebietskörperschaften und -akteuren. Infolgedessen hat die DMO die Aufgabe, zuerst die Garantie-, Klassifizierungs- und Qualitätsbeglaubigungsprozesse zu fördern und/oder zu erleichtern und dann sie nach außen mitzuteilen und in den Tourismusvorschlag zu integrieren.

Außerdem haben das wachsende Interesse für die Qualität der Güter und der Dienstleistungen, zusammen mit der Wiederentdeckung der lokalen typischen Produkte und der wichtigen Kulturbewegung der Gastronomie, viele Akteure dazu gebracht, Strategien für die Reiseziele auszudenken durch die Preisung der Produkte und die

---

<sup>102</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCtesiegel> (geklickt am 10.07.2014).

Erschließung der existierenden Verbindung zwischen der lokalen Kultur und dem Angebot von bestimmten Gütern. Diese Verbindung zwischen Tourismus, Gebiet, Kultur, Önologie und Gastronomie betreffenden Produktionen stützt sich auf die Verfügbarkeit von Produkten von hervorragender Qualität innerhalb der Destination, die sowohl durch die Werbung als auch die Erstellung von Tourismusprodukten erschlossen werden müssen.

In diesem Zusammenhang werden hier einige Beispiele von internationalen und italienischen Beispiele, die durch Marketing zu eigentlichen Reisemotivationen, Faktoren der Tourismusanziehung und Gebietserschließung verarbeitet werden können:

- „die Blaue Flagge (auch oft en. *Blue Flag*, fr. *Pavillon Bleu*) (Abbildung 46) ist ein Umweltzeichen aus dem Bereich des nachhaltigen Tourismus, das jedes Jahr an Stränden an Küsten und Binnengewässern und an Marinas vergeben wird, die in der vorangegangenen Saison Standards hinsichtlich Umweltbildung, Umweltmanagement, Dienstleistungsgüte und Wasserqualität eingehalten haben.“<sup>103</sup>;
- die *Bandiera Arancione* (Abbildung 46) „ist ein italienisches Qualitätssiegel im Bereich Tourismus und Umwelt, welches der *Touring Club Italiano (TCI)* an kleine Gemeinden (maximale Einwohnerzahl: 15.000) im italienischen Hinterland vergibt. Die Orange Fahne ist das einzige italienische Projekt, welches von der *World Tourism Organization* als erfolgreiches Programm zur Entwicklungsförderung im Bereich Tourismus anerkannt ist.“<sup>104</sup>;

Abbildung 46: Das Blaue-Flagge-Logo (links) und das *Bandiera Arancione*-Logo (rechts)  
(Quelle für die beide Bilder: <http://de.wikipedia.org>)



---

<sup>103</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Blaue\\_Flagge\\_\(G%C3%BCtezeichen\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Blaue_Flagge_(G%C3%BCtezeichen)) (geklickt am 11.07.2014).

<sup>104</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Bandiera\\_Arancione](http://de.wikipedia.org/wiki/Bandiera_Arancione) (geklickt am 11.07.2014).



- „das Deutsche Weinsiegel (Abbildung 47) ist ein Gütezeichen für Weine, das seit 1950 von der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) vergeben wird. Die Prüfung der Weine findet auf freiwilliger Basis durch eine unabhängige Kommission der DLG statt. Ein Wein muss dabei mindestens mit gut für die sensorische Qualität benotet werden, um das Gütesiegel zu erhalten. Die Farbe des Siegels wird durch die Geschmacksrichtung der Weine bestimmt. Trockene Weine erhalten ein gelbes, halbtrockene Weine ein grünes und liebliche Weine ein rotes Siegel“<sup>105</sup>;
- „*Denominazione di origine controllata*, kurz DOC, (Abbildung 47) ist eine ‚kontrollierte Ursprungsbezeichnung‘ für Wein aus Italien, ähnlich [...] dem Qualitätswein bestimmter Anbaugebiete (Q.b.A.) in Deutschland oder dem *Districtus Austriae Controllatus* (DAC). Aber auch die Herkunft von Lebensmitteln, z. B. Parmesan- und Pecorinokäse, werden durch das DOC-Siegel gekennzeichnet. Bei den Qualitätsstufen stehen die DOC-Weine über den *Indicazione-Geografica-Tipica*-Weinen (IGT-Weinen) und unter den *Denominazione-di-Origine-Controllata-e-Garantita*-Weinen (DOCG-Weinen).“<sup>106</sup>

Abbildung 47: Das Deutsche Weinsiegel (links) und das DOC-Logo (rechts)<sup>107</sup>



Andere Qualitätszeichen beziehen sich hingegen auf die einer Region oder eines Gebiets typischen Produkte und werden durch Regionalgesetze reglementiert. Diese Siegel werden auch innerhalb der Promotion- und Kommunikationsaktivitäten der Destination angewendet. Italienische Beispiele dieser Qualitätszeichen sind *Saveurs du Val d'Aoste* (für Produkte aus dem Aostatal), *Qualità Alto Adige/Qualität Südtirol* (für Südtiroler Produkte) und *Veneto. Tra la terra e il cielo* (für die Tourismuspromotion Venetiens) (Abbildung 48).

---

<sup>105</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Deutsches\\_Weinsiegel](http://de.wikipedia.org/wiki/Deutsches_Weinsiegel) (geklickt am 12.07.2014).

<sup>106</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Denominazione\\_di\\_origine\\_controllata](http://de.wikipedia.org/wiki/Denominazione_di_origine_controllata) (geklickt am 12.07.2014).

<sup>107</sup> Quellen: (links) <http://www.deutschesweinsiegel.de/index.php/das-deutsche-weinsiegel>; (rechts) <http://www.molonlave.com/rossese-di-dolceacqua-2011-doc-lupi-1.html> (beide geklickt am 12.07.2014).

Abbildung 48: Die Qualitätszeichen für Produkte und Tourismuspromotion des Aostals (links), Südtirols (rechts, auf Italienisch und Deutsch) und Venetiens (unten)<sup>108</sup>



### 5.7.4. Marketing-Kommerzialisierung

Das vierte und letzte Entwicklungsniveau des Destinationsmarketing ist die Marketing-Kommerzialisierung, wo Marketing sich auf die Kommunikation der Destination bezieht, und Kommerzialisierung die Vorstellung der verfügbaren Produkte, Angebote und Dienstleistungen in einer Destination bedeutet. Diese Marketingaktivität stützt sich auf die Integration der verkaufsfördernden Maßnahmen und der Handelspolitiken der öffentlichen und privaten Subjekte, die sich mit dem lokalen Tourismus beschäftigen. Auf diese Weise wird heutzutage nur ein Akteur mit den vorher von verschiedenen Subjekten ausgeübten Aufgaben betraut (früher beschäftigten sich die privaten Subjekte mit der Promotion und die öffentlichen *Stakeholder* mit der Kommerzialisierung).

Deshalb ändert die Marketing-Kommerzialisierung die Aufgaben des Destinationsmanagement. Im Vergleich zum Aufbau der vorhergehenden Tourismusorganisationen ist der der DMO viel komplexer und er wird nicht nur auf den Informationsinhalt der DMO orientiert, sondern vor allem auf die Aufgabe von Promotion und Kommerzialisierung.

Wenn diese neue Marketingaktivität als die Fähigkeit, das Destinationsangebot direkt auf dem Markt zu verkäuflichen Produkten zu verarbeiten, betrachtet wird, kann es behauptet werden, dass dank der Marketing-Kommerzialisierung der Tourist seinen Kaufprozess innerhalb desselben Kontaktkanals mit der Destination fertigstellen kann.

---

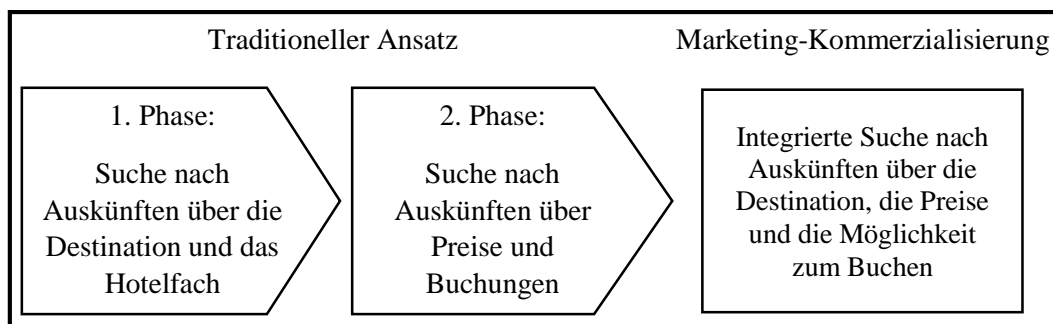
<sup>108</sup> Quellen: (links) [http://www.lovevda.it/turismo/scopri/enogastronomia/saveurs\\_i.asp](http://www.lovevda.it/turismo/scopri/enogastronomia/saveurs_i.asp); (rechts, auf Italienisch) <http://www.provincia.bz.it/marchioombrello/condizioni-utilizzo-marchio.asp>; (rechts, auf Deutsch) <http://www.provinz.bz.it/dachmarke/grundregeln-verwendung-qualitaetszeichens.asp>; (unten) <http://www.regione.veneto.it/web/turismo/marchio-turistico-regionale> (alle geklickt am 12.07.2014).

Auf diese Weise kauft der Tourist eine Pauschalreise durch das Reiseunternehmen, sobald er die Angebotsmerkmale der Community-Destinationen erhält, weil:

- er eine Gesamtheit der betreffenden Dienstleistungen einer bestimmten Reisemotivation betreffenden kauft;
- er eine integrierte Gesamtheit von gedachten Dienstleistungen für die Optimierung des Aufenthalts in der Destination kauft;
- er eine Gesamtheit von Dienstleistungen für einen festgelegten Preis kauft; so bereichert die Destination ihr Angebot um einen Transparenzdienst.

Zusammenfassend stellt die Tatsache, dass jetzt der Kaufprozess einfacher ist, einen erheblichen Vorteil dar, weil im aktuellen wettbewerbsfähigen Markt jedes Hindernis zwischen dem Touristen und seiner Buchung den Kundenverlust bestimmen kann. Die darunter liegende Abbildung (Abbildung 49) zeigt die Vereinfachung des Kaufprozesses des Touristen dank der Marketing-Kommerzialisierung.

Abbildung 49: Die Bedeutung der Marketing-Kommerzialisierung für den Touristen  
(Quelle: Franch 2010: 262)



## 5.8. Die Destinationsmarketingphasen in der Beziehung zum Gast

Vor, während und nach der Reise entwickelt sich eine Beziehung zwischen den Touristen und der Destination, deren Relationsansatz durch den Begriff des Dienstleistungsmarketing beschrieben werden kann. Nämlich laut Philip Kotler, John T. Bowen und James C. Makens sieht das Relationsmarketing die Schaffung, das Management und die Stärkung von soliden Beziehungen mit den Kunden vor. (2007: 373) Die Grundelemente des Relationsmarketing sind:

- der Übergang der Natur des Austausches zwischen der Destination und den Kunden durch den Vergleich zur Beziehung;
- die Betrachtung des Verbrauchers als Koproduzenten, bzw. als aktiven Bestandteil in der Angebotsbestimmung;
- der Zeitbezug einer langfristigen Marketingaktion .

Deshalb muss sich aus dieser Perspektive das Destinationsmarketing mit dem gesamten Lebenszyklus der Beziehung mit dem Kunden beschäftigen und daher nimmt der Marketingprozess eine kreisförmige Aktionslogik an, die mit der Erzeugung des Interesses beginnt und mit der Stärkung der Beziehungen zu der erworbenen Kundschaft endet. Die Destinationsmarketingaktion muss dem Management der Beziehungen mit den Touristen Einheitlichkeit und Folgerichtigkeit in allen Phasen des Urlaubs gewähren. Das Destinationsmarketing hat eine Prozessdimension, deren Wirksamkeit angesichts sowohl der Qualität der einzelnen Aktionen als auch der Vollständigkeit und der Integration der einzelnen Phasen abzuschätzen ist.

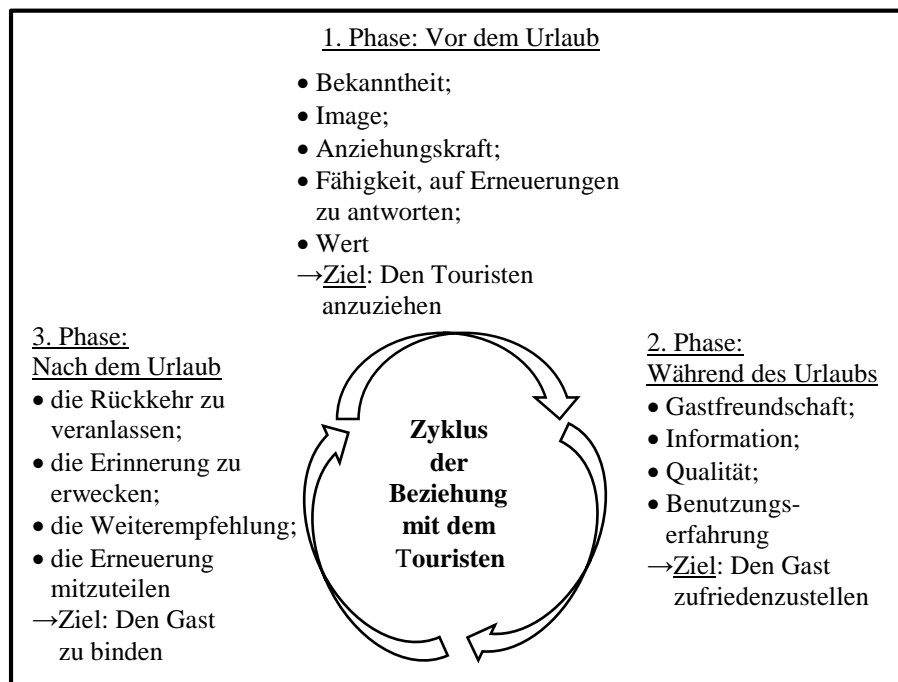
In diesem Zusammenhang ist die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheitsanalyse (engl. *Customer Satisfaction Analysis*) zu betonen. Philip Kotler, John T. Bowen und James C. Makens beobachten, dass die Kundenzufriedenheit die Befriedigung seiner Erwartungen misst und eine Voraussetzung der Kundentreue ist, weil ihre Erwartungen befriedigt oder übertroffen werden müssen, um ihre Treue zu fördern. (2007: 371) Die Zufriedenheit ist eine Posteinkauf-Bewertung, die aus einem Vergleichsurteil zwischen den wahrgenommenen Leistungen und einem schon ins Gedächtnis des Verbrauchers anwesenden Vergleichsstandard entsteht. Was die Urlaubsqualität betrifft, hängt sie von zwei Komponenten ab:

- technische Komponenten: sie beziehen sich auf die bekommenen Leistungen und die die innewohnende Eigenschaft der einzelnen Dienstleitungen bestimmenden Elemente;
- Relationskomponenten: sie betreffen die Natur der Beziehung zwischen dem Touristen und allen Subjekten (d.h. ökonomischen Akteuren, Institutionen, Bevölkerung) im Laufe des Urlaubs.

Das Kreismodell der Destinationsmarketingaktionen (Abbildung 50) besteht aus drei Phasen:

- a) 1. Phase: Destinationsmarketingaktion vor dem Urlaub. Sie strebt an, die Destinationswahl zu beeinflussen, die Touristen an ihrem Wohnort zu erreichen und ihre Aufmerksamkeit und Interesse auf sich zu ziehen durch Befriedigung ihrer Erfordernisse und von dem ökonomischen Gesichtspunkt aus durch konkurrenzfähige Vorschläge;
- b) 2. Phase: Destinationsmarketingaktion während des Urlaubs. Ihr Ziel ist, die Aktivitäten des Empfangs, der Information und der Benutzung der im Gebiet verfügbaren Attraktionen zu optimieren;
- c) 3. Phase: Destinationsmarketingaktion nach dem Urlaub. In dieser Endphase wird angestrebt, die Kundschaft durch angemessene Customer-Relationship-Management-Politiken zu binden.

Abbildung 50: Die Phasen des Destinationsmarketing  
(Quelle: Franch 2010: 269)



## 5.9. Die aktuellen Tendenzen im Destinationsmarketing

Anschließend werden die von der *Destination Marketing Association International* (DMAI) identifizierten aktuellen Top-Tendenzen im

Destinationsmarketing wiedergegeben. Zum Großteil betreffen sie die schnelle Anwendung der Smart-Technologie, die wachsende Wichtigkeit der *Social media* und das Ergebnis der zwei vorhergehenden Punkte, d.h. die wechselhaften Erwartungen und Erfordernisse der Kunden.

- 1) Wichtigkeit der *Social media*, um den Tourismusmarkt zu erreichen (z. B. Facebook, Pinterest, Twitter, Weibo);
- 2) Mobile-Plattformen und Apps werden die vorrangigen Plattformen für Reisende;
- 3) Kunden suchen immer mehr nach einer personalisierten Reiseerfahrung;
- 4) Smart-Technologie (z. B. *Smartphones*, Gepäckschilder und Karten) schaffen Opportunitäten für innovative Dienstleistungen und Prozesse;
- 5) Reisende bitten um mehr Auskünfte, Kontrolle, Wechselwirkung und Personalisierung;
- 6) *Geotargeting*<sup>109</sup> und Lokalisierung werden verbreiteter;
- 7) Destinationsmarkenidentität<sup>110</sup> (engl. *brand identity*) wird kritischer, denn die Destinationsplaner müssen die Wahrnehmungen der Destinationsplaner, was Wert und Erfahrung betrifft, voraussehen;
- 8) Kunden sind immer mehr auf der Suche nach einer Reise, die ihnen erlaubt, die Lebensweise der Bevölkerung eines bestimmten Ortes zu erleben;
- 9) Technologie beschleunigt den Entscheidungsprozess der Kunden, sodass das Business einer Destination zunimmt;
- 10) Kunden werden mit der Online-Produktbestellung mehr vertraut;
- 11) Die Kurtaxe in den Hotels wird immer mehr abhängig von alternativen politischen Projekten;
- 12) Big Data<sup>111</sup> kommen für die Tourismusindustrie an;
- 13) Die Destinationsmarke wird ein bedeutender Faktor für die Kunden bei ihren Reiseentscheidungen;

---

<sup>109</sup> „*Geotargeting* (Synonyme: *Geolocation*/Geolokation) ordnet IP-Adressen oder IPTC/XMP ihrer geografischen Herkunft zu.“ <http://de.m.wikipedia.org/wiki/Geotargeting> (geklickt am 15.07.2014).

<sup>110</sup> „Die (Destinations)markenidentität umfasst diejenigen Merkmale der (Destinations)marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenidentitaet.html?referenceKeywordName=Brand+Identity> (geklickt am 15.07.2014).

<sup>111</sup> „*Big Data* bezeichnet Daten-Mengen, die zu groß, oder zu komplex sind, oder sich zu schnell ändern, um sie mit händischen und klassischen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten.“ [http://de.wikipedia.org/wiki/Big\\_Data](http://de.wikipedia.org/wiki/Big_Data) (geklickt am 15.07.2014).

- 14) Regierungen werden unter Druck gesetzt, um die Mittel für die Tourismusindustrie zu kürzen oder auszuschalten;
- 15) Kurze Ausflüge und Urlaube werden immer verbreiteter;
- 16) Mehr Dritteninformationsquellen sammeln Auskünfte über Destinationen;
- 17) Der Einfluss der Peer-to-Peer<sup>112</sup>-Käufer führt die Kundenkäufe;
- 18) Regierungen, die mit dem Tourismus aus einer integrierten Multi-Departmentsperspektive verbunden sind, konzentrieren sich auf die Wirtschaftsentwicklung;
- 19) Kunden gehen direkt zu den Lieferanten für Güter und Dienstleistungen;
- 20) Wirtschaftsbedingungen sind immer hochwechselhaft, weil sie den Global- und Regionalkrisen unterworfen sind.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> „Peer-to-Peer (P2P) Connection (von englisch *peer* ‚Gleichgestellter‘, ‚Ebenbürtiger‘) und Rechner-Rechner-Verbindung sind synonyme Bezeichnungen für eine Kommunikation unter Gleichen, hier bezogen auf ein Rechnernetz. In einigen Kontexten spricht man auch von Querkommunikation.“ <http://de.wikipedia.org/wiki/Peer-to-Peer> (geklickt am 15.07.2014).

<sup>113</sup> DMAI, InterVISTAS Consulting Inc., Bandwidth Management, Global Meetings & Tourism Specialists, LLC, GainingEdge (July 22<sup>nd</sup>, 2014), *Destination Next. A Strategic Road Map for the Next Generation of Global Destination Marketing Destination. Phase 1*, 11, [http://www.destinationmarketing.org/sites/destinationmarketing.org/files/DestinationNEXT%20Report%20Phase%201%20July%2022%202014\[2\].pdf](http://www.destinationmarketing.org/sites/destinationmarketing.org/files/DestinationNEXT%20Report%20Phase%201%20July%2022%202014[2].pdf) (geklickt am 15.07.2014).





## 6. KAPITEL

# DAS EVENTSMARKETING

### 6.1. Das Verhältnis zwischen Tourismus und Events

Ein enges Verhältnis zwischen Tourismus und Events existiert: nämlich sind Events wichtige Anreize für Tourismus und scheinen als herausragende Bestandteile in den Entwicklungs- und Marketingplänen der meisten Destinationen auf <sup>114</sup>. Events stellen keine Spezifität der zeitgenössischen Zeit dar, weil seit jeher Tourismusdestinationen Events veranstalten. Man denke nur, dass die erste Olympiade auf das Jahr 776 v. Chr. zurückgeht.

Trotzdem hat seit einigen Jahren das durch Events dargestellte Phänomen eine immer erheblichere Dimension sowohl quantitativ als auch qualitativ angenommen und Veranstaltungen sind immer wichtigere Elemente von Tourismusattraktivität und Unterhaltung geworden. In diesem Zusammenhang behauptet Gianfranco Dall'Ara, dass:

in den letzten Jahren die Events ein wachsendes Gewicht in den Entwicklungs- und Tourismuspromotionspolitiken der Gebiete angenommen haben, denn dadurch wurde die wachsende Aufmerksamkeit unter Wissenschaftlern und Gebietskörperschaften angeregt. In einem Konkurrenzkontext auf globaler Ebene müssen die einzelnen Gebiete immer gezieltere und alternative Strategien ausarbeiten, um ihr eigenes Tourismusangebot zu unterscheiden und die Wettbewerbsfähigkeitsniveaus aufrechtzuerhalten. Es ist nicht mehr das einzelne Subjekt eines bestimmten Gebietes, das sich in Wettstreit auf dem globalen Markt stellt, sondern das Gebiet in seinem Ganzen als integriertes System.<sup>115</sup>

Insbesondere ab den Neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts hat sich das Phänomen der Festivals entwickelt. Laut Guido Guerzoni ist das Festival

eine einem bestimmten Kulturthema gewidmete Veranstaltung, die eine Vielfältigkeit von raumzeitlich konzentrierten Events, die speziell für ein nicht fachmännisches Publikum gedacht werden, vorsieht. Unter den Events gibt es eine Zugehörigkeit zwischen Produktion und Verbrauch, Eigenartigkeit des

---

<sup>114</sup> Donald Getz (2007), *Event tourism: Definition, Evolution, and Research*, in "Tourism Management", 29, (2008), 403, [https://www.academia.edu/2020851/Event\\_tourism\\_Definition\\_evolution\\_and\\_research](https://www.academia.edu/2020851/Event_tourism_Definition_evolution_and_research), (geklickt am 18.07.2014).

<sup>115</sup> Gianfranco Dall'Ara (a cura di) (2009), *Dalla promozione al marketing degli eventi. Normativa, casi e prospettive*, Matelica: Halley, 79 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

angebotenen Produktes und Zentralität der mündlichen Überlieferung, und keine Konkurrenz, außertarifliche Diskriminationen, Gewinnzwecken und vorherrschende Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen. (Dall'Ara 2009: 93)

Die Neuigkeit liegt darin, dass viele Besucher durch bisher als nebensächlich betrachtete Themen, wie z. B. Literatur, Wissenschaft, Philosophie, Mathematik angezogen werden. Das, was überraschend ist, ist, dass nicht nur Experten und Personen mit umfassender Kultur daran teilnehmen, sondern auch viele Leute, die eine Allgemeinbildung besitzen. Die *Società Geografica Italiana* betrachtet die Kulturevents und -veranstaltungen als das neue Tourismusprodukt des 21. Jahrhunderts.

Das stetige Wachstum der Kulturnachfrage hebt hervor, dass die Städte, die großen und die kleinen, eine strategische Rolle in der Förderung von *Governance*-Politiken spielen, die die Gebietsidentität und -erschließung als Angelpunkte haben und den Kulturgütern auch einen sozialen Gebrauchswert beimessen. Außerdem kann sich die Investition in der Kultur für die Wirtschaft und die lokale Entwicklung als entscheidend erweisen. Eine tief gehende Erneuerung des Image und eine Potenzierung der mit den Events verbundenen Infrastrukturen und Dienstleistungen ermöglichen die Behauptung eines neuen Modells von Produktionsverbrauch innerhalb städtischer Kontexte.<sup>116</sup>

Heutzutage werden Events als wirksame Tourismus-, Gebiets-, und Stadtmarketingmittel angesehen. Laut Gianfranco Dall'Ara „kann dank [ihnen] das Gebiet ergänzende Touristenströme anziehen, zusätzlich zu denen, an die traditionell mit seinen Ressourcen und dem lokalen Tourismusangebot verbunden sind. Der Eventtourismus, wenn Events gut geplant sind und in einen größeren Gebietspromotionsplan eingefügt werden, kann nämlich eine alternative Erfolgsform darstellen.“ (2009: 79)

Normalerweise streben die Tourismusdestinationen durch die Eventveranstaltung und -promotion die folgende Ziele an:

- das Tourismusangebot für die Personen, die die Destination schon ausgewählt haben und dort angekommen sind, zu bereichern;
- die Aufmerksamkeit der Nachfrage zu erzielen und neue Touristenströme zu zeugen (die sogenannten Anziehungsevents);

---

<sup>116</sup> [http://www.societageografica.it/index.php?view=article&catid=11%3Aeditoria&id=39%3Arapporto-annuale-2007&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=31](http://www.societageografica.it/index.php?view=article&catid=11%3Aeditoria&id=39%3Arapporto-annuale-2007&format=pdf&option=com_content&Itemid=31) (geklickt am 18.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

- eine Gelegenheit zu schaffen, um die Kenntnis der Ressourcen eines Gebietes (manchmal Kommunikationsevents benannt) zu ermöglichen;
- das Destinationsimage zu erneuern, zu stärken und zu verbessern (auch Positionierungsevents);
- das lokale Angebotssystem zu stimulieren.

Erst ab den Achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts sind Veranstaltungen Objekt von Universitätsforschung geworden und seit 1993 hat die Veröffentlichung einer Fachzeitschrift, „Festival Management and Event Tourism“, heute „Event Management“, der Forschung Auftrieb gegeben.

Die aktuellen Diskussionen der Forscher drehen sich um drei Hauptfragen:

- die Analyse der Events als Freizeitaktivitäten oder als Arten von *special interest tourism*<sup>117</sup>. Die zweite Alternative umfasst Veranstaltungen aller Art, die als nützliche Tourismusressource betrachtet werden, um die Entwicklung von Nachfrageströme in der Nebensaison und in den Wochenenden zu fördern;
- die Betrachtung des Eventmanagements als ein Kommunikationsmittel für Unternehmen, d.h. als eine Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeitsaktivitäten;
- die Überlegung, das Event als eine einzelne Attraktion oder als eine Gesamtheit von Aktivitäten, bzw. als einen einheitlichen Tourismusmarketingantrieb oder als die Gesamtheit von mehr Unternehmen angebotenen Dienstleistungen anzusehen.

Gleichzeitig laut Donald Getz „ist Eventmanagement ein raschwüchsiges Berufsgebiet, in dem Touristen stellen einen potentiellen Markt für geplante Events dar und die Tourismusindustrie ist ein wesentlicher *Stakeholder*, was ihr Erfolg und ihre Attraktivität betrifft.“ (2007: 403)

---

<sup>117</sup> *Special interest tourism* wird üblich definiert als „die Reise von besonderem Interesse entspricht der Reise der Personen, die irgendwohin gehen, weil sie ein besonderes Interesse haben.“ [Donald E. Hawkins, Elwood L. Shafer, James M. Rovelstad (1980), *Tourism marketing and Management Issues*, Washington DC: George Washington University, 195 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

## 6.2. Das Event<sup>118</sup>: Definition, Lebenszyklus und Typologien

Das Wort ‚Event‘ bezieht sich auf etwas, das geschieht, z. B. eine Sportveranstaltung, aber auf jeden Fall etwas Erhebliches. Eine Party, ein Wettkampf können als Events auch mit Tourismuszielen betrachtet werden, aber dann spricht man über ‚besondere Events‘. Genauer gesagt sollte der Ausdruck besonderes Event ein Ereignis, das selten oder einmal stattfindet, andeuten. Viele **Definitionen** von ‚Event‘ existieren:

- in ihrem jährlichen Bericht von 2007 definiert die oben erwähnte *Società Geografica Italiana* das ‚Event‘ als „eine mehr oder weniger wiederholbare Veranstaltung, die fähig ist, ein potentielles Publikum im Zeitraum einer kurzen Zeit an einen bestimmten Ort oder Gebiet anzuziehen“; (Dall’Ara 2009: 25)
- AIEST (Akronym für *Association Internationale d’Experts Scientifiques du Tourisme*, auf Deutsch: Internationaler Verein der wissenschaftlichen Tourismusexperten) definiert Events als „geplante oder nicht Ereignisse, die eine beschränkte Dauer haben und mit einem bestimmten Zweck entstehen“<sup>119</sup>;
- Donald Getz behauptet, dass „geplante Events geschaffen werden, um spezifische Ergebnisse zu erreichen, einschließlich die, die Wirtschaft, Kultur, Gesellschaft und Umwelt betreffen.“<sup>120</sup>;
- laut Ulrich Holzbaur u. a. „bedeutet der Begriff Event übersetzt Ereignis, auch mit den Bedeutungen Vorfall, Begebenheit, Ausgang (von mehreren möglichen), Veranstaltung, Wettkampf“<sup>121</sup>;
- von einem anthropologischen Gesichtspunkt aus stellt eine Feier eine allgemeine Situation von Freude, Anteilnahme, Annehmlichkeit dar, die in allen Kulturen anwesend ist. Events kennzeichnen sich durch die folgenden Merkmale:

---

<sup>118</sup> „In der Genusbildung scheint *das Event* zu überwiegen, beide Formen sind aber richtig.“ <http://www.korrekturen.de/genus/der-oder-das-event.shtml> (geklickt am 18.07.2014).

<sup>119</sup> Stella Romagnoli (2013), *Definizione e classificazione degli eventi*, [http://romagnolieventi.com/lezioni/slide/lezione\\_1\\_definizione\\_classificazione.pdf](http://romagnolieventi.com/lezioni/slide/lezione_1_definizione_classificazione.pdf), 5 (geklickt am 18.07.2014).

<sup>120</sup> Donald Getz (2012), *Event Studies. Theory, Research and Policy for Planned Events*, New York: Routledge, 22 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

<sup>121</sup> Ulrich Holzbaur, Edwin Jettinger, Bernhard Knauss, Ralf Moser, Markus Zeller (2010), *Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. 4. Überarbeitete Auflage*, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 7.

- eine heilige oder profane Zeit von Feier mit besonderen Ritualen;
- die Feier einer Persönlichkeit, eines Events oder eines Produktes;
- ein Kulturevent, das aus einer Reihe von Kunstperformances besteht.

Die wahre Spezifität der Events ist, bzw. ihr Unterscheidungselement, ist ihre beschränkte zeitliche Dauer, die mit dem Ziel der Eventveranstalter verbunden ist, d.h. die Gefühlsbeteiligung des Publikums zu stimulieren und seine Emotionen zu nähren. Der Erfolg der Events ist auch durch seine Dynamik bedingt, was als die Fähigkeit, sich zu entwickeln und sich anders in verschiedenen Orten und Zeiten vorzustellen, zu verstehen ist. Dieser Faktor ist mit der Einmaligkeit eines Events verbunden; dazu beobachtet Donald Getz, dass jede Eventerfahrung subjektiv und einzigartig ist und aus den Interaktionen unter Kontext, Plan und Personen entsteht.“ (2012: 22) Weitere Elemente, an der Events kennzeichnen, sind laut Rossella Gambetti:

- Untergliederung des Publikums. Durch ein Event können spezifische Zielgruppen erreicht werden, sodass eine hohe Marktuntergliederung möglich ist;
- Kreativität und Verwandlung in ein Spektakel. Das Event erfordert oft, dass Eventplaner kreativ in der Planungsphase sind, und dass die Eventveranstalter spektakuläre Momente oder besondere Effekte in der Ausführungsphase anwenden;
- Emotionalität. Das Event ermöglicht eine direkte Interaktion mit dem Publikum und manchmal seine aktive Beteiligung an der Initiative, indem es Emotionen schafft;
- Treffpunkt. Das Event ist ein angliederndes Mittel, weil es die Sozialisierung des Publikums fördert, dank der dadurch geschaffenen Gefühlanteilnahme und Tischatmosphäre;
- ‚Modularität‘. Das Event ist eine Initiative, die aus mehreren Teilen besteht und verschiedene Momente in der Ausführungsphase vorsieht. Jeder Eventteil wird von spezifischen Berufstätigen gemanagt, die oft von verschiedenen Unternehmen abhängen, die durch das Eventsziel verbunden sind;
- Flexibilität. Das Event ist ein vielseitiges Kommunikationsmittel, das für die Verfolgung von verschiedenen Zielen wie z. B. auf Institutions- oder Produkt-, Handels- oder Kommunikations-, Business-to-Business- oder Business-to-Consumer-Ebene usw.) angewendet werden kann;

- **Mittelbarkeit.** Das Event hat eine hohe Kommunikationsfähigkeit sowohl dem am Event teilnehmenden Publikum gegenüber, dank der Integration der verschiedenen benutzten Kommunikationsmittel (z. B. E-Mail, Werbematerial, audiovisuellen Hilfsmitteln, Merchandising) als auch dem nicht am Event anwesenden Publikum gegenüber, durch die Massenmedienaktion und die Weiterempfehlung;
- **Multimedia.** Das Event ermöglicht die integrierte Benutzung der verschiedenen Kommunikationsmittel, z. B. Internet, Fernsehen, Radio, CD-ROM, DVD, usw.;
- **Einklang mit dem Publikum.** Das Event wird in Übereinstimmung mit den Publikumswerten und -geschmäckern geplant und veranstaltet, sodass sich ein Gefühl von Zuneigung und Komplizenschaft unter den Eventbesuchern in Bezug auf das Event entwickelt;
- **Vortäuschung.** Das Event macht dem Publikum seine eingeschlossenen Wirtschafts- und Handelsziele nicht deutlich, die eine neutralere Rolle im Vergleich zu den anderen Kommunikationsmitteln spielen;
- **Verdienst.** Das Event erlaubt, Anklang und Gewogenheit beim Publikum zu finden, durch die von ihm geschaffene Atmosphäre;
- **Integration.** Das Event bietet Opportunitäten, um integrierte Kommunikationspläne zu entwickeln, die die Gesamtheit der verfügbaren Kommunikationsmittel benutzen.<sup>122</sup>

Außerdem unterscheiden sich die Events auch durch die folgenden Merkmale:

- **Typologie:** viele Arten von Events existieren, wie z. B. Feiern, wissenschaftliche Events, Business-Events, Kunstveranstaltungen, politische Events, private Events;
- **Periodizität:** das Event hat üblich eine Periodizität, d.h. eine regelmäßige Wiederkehr (z. B. wöchentliches, monatliches Event), aber auch Events, die sich nicht mehr wiederholen werden, existieren. Aus der Tourismus- und Organisationsperspektive ist die Entscheidung über den besten Moment, ein Event zu veranstalten, sehr wichtig;
- **Dauer:** sie ist sehr veränderlich: ein Tag, einige Monate (z. B. im Fall einer vorübergehenden Ausstellung);

---

<sup>122</sup> Rossella Gambetti (2003), *Il marketing degli eventi: tendenze, caratteri e applicazioni*, [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf\\_2003/it/gambetti.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/it/gambetti.pdf), 4-5 (geklickt am 18.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

- Destination des Attraktionsbeckens: sie ist mit der Wichtigkeit der Veranstaltung verbunden, z. B. eine weltberühmte Messe;
- Besucheranzahl: sie hängt von der Anziehungsfähigkeit des Events ab. Aufgrund der Besucheranzahl, der Größe des geografischen Marktes und der Auswirkung auf das Gebiet, können die Events lokal, klein und regional, regional von außerregionaler Wichtigkeit, national von auf ein Land beschränkter Wichtigkeit, und groß von internationaler Bedeutung sein;
- Zugangsart (z. B. Eintritt frei oder gegen Bezahlung oder Einladung), Zielgruppe oder Motivsegment; Aufmerksamkeitsniveau der Massenmedien;
- Sitz des Events: er muss geeignet sein, was das Fassungsvermögen, die Erreichbarkeit, die Ausstattung von Infrastrukturen und öffentlichen Dienstleistungen betrifft. Außerdem muss er mit dem Veranstaltungsthema zusammenhängen;
- Gesamtheit der angebotenen Dienste: dieses Paket kann mehr oder weniger reich sein; manchmal besteht das Event nur aus einer oder aus verschiedenen Ausstellungen;
- Thema und Art des Events (monothematische vs. mehrthematische Events).

Grundvoraussetzung für eine richtige Eventveranstaltung ist die Bedürfnisanalyse, weil es wesentlich ist, auf einige Grundfragen antworten zu können, z. B.: wann und wo das Event stattfinden wird, wie lange es dauern wird, wer am Event teilnehmen wird, welche Erwartungen die Besucher haben (oder haben könnten). Auf jeden Fall hat die Eventveranstaltung ihren eigenen **Lebenszyklus**, dessen wichtigste Phasen die folgenden sind:

- Konzeptualisierung. Bei diesem Anfangsstadium wird das Thema des Events, zusammen mit seinen Merkmalen, seinen Aufgaben, und seinen Zielen entschieden und entwickelt;
- Aktivierung (erste Vorbereitung). Während dieser Phase wird die tatsächliche Durchführbarkeit des Events aufgrund der folgenden Gesichtspunkte geschätzt:
  - organisatorisch: entspricht der Realisierbarkeit der Ideen, der Verfügbarkeit der notwendigen Strukturen und der Auffindbarkeit der unentbehrlichen Ressourcen und Mittel;

- technisch/logistisch: das bezieht sich auf die Verfügbarkeit des zweckmäßigen Sitzes für das Event, die Anwesenheit der technischen und logistischen Bedingungen für das Eventmanagement und die Gewährleistung der Sicherheitsstandards;
- Marketing: entsprechen der Bestätigung der identifizierten Zielgruppe als ordentlich, der Entscheidung der besten Preispolitiken bezüglich des Events und der Zielgruppe und der Möglichkeit, das Angebotssystem des Events zu integrieren;
- Kommunikation: es bezieht sich auf die Kommunikationsstrategien und -politiken mit Bezug auf das Event und die Zielgruppe;
- ökonomisch/finanziell: entspricht dem Kostenumfang, dem Preis oder der Unentgeltlichkeit des Eintritts und den möglichen Erlösformen;
- Ausarbeitung. Stellt ein heikles und strategisches Stadium dar, in dem die Aktivitäten, die Vorbereitungszeiten und die notwendigen Ressourcen (mit besonderer Aufmerksamkeit auf die Wirtschafts- und Finanzaspekte) detailliert identifiziert werden ;
- Durchführung. Diese Phase entspricht der konkreten Verwirklichung des Plans: die vorher festgestellten und gebilligten Hinweise werden verfolgt;
- Ergänzung. Dieser Punkt könnte in der vorigen Phase eingeschlossen werden, aber im Gegensatz zu ihr hat er eine eigene Selbstständigkeit, um alle mit der Liquidation der öffentlichen und privaten Finanzierungen verbundenen Verwaltungstätigkeiten auszuüben. Diese Finanzierungen werden üblich vor der Eventplanung zugeteilt, aber sie werden materiell völlig oder per Saldo gespendet, wenn das Event realisiert ist;
- Nachbereitung und Bewertung. Dieses Schlussstadium sieht eine Analyse der ausgeübten Arbeit und eine Überprüfung der Ergebnisse vor, sowohl um das Erreichen der vorgesehenen Ziele festzustellen, als auch, um den hervorgebrachten Wert für die *Stakeholder*, mit denen die Eventveranstalter die Geschäftsverbindungen im Laufe der Zeit kapitalisieren wollen, zu bestimmen.



Wie schon früher erwähnt wurde, existieren viele **Typologien** von Events, z. B. kulturell, politisch, musikalisch, sportlich, religiös, kinematografisch, folkloristisch, usw., deren Veranstaltung auf verschiedene Weise gemanagt werden kann.

Trotzdem können drei besondere Grundeventtypologien identifiziert werden:

- *Hallmark Events*. Das englische Substantiv ‚*hallmark*‘ bedeutet nicht nur Unterscheidungszeichen, sondern entspricht auch den Symbolen von Qualität und Authentizität. Laut Donald Getz „sind *Hallmark Events* die, die eine große Bedeutung (was Tradition, Attraktivität, Qualität oder Beliebtheit betrifft) haben, dass das Event dem Eventsitz, der Gastgemeinschaft oder -destination einen wettbewerbsfähigen Vorteil gibt. Im Laufe der Zeit werden das Event und das Destinationsimage innerlich eng miteinander verbunden. Definitionsgemäß sind Hallmarkevents Dauerinstitutionen in den Gemeinschaften oder Gesellschaften, wo sie stattfinden.“ (2012: 22 und 44) Das *Ferrara Buskers Festival* (vgl. 7.4.2., Punkt a.) kann als ein Beispiel von *Hallmark Event* angesehen werden, weil es im Laufe seiner Veranstaltungen eine Institution und Inspirationsquelle für ähnliche Festspiele in Italien und weltweit geworden ist;
- *Special Events*. Johnny Allen u.a. definieren *Special Events* als „spezifische Rituale, Vorstellungen, Performances oder Feiern, die entweder, um besondere Gelegenheiten zu betonen, oder, um besondere Sozial-, Kultur- oder Corporate-Ziele zu erreichen, gut geplant und ausgeführt werden. Beispiele von *Special Events* sind nationale Feiertage, große Sportveranstaltungen, Corporate-Aufgaben, eigenartige Kulturperformances, Handelsförderungen und Produktenlancierungen.“<sup>123</sup>;
- *Mega Events*. Laut Donald Getz „sind wegen ihrer Größe oder Bedeutung, *Mega Events* die, die außerordentlich hohen Tourismus-, Massenmediendeckungs-, Prestige- oder Wirtschaftseffektniveaus für die Gastgemeinschaft, Eventsitz oder -organisation eintragen.“ (2012: 22 und 45) *Mega Events* lassen sich in verschiedene Arten unterteilen: Saisonevents (z. B. Kunstausstellungen), Jahresevents (z. B. einige Festivals), Zyklusevents (z. B. Olympiade) und Ausnahmeevents (z. B. besondere Jahrestage).

Weitere verbreitete Eventtypologien sind:

---

<sup>123</sup> Johnny Allen, William O’Toole, Robert Harris, Ian McDonnell (2011), *Festival & Special Event Management*, Queensland: John Wiley & Sons, 11 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

- Profit- vs. Non-Profit-Events: während es im ersten Fall um ein zu Gewinnzwecken veranstaltetes Event geht, gehört im zweiten Fall gehört der Gewinn nicht zu den Eventzielen;
- Internationale vs. Nationale Events: einige Events interessieren Besucher aus aller Welt (z. B. Fußballweltmeisterschaften), und dabei wenden sich andere Events nur an kleine Gemeinschaften;
- Stabile vs. Wandernde Events: während einige Events haben ihren eigenen Sitz, finden andere Events in verschiedenen Städten statt;
- Vorstellung-Events: bei dieser Typologie werden Zuschauer wichtig, weil ihr Betroffenheit-Bestandteil ihr Eventerlebnis wird. Beispiele von Vorstellung-Events sind: Konzerte und Sportveranstaltungen;
- Events, die von öffentlichen oder privaten Organisationen veranstaltet werden.

### **6.3. Von der Eventpromotion zum Eventmarketing**

Eine deutliche und von allen Forschern geteilte Definition von Eventmarketing existiert nicht, aber sie sind einstimmig damit einverstanden, dass Eventmarketing eine Entwicklung der Eventpromotion darstellt. Die Logik des Eventmarketing veranlasst, die Events nicht als Routineinitiativen, die die Touristenströme in einer Destination vermehren lassen oder mehr Besuche an Destinationsattraktionen zeugen, zu betrachten, weil diese typische Ziele der Eventpromotion sind.

Da sich das Eventmarketing entweder mit der Verbesserung der Sichtbarkeit oder der Wiederpositionierung einer Tourismusdestination, oder noch mit einer besseren Bestimmung der Gebietsidentität beschäftigt, stellt es sich als eine besondere Variante des Gebiets- und Destinationsmarketing dar. Trotzdem muss im Vergleich zur Vergangenheit diese neue Disziplin die Erfahrungsperspektive und die spezifischen Mittel des Erfahrungsmarketing benutzen können.

Sich mit Eventmarketing zu beschäftigen bedeutet, eine neue Perspektive anzunehmen, d.h. die der kompatiblen Entwicklung eines Gebietes. Unter den Auswirkungen, die ein Event haben muss, gibt es die eigentlichen Werbe-, Image und Kommunikationseffekte (z. B. Bekanntheit, Anziehungskraft). Mittels der

Eventveranstaltungen können Tourismusprodukte und Vorschläge bestimmt werden, die die folgenden Aktivitäten und Aktionen erlauben:

- die Entstehung von Initiativen, durch die die Erlebnisbedürfnisse der Nachfrage verstanden werden können;
- die Schaffung von Gelegenheiten, die auf eine neue Überlegung der Gebietsidentität und -kultur und auf die Wiederorganisation des Angebots ausgerichtet sind;
- die Überprüfung der Entwicklungsweise der Gebiete;
- die Beteiligung und Sensibilisierung der Bevölkerung und der Unternehmen zu fördern.

Angesichts der oben verzeichneten Punkte, und auch beim Betrachten von dem Lebenszyklus eines Events, kann das Eventmarketing als Prozess verstanden werden, der, laut Cornelia Zanger, die zielorientierte, systematische Planung, konzeptionelle und organisatorische Vorbereitung, Realisierung sowie Nachbereitung von erlebnisorientierten Veranstaltungen (s.g. Events) im Rahmen der Kommunikationspolitik von Unternehmen beinhaltet.<sup>124</sup> Insbesondere definierte Zanger das Konzept des Eventmarketing als erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument mit den folgenden Worten:

Als Kommunikationsinstrument steht Eventmarketing ganz im Dienste der Vermittlung von Marketingbotschaften und ist vom landläufigen Eventsverständnis im Sinne eines „besonderen, inszenierten Ereignisses“ abzugrenzen, da ein besonderes Ereignis zunächst sowohl vor einem nichtkommerziellen (z. B. Veranstaltungen mit religiösem Bezug) als auch einem kommerziellen Hintergrund stattfinden kann. Aus kommerzieller Sicht kann dabei im Rahmen des Veranstaltungsmarketing das Ereignis selbst zum Gegenstand der Vermarktung werden (wie die Open-air-Konzerte oder Sportveranstaltungen) oder das Ereignis wird im Rahmen der Unternehmenskommunikation genutzt bzw. inszeniert. Eventmarketing im engeren Sinne bezieht sich in diesem Kontext nur auf unmittelbar für die Marke inszenierte Events, da im Vergleich zum Sponsoring (z. B. finanzielles Engagement von Adidas zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006) nur diese wirkliche Gestaltungspotential für die Kommunikationspolitik bieten. (2007: 4)

---

<sup>124</sup> Cornelia Zanger (2007), *Eventmarketing als Kommunikationsinstrument - Entwicklungsstand in Wissenschaft und Praxis*, in Oliver Nickel (Hrsg.) (2007), *Event Marketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele*. 2. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 3.

## 6.4. Die Eventveranstaltung

### 6.4.1. Die Strategien

Die Eventveranstaltung mit einem Marketingansatz erfordert die Anwendung einer strategischen Vorstellung. Nämlich ohne eine deutliche Strategie existiert die riskante Möglichkeit, Initiativen, die eine negative (auch von einem ökonomischen Gesichtspunkt aus) Auswirkung auf die Gemeinschaft haben, auszuarbeiten und Antitourismusphänomene<sup>125</sup> ins Leben zu rufen.

Da viele Eventtypologien existieren, ist es wesentlich, dass jede Destination die für sich geeignete Eventtypologie nach ihren eigenen Fähigkeiten und verfügbaren Ressourcen (einschließlich die Wahl des Personals) wählt. Selbstverständlich hängt die Wahl auch von weiteren Faktoren ab: die Gebietsneigungen und -merkmale, der Vergleich mit Nachbar- und Konkurrenzorten, die notwendigen Organisationsanstrengungen, das Budget, die Zielgruppe, das gewünschte Qualitätsniveau, usw.

Gianfranco Dall'Ara verzeichnet die Außenziele, die das Eventmarketing zu erreichen beabsichtigt. Sie werden im Folgenden zitiert:

- Kommunikationsziele:
  - die Destinationsbekanntheit zu verbessern;
  - die Aufmerksamkeit und Neugier der Zielgruppen und der Massenmedien, anhand der das Event kennzeichnenden Neuigkeits- und Eigenartigkeitsstufe, zu erregen;
  - die Aufmerksamkeit der *Stakeholder* auf sich zu ziehen und die Beziehungen mit den beruflichen Vermittlern zu managen;
  - die Erinnerung zu erwecken und den zwischenmenschlichen Kommunikationsprozess zu fördern;
- Produktziele:
  - das Angebot um Attraktivitäts- und Neuigkeitselemente zu bereichern, sodass neue oder Nachfrageformen gefördert werden;

---

<sup>125</sup> Der Antitourismus ist eine explizite oder implizite Form von Ablehnung und Feindseligkeit dem Gast und seiner Kultur gegenüber. Touristen werden nicht mehr als Gäste oder Entwicklungsgrund betrachtet, sondern als Eindringlingen oder Personen, die die Lebensqualität im Gebiet mindern. (Franch 2010: 4)

- den Gebietsvorschlag zu beleben, bzw. zu animieren, zu aktualisieren oder zu verarbeiten;
- die Besichtigung eines Ortes in eine ergreifende Erfahrung zu verwandeln;
- Tischmomente und Interaktionsformen unter den Teilnehmern zu unterstützen;
- Marketingziele:
  - Promotions-, Kenntnis- und Verkaufsthemen, die nicht nur das Event oder seinen Sitz, sondern auch das Gebiet betreffen, zu bilden;
  - neue Kontakte zu zeugen, Beziehungen aufzunehmen;
  - touristenströme anzuziehen;
  - die Saisonalzeit zu verlängern;
  - an Stärken der Destinationspositionierung mitzuwirken;
  - einen positiven Nimbus-Effekt (den sogenannten ‚halo effect‘<sup>126</sup>) hervorzubringen;
  - den Forderungen der Nachfrage, die immer mehr nach der Neuigkeit, der Eigenartigkeit, dem Ungewöhnlichen, usw. suchen, nachzukommen. (Dall’Ara 2009: 31)

Außerdem fügt Gianfranco Dall’Ara für die Gebietstourismusedwicklung die Innenziele des Eventmarketing hinzu, die sowohl die Unternehmen als auch die Bevölkerung betreffen. Die hauptsächlichen Innenziele sind:

- die Ortansässigen mit den wertvollen Aspekten des Gebietes und seiner Geschichte bekannt zu machen, sie für die Gastfreundschaftsproblematiken zu sensibilisieren und ihnen die ökonomische Wichtigkeit der Tourismusedwicklung zu zeigen;
- lokale Networks und neue Aktivitäten zu schaffen und die assoziative Kultur zu entwickeln;
- eine Destination oder ein Gebiet zu erschließen;
- Investitionen anzuziehen;
- neue Kompetenzen zu entwickeln;

---

<sup>126</sup> Der Halo-Effekt ist eine kognitive Verzerrung, die darin besteht, von bekannten Eigenschaften einer Person auf unbekannte Eigenschaften zu schließen. <http://de.wikipedia.org/wiki/Halo-Effekt> (geklickt am 19.07.2014).

- am Wiedererfinden einer Tradition, des Kennens und Verstehens und der Neigung eines Ortes mitzuwirken, etwas Neues zu erproben, auf dem Markt zu sein, und Marketing zu machen. (Dall'Ara 2009: 32)

Zwei weitere wichtige Überlegungen sind einerseits, dass das Bewusstsein der Wichtigkeit der Außen- und Innenziele als die Vorbedingung der Eventveranstaltung zu verstehen ist, und andererseits, dass die Eventveranstaltung immer ein komplexes Phänomen ist, das nur innerhalb einer Strategie einen Sinn hat. Insbesondere gehört ein Event zu einer Strategie, wenn es:

- mit der strategischen Entwicklungswahl eines Gebietes und den dem Identitätsplan des Gebietes<sup>127</sup> zugrundeliegenden Werten zusammenhängt;
- funktionell für die verfolgten Ziele ist.

#### 6.4.2. Die Phasen

Welche Eventtypologie auch ausgewählt wird, muss die Eventveranstaltung einer Strategie mit bestimmten Phasen folgen, damit das Event nicht nur eine Promotions-, sondern auch einem Marketinggelegenheit ist. Die Phasen lassen sich so unterteilen:

- a) vor dem Event;
- b) während des Events;
- c) nach dem Event.

Am Ende sind diesen drei Stadien einige Organisationsaspekte hinzuzufügen.

##### a) Vor dem Event

In der Anfangsphase empfehlen Philip Kotler, John T. Bowen und James C. Makens für die Eventplanung, auf die folgenden Fragen zu antworten, wenn die entsprechenden Elemente betrachtet werden:

- *Welche strategischen Faktoren sind mit diesem Event verbunden?*
- Leitbild, Ziele und Zwecke des Programms des Tourismusevents;
- Philosophie, Richtung und Einstellung der Eventveranstalter;
- Überprüfung der eventuellen Anwesenheit von ähnlichen Events in der Umgebung;

---

<sup>127</sup> Der Identitätsplan ist wesentlich für die Tourismusentwicklung. Ein Tourismusvorschlag muss sich immer auf gemeinsame Geschichte, Erlebtes und Planung gründen.

- Eventmanagementaufbau;
- Bewertung der Innenorganisation (Schwachpunkte und Stärken);
- Messung der Marketingaktionszeiten, um die vorherbestimmten Ziele zu erreichen.
- *Welches Porträt haben die Besucher?*
  - Wer sind die Besucher?
  - Woher kommen sie?
  - Welche Vorteile erwarten sie von dem Event?
- *Welche ist die Finanz- und Erlösplanung?*
  - Tageskosten;
  - Typologie der eingekauften Produkte (Güter und Dienstleistungen);
  - aus dem Geldwechsel entstehende Gewinne;
  - Verteilung des regionalen Gelwechsels;
  - Erträge von lokalen Besuchern;
  - Erträge von aus einer anderen Landesgegend kommenden Besuchern;
  - Erträge von ausländischen Besuchern;
  - Gesamterträge.
- *Welche sind die Wirtschafts- und Sozialkosten des Events?*
  - Bewertung der Gewinne;
  - Schätzung der Operationspreise;
  - Schätzung der Infrastrukturpreise;
  - Kassenflussanalyse;
  - Analyse der Flexibilität der Nachfrage nach den Preisveränderungen;
  - Bewertung der Aktivität;
  - Schätzung der Sozialkosten.
- *Welcher ist der Eventabriss?*
  - Eventgeschichte;
  - Eventzweck;
  - Eventsponsor;
  - Inhaber der mit dem Event verbundenen Rechte;
  - Regierungsapparat;
  - kritische Punkte des Events;
  - Natur der gefragten Unterstützung;

- Massenmediendeckung. (Kotler, Bowen und Makens 2007: 359-360)

Laut Gianfranco Dall'Ara „ist jedes Event als ein Plan zu betrachten“. (2009: 35)  
Alle Ideen sind in ihrer Durchführbarkeit (vgl. S. 169) zu bewerten und sie müssen mit den Eventzielen und der Zielgruppe zusammenhängen. Dall'Ara verzeichnet auch die Grundelemente für die strategische Konzeptualisierung eines Events, die im Folgenden zitiert werden:

- die Idee, das Thema<sup>128</sup>;
- die Spezialisierungs- und Unterscheidungsstufe;
- die Positionierung;
- die Durchführungszeit und die Dauer;
- der Markt, die Zielgruppen;
- die Lokalisierung, der Ort, das Gebiet und die Verbreitung;
- der Überblick der Tätigkeiten und das Bühnenbild;
- das Management, die Veranstaltung, die Ressource und die Investitionen;
- die Kette;
- die Kommunikation;
- die erwarteten Ergebnisse. (2009: 35)

Grundlegend in diesem ersten Stadium ist die Beteiligung der lokalen Bevölkerung und der verschiedenen Subjekte. Deshalb ist es notwendig:

- die Ortansässigen zu hören, zu unterrichten und direkt teilnehmen zu lassen;
- die Subjekte, die an der Eventpromotion und, durch sie, an der Promotion des ganzen Gebietes (Event als Produkt) mitwirken können, zu identifizieren, zu stimulieren und hineinzuziehen.

Das Ziel der Entwicklung eines Gebietes durch ein Event kann nur verfolgt werden, wenn der Ort die zahlreichen Gegensätze und Aufsplitterungen überwindet, indem er sich in einem integrierten Network mit dem Tourismus und anderen Produktionstätigkeiten organisiert. Insbesondere wird ein Network gebildet, um:

- die Tourismus- und Gastfreundschaftskultur innerhalb des Gebietes zu verbreiten;
- das Bewusstsein des Güter- und Ressourcenwerts zu beweisen;

---

<sup>128</sup> Laut B. Joseph Pine II und James H. Gilmore (2011) ist es innerhalb der folgenden Bereiche zu finden: „Geschichte, Religion, Mode, Politik, Psychologie, Philosophie, physische Welt, Volkskultur und Kunst. [B. Joseph Pine II, James H. Gilmore (2011), *The Experience Economy. Updated Edition*, Boston: Harvard Business School Publishing, 72 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche)].



- der Nachfrageforderung von verbreiterten Produkten (Gütern und Dienstleistungen) nachzukommen.

Mit dem Event muss ein angemessener, spezifischer, rechtzeitiger und mit den Nachfrageerwartungen zusammenhängender Kommunikationsplan gekoppelt werden. Nämlich ist die Kommunikation eine wichtige Aktivität, die die folgenden Bedeutungen annehmen kann:

- die Gebietseigenartigkeiten und -produkte zu nutzen und zu erschließen;
- Internet zusammenhängend ausnutzen zu können (z. B. Blogs und *Social Network* auch als Informationsmittel zu benutzen);
- die Beziehungen mit den Massenmedien und den auf Events spezialisierten Reiseunternehmen managen zu können;
- die Weiterempfehlung, den guten Ruf und die Erinnerung zu stimulieren.

### **b) Während des Events**

Diese zweite Phase ist die zentrale und entspricht dem Eventmanagement. Das Hauptziel ist jeden Bestandteil des Events zu einen aktiven, vorschlagbaren und begehrenswerten Erlebnis zu machen, das die Nutzer ergreift und involviert. Deswegen ist es notwendig, sich in das geplante Event hineinzudenken, und auch die *Stakeholder* dafür zu sensibilisieren, um das Event zu einem besonderen und für die Besucher anlockenden Ereignis zu machen.

Außerdem, da einer der Gründe der Teilnahme an einem Event das Bedürfnis kollektive Bindungen zu schließen und zu festigen ist, sollten die Eventveranstalter anstreben, angenehme Interaktionsmomente unter den Besuchern zu schaffen und/oder hervorzuheben.

Beim Managen eines Events ist es auch notwendig, quere Ketten und Verweise zu schaffen. Die ersten erlauben den Eventveranstalter, den Nachfragebedürfnissen von Neuigkeit, Vielfalt, Themenkenntnis und -vertiefung abzuhelpen, und dabei sind die zweiten die einfachste Weise, um die Gebietsangebote zu integrieren und daher die Besucher mit ihnen bekannt zu machen.

**c) Nach dem Event**

Wenn das Event erfolgreich ist, bekommt die Destination Sichtbarkeit und Massenmediendeckung. Das ist der richtige Moment für ein Reiseziel, weil es die Aufmerksamkeit auf sich ziehen und seine Produkte lebhaft aufrechterhalten kann.

Dieselben Besucher werden wahrscheinlich die Erinnerung an das Event, an seinen Sitz, das Gebiet als Ganzes behalten und übertragen, wenn Interaktions- und Erlebnisaktivitäten auf dem Eventprogramm standen. Dazu ist das Bewusstsein der Wichtigkeit und Zentralität der menschlichen Beziehungen innerhalb des Tourismuserlebnisses die Grundbedingung, um die Kundschaft zu binden.

Nach einem Event ist auch das vom Event hinterlassene materielle und/oder immaterielle Erbemanagement (engl. *legacy management*) als Aspekt anzusehen. Insbesondere, was den Schutz und die Ausnutzung des immateriellen Erbes betrifft, kann man z. B. die Destination zu einem Bezugspunkt für andere Reiseziele mit denselben Programmen machen, Anziehungsformen von Investitionen einleiten oder auch die Benutzungsbewilligung von Marken schätzen.

Mit Bezug auf die Überprüfung (Nachbereitung und Bewertung) beobachten Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, dass die Events, die selten passieren oder eine beachtliche Investition von der Gemeinschaft erfordern, keinen ausreichenden Gewinn liefern könnten. Eine gemeinsame Meinung der Eventveranstalter ist, dass der aus der Öffentlichkeitsarbeit für das Event entstehende Wert wesentlich höher als die getragenen Kosten ist“ (2007: 358) Laut der Autoren ist eine solche Behauptung aufmerksam und nach objektiven Maßstäben zu analysieren und zu bewerten.

In diesem Schlusstadium wird eine Bilanz aufgestellt, um die Wirksamkeit der getroffenen Wahlen für die Eventveranstaltung und den Erfolg bei dem Publikum zu bewerten. In der Literatur, Donald Getz und Glenn A. J. Bowdin, werden drei Bewertungstypologien identifiziert, die sich auf die Durchführungsprozess des Events stützen:

- Vorbewertung des Events: d.h. die Durchführbarkeit des Events und folglich die für die Eventausführung notwendigen Ressourcen zu überprüfen. Daher werden Untersuchungen für die Schätzung der Kosten und der Gewinne angestellt;
- Überwachung der Operationsprozesse: entspricht der Quantifizierung, bzw. der Bestimmung der Durchführung der für die gesamte Eventausführung notwendigen

Aktivitäten. Diese Überwachung ist wesentlich auch für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität und die Sammlung von nützlichen Auskünften für zukünftige Planungen;

- Posteventbewertung: das ist die gewöhnlichste Typologie und stützt sich auf die Bestimmung der ausgeübten Aktivitäten und der im Vergleich zu den geplanten Zielen erreichten Ergebnisse.

Zum Schluss ist eine weitere wichtige Bewertung die Schätzung der ökonomischen Auswirkungen des Events, die aus vier Hauptphasen besteht:

- die Identifizierung der Anzahl und Art der Kulturressourcen der Destination, aber auch der wichtigsten von den Eventteilnehmer besuchten Betriebe, z. B. Restaurants, Hotels, Geschäfte;
- die Identifizierung der Anzahl, der Porträts und der Methoden der Subjektauswahl. Was die Anzahl betrifft, versichert ein Sample von mehr als 271 Personen ein hohes Bedeutsamkeitsniveau der Fakten. Dann sind die drei Grundkategorien der Subjektporträts die Touristen, die Tagesbesucher und die Ortansässigen. Letztens für die Subjektauswahl können die Kontaktpunkte, die Hotels, die Eventorte und die Tourismusämter sein;
- den Kosten der Technologie muss als Organisationsaspekt Rechnung getragen werden. Die Hauptkosten entsprechen denen für das Personal, bzw. Techniker und Facharbeiter, und für den Einkauf und/oder die Vermietung der Vorrichtungen und Anlagen;
- die Daten zu sammeln und für die Anwendung der Modelle der Wirtschaftsauswirkungsbewertung verfügbar zu machen. Das Ziel ist ein Datenbestand mit den Ergebnissen aller Untersuchungen.

Zwei Typologien von Technologien sind für diese Bewertungen zu benutzen:

- die Mobile-Technologien, z. B. Smartphones, GPS- und Bluetooth-Vorrichtungen. Obwohl diese Geräte sehr verbreitet sind (und das stellt einen Vorteil dar), hat ihre Präzision einen Radius von nur 10-20 Metern, der nicht immer ausreicht, um die Stellung eines Besuchers genau zu bestimmen;
- die RFID (Akronym für *Radio Frequency Identification*) Technologien, die aus zwei Komponenten bestehen: ein Leser, der das Signal sammelt, und ein sogenanntes *Tag*

*Responder* (auch RFID Etikett benannt), das dem Besucher gegeben wurde, um seine Bewegungen und Aktivitäten zu überwachen.

Diese Technologien werden angewendet, um die ökonomischen Auswirkungen zu messen und zu bewerten, die von drei Arten sein können:

- direkte Auswirkungen: d.h. die Ausgabe der Eventteilnehmer und -veranstalter für den Einkauf von Gütern und Dienstleistungen;
- Auswirkungen, die durch äußere Umstände bedingt sind: entspricht der Verbrauch und die Beschäftigung, dem vom Event erzeugten Gewinn;
- Indirekte Auswirkungen: d.h. die Auswirkungen der Nachfrage auf alle mit der Produktion von Gütern und Dienstleistungen eng verbundenen Aktivitäten.

Was die Organisationsaspekte betrifft, werden die hauptsächlichen im Folgenden verzeichnet:

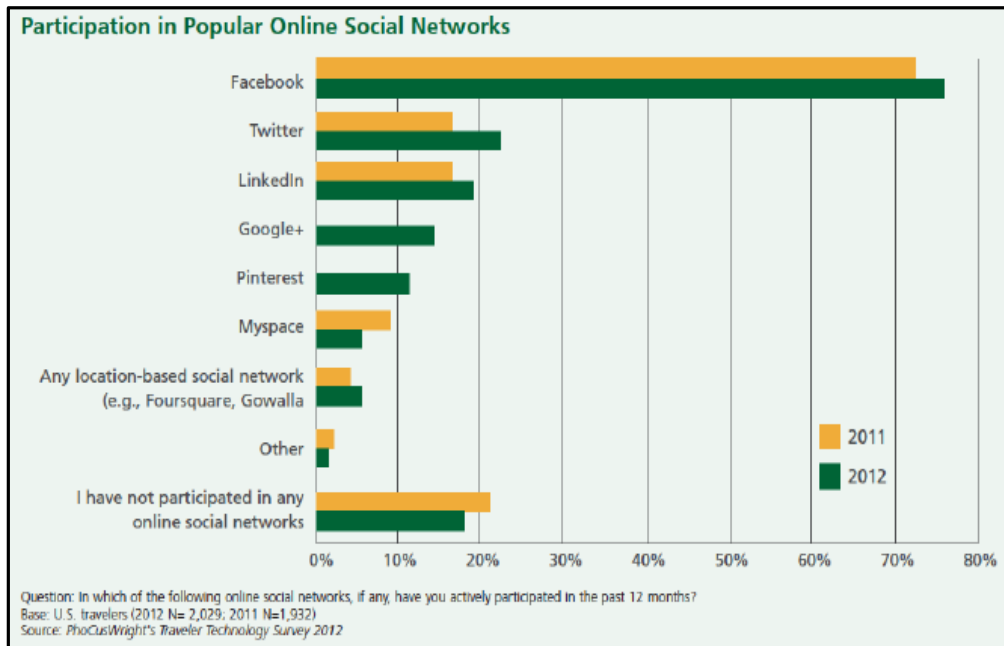
- die Verfügbarkeit der spezifischen und unterstützenden Infrastrukturen (d.h. nicht nur der Beherbergungsbetriebe und der Dienstleistungen für die Besucher), die angemessen zugänglich und miteinander koordiniert werden sollten (vgl. Destinationsmanagement und -dienstleistungskette);
- die Schlüsselrolle der Zugangstür zu dem Gebiet, bzw. der Auskunftsstelle, die das Verständnis der Initiative und ihrer Bindung mit dem Gebiet erlaubt. Diese Tür stellt auch ein billiges und günstiges Marketingmittel dar und deshalb ist die Förderung des Zugangs zu diesen Türen wünschenswert.

## **6.5. Die Eventveranstaltung 2.0**

In den letzten Jahren war auf dem Destinationsmarketinggebiet war die *Leisure-Tourismusindustrie* schneller als die Eventindustrie, die *Social Media* in die Promotionsstrategien ihrer Produkte, Dienstleistungen und Marken zu integrieren. (Abbildung 51). Die am meisten benutzten Social Media umfassen Network-Plattformen wie z. B. *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* und *Google+*, aber auch Video und Foto Plattformen z. B. *YouTube*, *Flickr*, *Instagram* und *Pinterest*. Diese Sozialen Medien sind

sehr nützlich, den Wirkungskreis und die Wirksamkeit einer Werbekampagne zu messen und zu bewerten.<sup>129</sup>

Abbildung 51: Anwendung der Social Media in der Tourismusindustrie  
(Quelle: <http://library.constantcontact.com/> 2013: 5)



Seit kurzem sind diese Kanäle auch bei Eventveranstaltern verbreitet, die sie beruflich anwenden, um Geschäftsverbindungen aufzunehmen und aufrechtzuerhalten und, um Fotos und Auskünfte der Events zu veröffentlichen. Deshalb werden auch DMOs, Kongresszentren und *Convention Bureaus* diese Online-Plattformen für ihre eigene Promotion benutzen.

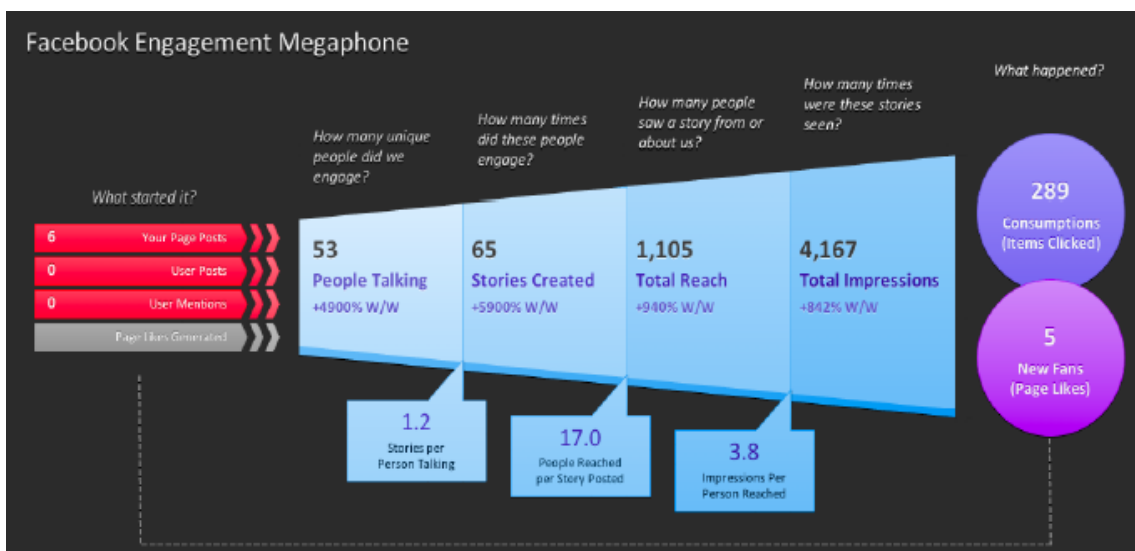
Diese aktuelle Tendenz war das Thema eines Berichtes von *Marketing Challenges International*, in dem die vielen vom *Social Destination Marketing* angebotenen Opportunitäten erklärt werden. Aufgrund des Berichtes ergibt sich, dass „in der MICE-Industrie das *Social Media Marketing* zwei Hauptaufgaben hat: erstens, die Destination potenzielle neue Kunden zu fördern, und zweitens, den Kongressveranstaltern mit der Anstellung von neuen Vertretern zu helfen.“ (<http://library.constantcontact.com/> 2013: 5)

<sup>129</sup> Marketing Challenges International (2013), *Social Media Marketing for Global Destinations in the Meetings and Conventions Industry*. September 2013, 3, [http://library.constantcontact.com/download/get/file/1103328861222-343/MCIntl++Social+Media+in+the+Meetings++Conventions+Industry\\_final\\_090413.pdf](http://library.constantcontact.com/download/get/file/1103328861222-343/MCIntl++Social+Media+in+the+Meetings++Conventions+Industry_final_090413.pdf) (geklickt am 19.07.2014).

Beispielweise haben einige Tourismusdestinationen, wie z. B. Barcelona, Berlin und die Schweiz, ein eigenes dem Eventmarkt gewidmetes Benutzerkonto auf Twitter. Hingegen haben andere Reiseziele, z. B. Wien, spezifische Mobile-Apps für Eventveranstalter mit Auskünften über Kongresszentren und -dienste durch ihre *Convention Bureaus* gesetzt. In London wird das Benutzerkonto auf LinkedIn angewendet, um Networking-Gruppen zu bilden und Geschäftsbeziehungen mit den Eventveranstaltern aufzunehmen. Die amerikanische Stadt Austin ist als ein *Best Practice* zu betrachten, weil ihr *Convention Bureau* ein *Social-Media*-Dienst für ihre Kunden anbietet, damit die Destination an Wert gewinnt.

Während einige Plattformen mit bestimmten Zwecken benutzt werden, werden auf *Facebook* leichtere Auskünfte über die Destinationen und die veranstalteten Events mitgeteilt aber das, was über dieses *Social Network* zu betonen ist, ist die beeindruckende Geschwindigkeit der Informationsverbreitung, wie die darunter liegende Abbildung (Abbildung 52) zeigt.

Abbildung 52: Die Geschwindigkeit der Informationsverbreitung auf *Facebook*  
(Quelle: <http://library.constantcontact.com/> 2013: 6)



Schließlich anhand von diesem Bericht sind Social Networks ein relativ einfaches und billiges Mittel, um die Destinationmarke zu bilden und auch auf dem Eventmarkt zu fördern. Dennoch das, was sehr oft fehlt, ist die Integration zwischen den für den *Leisure*-Tourismusmarkt hergestellten Inhalte und den für die Eventveranstalter und -vertreter

gedachten Kanäle. Die *Convention Bureaus* sollten nämlich diese Inhalte kapitalisieren, sie in eigene Web-Kanäle integrieren und sie personalisieren, um sie auch für den Eventmarkt verwendbar zu machen.





## 7. KAPITEL

# DER MUSIKTOURISMUS

### 7.1. Definition des Musiktourismus und Wirtschaftseffekt

Gigi Tagliapietra hat, während seines Vortrags bei der Tourismusmesse BTO von 2013 (Abkürzung für *Buy Tourism Online*), beobachtet, dass die Musik die Personen bewegt und aufrüttelt, und sie Syntonieräume zwischen Gebieten und Touristen schafft, weil sie die älteste und meistgesprochene Sprache auf der Welt ist.<sup>130</sup> Musik und Tourismus haben viel miteinander gemeinsam. Beide führen zum Seelenfrieden, heben die Stimmung einer Person und helfen ihr, „ihr Ausbruchsverlangen aus dem Alltag zu erfüllen, um in neue anregende Welten einzutreten.“<sup>131</sup>

Inbesondere entspricht der Musiktourismus einer Branche des Kulturtourismus, deren Mittelpunkt die Musik ist, weil sie sich als die Reisemotivation gestaltet, abgesehen von Alter, Einkommen und Gesellschaftsschicht. Musiktouristen reisen hauptsächlich aus zwei Gründen: einerseits, um ein Konzert oder ein Musikfestival zu besuchen, und andererseits, um die Orte, die eine bestimmte Veranstaltung (z. B. ein Konzert, eine Ausstellung über Musik) beherbergen und/oder mit Sängern, Musikern, Komponisten und Liedern verbunden sind, zu besichtigen. Beispielweise wird Liverpool von Beatles-Anhängern besichtigt und der Abbey-Road-Zebrastreifen (Abbildung 53) ist zu einem legendären Ort geworden; Tupelo ist eine weitere der Musik gewidmete Stadt, da sie die Geburtsstadt von Elvis Presley ist. Was Events betrifft, z. B. wird das kleine englische Dorf Pilton anlässlich des jährlichen *Glastonbury Festival of Contemporary Performing Arts* von Tausenden von Touristen erreicht (Abbildung 54). Das *Montreal International Jazz Festival* ist ein weiteres Beispiel eines berühmten Festivals.

---

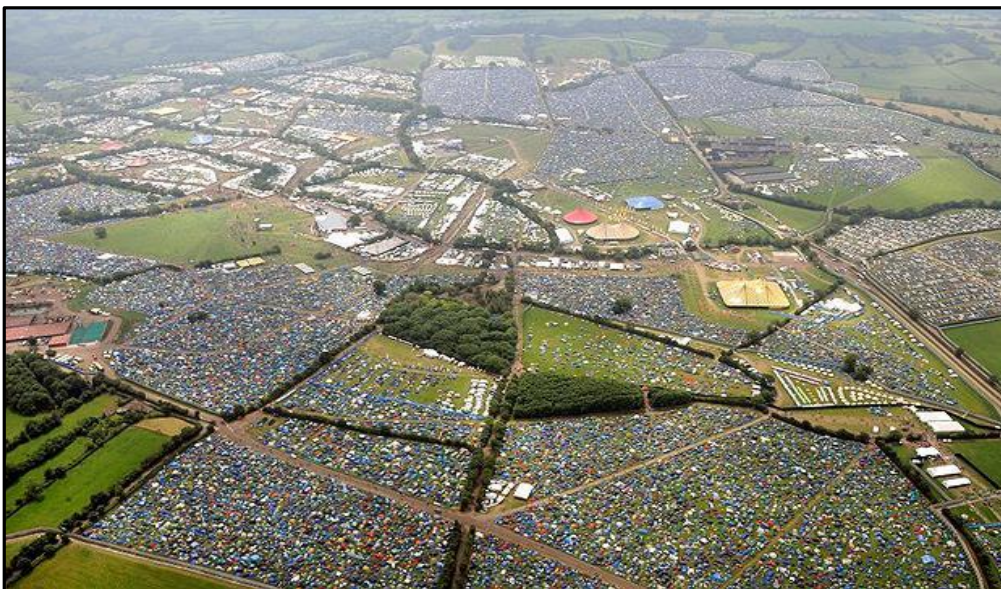
<sup>130</sup> Gigi Tagliapietra (2013), *Io ci sUono - Spazi che vibrano con le persone*, <https://www.youtube.com/watch?v=ossk-72Vcug> (geklickt am 21.07.2014).

<sup>131</sup> <http://www.tourismandmore.com/tidbits/traveling-to-and-with-the-sound-of-music/> (geklickt am 21.07.2014).

Abbildung 53: Der Zebrastreifen von Abbey Road<sup>132</sup>



Abbildung 54: Eine Luftaufnahme des *Glastonbury Festival* im Jahr 2009<sup>133</sup>



In den letzten Jahren ist der Musiktourismus als ein im Hintergrund stehender Bereich betrachtet worden, der nunmehr aber zu einem selbstständigen Tourismusprodukt geworden ist<sup>134</sup>. Diese Nische hat nämlich gute Wachstumsaussichten in der Zukunft und sie kann am Ziehen der Tourismusindustrie mitwirken, was sowohl den

---

<sup>132</sup> Quelle: [http://en.wikipedia.org/wiki/Abbey\\_Road](http://en.wikipedia.org/wiki/Abbey_Road) (geklickt am 21.07.2014).

<sup>133</sup> Quelle: <http://www.telegraph.co.uk/culture/glastonbury/9592278/Glastonbury-Festival-tickets-sell-out-in-100-minutes.html> (geklickt am 21.07.2014).

<sup>134</sup> Giancarlo Dall'Ara (2009), *La musica, da sfondo a prodotto turistico autonomo*; <http://www.marketing-turistico.com/la-musica-da-sfondo-a-prodotto-turistico-autonomo.html> (geklickt am 21.07.2014).

Binnenreiseverkehr und den internationalen Tourismus betrifft. Obwohl viele Personen nicht daran glauben, haben viele Daten bewiesen, dass der Musiktourismus eine große Auswirkung auf die Wirtschaftsentwicklung der Destination hat. Beispielsweise stellt er einen wichtigen Bilanzposten für Großbritannien dar. Aus der 2012 von *UK Music*<sup>135</sup> und *VisitBritain*<sup>136</sup> veranstalteten Umfrage *Wish You Were Here* ergibt sich, dass 2012 Musiktourismus 2,2 Milliarden Pfund umsetzte und 24.251 Arbeitsplätze lieferte. Außerdem gaben die 6,5 Millionen Musiktouristen aus Großbritannien und dem Ausland 1,3 Millionen Pfund aus; insbesondere gab jeder fremde Musiktourist durchschnittlich 653 Pfund aus, als er in Großbritannien war, und das ist ein weiterer Ansporn, um auf die ausländischen Märkte zu setzen.<sup>137</sup>

### 7.2. Der Musiktourismus in Italien

Italien ist die Heimat des „Belcanto“ und das Vaterland von wichtigen Musikinstrumentenerfindern (z. B. Bartolomeo Cristofori, der als der Erfinder des Klaviers betrachtet wird<sup>138</sup>). Außerdem hat Italien namhafte Museen und Theater, z. B. das *Teatro alla Scala* in Mailand und die Arena von Verona, wo die Opernsaison von primärer Qualität und internationalem Wert ist, aber auch mittelalterliche Kunststädte und Dörfer, die jedes Jahr wichtige Volksfestivals veranstalten.

Trotzdem gestaltet sich Italien als „eine unendliche Büchse der Pandora, die wartet, in ein gezieltes Produkt verwandelt zu werden“<sup>139</sup>. Dazu behauptet Gigi Tagliapietra: „Wir Italiener haben diese enorme Verantwortung der Menschheit

---

<sup>135</sup> „UK Music ist eine Schirm-Organisation, die die kollektiven Interessen der Produktion der britischen kommerziellen Musik darstellt.“ ([http://en.wikipedia.org/wiki/UK\\_Music](http://en.wikipedia.org/wiki/UK_Music) (geklickt am 22.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

<sup>136</sup> „VisitBritain ist die nationale Tourismusorganisation (...), die für die Promotion Großbritanniens weltweit und für seine ökonomische Entwicklung verantwortlich ist.“ (<http://www.visitbritain.org/> (geklickt am 22.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

<sup>137</sup> UK MUSIC, VisitBritain (2013), *Wish You Were Here. Music Tourism's Contribution to the UK Economy. October 2013*, 5,

[http://sete.gr/\\_fileuploads/entries/Online%20library/EN/131014\\_Music%20tourism%20contribution%20to%20the%20UK%20economy.pdf](http://sete.gr/_fileuploads/entries/Online%20library/EN/131014_Music%20tourism%20contribution%20to%20the%20UK%20economy.pdf) (geklickt am 22.07.2014).

<sup>138</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Bartolomeo\\_Cristofori](http://it.wikipedia.org/wiki/Bartolomeo_Cristofori) (geklickt am 22.07.2014).

<sup>139</sup> Ester Ippolito (2 giugno 2014), *Turismo musicale.....quando è la musica a creare il turismo....*, <http://www.ballareviaggiando.it/component/content/article/1306-turismo-musicalequando-e-la-musica-a-creare-il-turismo.html/> (geklickt am 22.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

gegenüber, die Musik als ein Unterscheidungsmerkmal zu benutzen.“ Laut Gianfranco Dall’Ara stellen die Musikevents und -orte, zusammen mit den Immaterialgütern (d.h., z. B., den Traditionen und Kompetenzen), ein nur zum kleinsten Teil entwickeltes Potenzial dar und die Musik ist ein von den italienischen Tourismusfachleuten zum Großteil unterschätztes Thema, weil die spezialisierten Vermittler noch Nischenveranstalter sind und elitäre Vorschläge haben. Außerdem beobachtet der Professor, dass die öffentlichen Einrichtungen, vor allem die Regionen und der ENIT konnten die Musik nicht als einen Wert mit seiner eigenen Würde, seiner Eigenartigkeit und einer Attraktivitätsstufe betrachten. So werden die einzelnen Veranstalter, öffentlich oder privat, mit der Promotion einer der relevantesten Ressourcen des italienischen Tourismus betraut. (<http://www.marketing-turistico.com/>) Zwei Beispiele von italienischen Unternehmen, die sich mit Musiktourismus beschäftigen, sind:

- *Turismo in Musica* (Abbildung 55). Es ist ein *Brand* von Aretina Tours und stellt das erste italienische im Musik- und folkloristischen Tourismus spezialisierte Reiseunternehmen dar. Ungewöhnliche Reisen werden vorgeschlagen, um die Musik und Originaltraditionen eines bestimmten Gebietes kennenzulernen. Personalisierte Pauschalreisen werden vorbereitet, aber auch Touristen können einen Event empfehlen, um ihn zu einer neuen Reise zu verarbeiten.
- das *Distretto della Musica* (Abbildung 56). In der Provinz Cremona, der Geburtsstadt von Stradivari und der Heimat der Geige, wurde dieser Gebietsmarketingplan ausgearbeitet, um die lokale Tradition von hervorragender Qualität im Bereich der Musik, des Geigenbaues, der Orgelkunst und des Musikfestivals zu fördern.<sup>140</sup> Das *Distretto* wird durch die Industrie- und Handelskammer von Cremona, den Gemeinden von Cremona, Crema und Casalmaggiore und einigen Berufsverbänden koordiniert. In diesem Kontext ist die Musik als eine der Gebietsressourcen anzusehen.

---

<sup>140</sup> <http://www.turismocremona.it/index.php/articoli/scheda/id/22> (geklickt am 23.07.2014).

Abbildung 55: Das Brand *Turismo in Musica*<sup>141</sup>



Abbildung 56: Das Logo des *Distretto della Musica*  
(Quelle: <http://www.turismocremona.it/>)



### 7.3. Empfehlungen für Reiseveranstalter

Auf der Webseite *Travelling to and with the Sound of Music* verzeichnet das Unternehmen *Tourism & More*<sup>142</sup> die folgenden Empfehlungen für Reiseveranstalter und -unternehmen, damit sie die Musikseite ihrer Tourismusindustrie entwickeln können:

- Kenntnis der Musikgattung, die eine Destination anbieten soll. Eine mögliche Frage, um sie zu verstehen, könnte sein: Passt das Musikangebot der Destination zu ihren Beherbergungsbetrieben?
- Beweis des ökonomischen Wertes des Musikangebots der Destination. Der Fragebogen kann sich als ein wirksames und nützliches Mittel erweisen, um

<sup>141</sup> Quelle: <http://www.turismoinmusica.it/> (geklickt am 23.07.2014).

<sup>142</sup> *Tourism & More* ist das führende Unternehmen weltweit, was die Sicherheit im Tourismus und die ökonomische Entwicklung mittels Tourismus- und Kundendienst betrifft. <http://www.tourismandmore.com/> (geklickt am 23.07.2014).

konkrete, und deshalb messbare, Daten (z. B. Übernachtungen in hiesigen Hotels, Verzehr in den Restaurants) in Betracht zu ziehen, die die wichtige Auswirkung der Musik auf die Wirtschaft einer Destination bestätigen. Dann sollen die Ergebnisse nicht nur der Gemeinschaft, sondern auch auf der Destinationswebsite und den *Social media* bekannt gegeben werden.

- Koordination des Destinationsmusikangebots mit dem gesamten Destinationsangebot. Ein Musikfestival ist eine gute Gewinn Gelegenheit auch während der Nebensaison, aber nur, wenn die wesentlichen Tourismusdienstleistungen (z. B. was die Verfügbarkeit der Beherbergungsbetriebe und Gaststätten betrifft), verbürgt werden.
- Vorstellung von Musikevents, um die Massenmedien auf die Destination aufmerksam zu machen. Musikveranstaltungen und -konzerte stellen für die Destination gute Chancen dar, um für sich zu werben und Besucher anzuziehen.
- Konzessionäre und Händler im Allgemeinen müssen unter Kontrolle gehalten werden. Musikevents ziehen oft vielerlei Verkäufer an, die sowohl legale als auch illegale Produkte vorschlagen. Es ist wichtig, dass während der Veranstaltungen die Polizeibehörde Lokaltermine innerhalb der Zone, wo der Event stattfindet, vornimmt und kriminelle Handlungen erkennen kann.
- Benutzung des Destinationsmusikangebots, um eine Multiplikativwirkung zu erzeugen. Während eines Musikevents können Stände vorbereitet werden, um für Hotels, Restaurants und Sehenswürdigkeiten der Destination zu werben, und folglich auch, wodurch die Wirtschaftsauswirkung des Musiktourismus zunehmen kann.
- Benutzung des Musikangebots, um ein Ortsgefühl zu entwickeln. Laut John Agnew bezieht sich das Ortsgefühl auf die „Identifizierung mit einem Ort als einer einzigartigen Gemeinschaft, Landschaft und moralischen Ordnung“<sup>143</sup>, bzw. auf „die subjektive und emotionale Verbundenheit, die Personen mit einem Ort haben“<sup>144</sup>. Die die Destination bezeichnende Musikgattung kann ein lokales Ortsgefühl entwickeln, sodass es zuerst von den Ortansässigen und dann von den Touristen

---

<sup>143</sup> John Agnew (2011), *Space and Place*; <http://www.sscnet.ucla.edu/geog/downloads/856/416.pdf>, 23-24 (geklickt am 24.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

<sup>144</sup> Tim Cresswell (2004), *Place. A Short Introduction*, Oxford: Blackwell Publishing, 7 (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

empfunden und erkannt wird. Zum Beispiel hat das Woodstock Festival von 1969 ein tiefes Ortsgefühl entwickelt.

- Verbindung des Musikangebots einer Destination mit dem anderer Reiseziele. Zusammenarbeit ist für den Musiktourismus wichtig und Aktionen wie z. B. das Clustering, das Joint-Marketing und die Regionalisierung können den Wert des Tourismusproduktes erhöhen. Nämlich, wenn ein in der Destination stattgefundenes Konzert mit weiteren Musikveranstaltungen verbunden ist, vervielfacht sich der Gewinn auf die ganze Gemeinschaft.
- Über den Parallelismus zwischen gruppenorientierten Tourismusformen (z. B. Sporttourismus) und den Musikgeschmäcken der Personen nachzudenken. Musikbands und -sänger ziehen Anhänger aus aller Welt an, wie es mit den Mannschaften anlässlich wichtiger Sportveranstaltungen passiert. Deshalb, beim Organisieren eines Musikevents, dürfen die Marketingaktivitäten und die Vorkehrungen nicht dem Zufall überlassen werden.

## **7.4. Beispiele von bekannten Musikveranstaltungen**

In den folgenden zwei Abschnitten werden einige Beispiele von bekannten Musikveranstaltungen beschrieben, die in deutschsprachigen Ländern und in Italien stattfinden.

### **7.4.1. Beispiele in deutschsprachigen Ländern**

#### **7.4.1.1. *Lucerne Festival***

Das *Lucerne Festival* (<http://www.lucernefestival.ch/>) ist ein weltbekanntes Musikfestival von klassischer Musik, das in Luzern stattfindet. Dieses 1938 gegründete musikalische Gipfeltreffen versammelt jedes Jahr die führenden Orchester, Dirigenten und Solisten der Welt.<sup>145</sup> „Das Festival versteht sich als Veranstaltung von Konzerten im

---

<sup>145</sup> <http://www.myswitzerland.com/de/lucerne-festival.html> (geklickt am 24.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Englischen ins Deutsche).

traditionellen Sinne auf Weltklasse-Niveau, aber auch als Vermittler von zeitgenössischer Musik und von Kunstereignissen, die in mittelbarem Zusammenhang zur Musik stehen.“<sup>146</sup>

Von 1943 bis 2000 wurde das Festival „Internationale Musikfestwochen Luzern“ (IMF) benannt und ab 1970 wird es von einer Stiftung getragen. Eine *Lucerne Festival Academy* (die mit der Hochschule Luzern - Musik zusammenarbeitet) und eine aus renommierten internationalen Musikern bestandene *Lucerne Festival Orchestra*, das von Sommer 2003 bis zu seinem Tod 2014 von Claudio Abbado als Chefdirigent geführt wurde, existieren.

Seit dem Jahr 2000 werden im Laufe des Jahres drei Festivals veranstaltet:

- *Lucerne Festival* im Sommer. „Das größte der drei Luzerner Festivals bringt während vier Wochen die ganze Stadt zum Klingen – mit Sinfoniekonzerten, Kammermusik und Rezitals, Straßenmusik und einem umfangreichen Rahmenprogramm.“<sup>147</sup> Seit 1938 findet dieses Festival üblicherweise zwischen August und September statt und umfasst ungefähr 100 Veranstaltungen, darstellen die Sinfoniekonzerte (zirka 30) den Mittelpunkt des Festivals. „Wichtige künstlerische Bestandteile des Festivals sind dabei die *artistes étoiles*, die *composer-in-residence* und die *orchestras-in-residence*“, zusammen mit begabten Jugendlichen. Ab 1999 entwickelt sich jede Veranstaltung um ein Thema; das dieses Jahres „Psyche“ war, weil die Veranstalter entdecken wollten, „wie es der Musik gelingt, die Seele zu berühren, zu erfreuen, zu erregen, zu bewegen; wie Trauer klingt und wie Jubel tönt.“ (<http://www.luzern.com/>).
- *Lucerne Festival* zu Ostern. Es dauert ungefähr zehn Tage von der Passionszeit bis zum Palmsonntag inklusive. Dieses Festival greift auf eine alte Tradition aus der Barockzeit zurück und widmet sich der geistlichen Musik. (<http://de.wikipedia.org/>) Die Konzerte haben Leiden, Tod und Trauer als zentrale Themen und „finden in den schönen Kirchen Luzerns und im Konzertsaal des KKL Luzern (Akronym für Kultur- und Kongresszentrums Luzern), welches am Ende der Neunziger Jahren vom Stararchitekten Jean Nouvel konzipiert wurde, statt.“ (<http://www.luzern.com/>)

---

<sup>146</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Lucerne\\_Festival](http://de.wikipedia.org/wiki/Lucerne_Festival) (geklickt am 24.07.2014).

<sup>147</sup> <http://www.luzern.com/de/lucerne-festival-in-estate> (geklickt am 24.07.2014).



- *Lucerne Festival* am Piano. Seit 1998 findet diese Veranstaltung jeweils im November statt und konzentriert sich auf die Tasteninstrumente und es wird auch Jazzmusik außer der klassischen gespielt. Außerdem wird ein „Festival im Festival“ unter dem Motto „Piano Off-Stage!“ veranstaltet: es besteht in „Jazznächten in den schönsten Bars und Restaurants der Stadt“, während deren „neben klassischen Jazzinterpretationen auch Boogie-Woogie, Blues und Soul“ () angeboten werden. (<http://www.luzern.com/> und <http://de.wikipedia.org/>)

Die 75. Veranstaltung des Festivals im Jahr 2013 wurde durch einen außergewöhnlichen Zulauf des Publikums kennzeichnet: mehr als 94% der verfügbaren Plätze wurden gebucht, mit einer Steigerung von 13% im Vergleich zum Vorjahr.<sup>148</sup>

Abbildung 57 - Das Logo des *Lucerne Festivals*<sup>149</sup>



#### **7.4.1.2. Salzburger Festspiele**

Die *Salzburger Festspiele* (<http://www.salzburgerfestspiele.at/>) stellen eines der weltrenommiertesten Musikfestivals für Oper, Schauspiel und Konzert dar und finden seit 1920 jeden Sommer im Juli und August in Salzburg statt.<sup>150</sup> Insbesondere „schlug die Geburtsstunde der *Salzburger Festspiele* am 22. August 1920, als Hugo von Hofmannsthal's Moralität *Jedermann* in der Regie von Max Reinhardt erstmals auf dem Domplatz aufgeführt wurde.“<sup>151</sup> Das von Alexander Pereira aktuell geführte Festival

---

<sup>148</sup> <http://www.viacialdini.it/in-scena/musica/qualita-e-successo-al-lucerne-festival.html> (geklickt am 21.07.2014).

<sup>149</sup> Quelle: <http://www.danielcohenconductor.com/> (geklickt am 24.07.2014).

<sup>150</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Salzburger\\_Festspiele](http://de.wikipedia.org/wiki/Salzburger_Festspiele) (geklickt am 24.07.2014).

<sup>151</sup> <http://www.salzburgerfestspiele.at/geschichte> (geklickt am 24.07.2014)

dauert sechs Wochen und bietet seiner Tausenden von Besuchern (288.225 Personen aus 73 Ländern im Jahr 2013 ein reiches und vielfältiges Programm mit fast 300 (293 im Vorjahr) wertvollen Veranstaltungen an. Dazu wird auf der Geschichte der Festspielwebsite geschrieben, dass „der Festspiel-Idee zuerst einmal der Wunsch zugrunde lag, außergewöhnliche künstlerische Ereignisse höchsten Niveaus in engem Bezug zur kulturellen Tradition des Landes, zum Genius loci und zur besonderen Szenerie einer barocken Stadt zu kreieren.“ (<http://www.salzburgerfestspiele.at/>)

Das Angebot der *Salzburger Festspiele* kann in drei Komponenten unterteilt werden:

- Schauspiel. Am Anfang der Festspielgeschichte hat der Schauspieler Max Reinhardt „die ganze Stadt zur Bühne“ (<http://de.wikipedia.org/>) mit seiner Aufführung der Neufassung des *Jedermann* von Hugo von Hofmannsthal<sup>152</sup> erklärt. Dieses Spiel, das ein Markenzeichen des Festivals ist, wurde von der Zeit des Nationalsozialismus bis zu den Neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts nicht mehr inszeniert. Auch der *Sommernachtstraum* darf als ein Festspielstück par excellence gelten, vorzugsweise mit Mendelssohns Schauspielmusik. Nach vielen erfolglosen Uraufführungen hat das Salzburger Schauspiel erst in den letzten Jahren seinen ursprünglichen Glanz nachgeholt mit der Eröffnung einer neuen Spielstätte, der Perner-Insel in Hallein, und dem 2002 gegründeten *Young Directors Project*. Was die Veranstaltung der Festspiele von 2014 betrifft, drehten sich die Schauspielaufführungen um die 100-jährige Wiederkehr des Beginns des Ersten Weltkrieges. (<http://de.wikipedia.org/>)
- Oper. „Die Oper stellt in Salzburg – als Gesamtkunstwerk – den *primus inter pares* in der Trias Schauspiel, Oper und Konzert dar“ (<http://de.wikipedia.org/>), weil die weltbekanntesten Sänger, Dirigenten und Regisseure daran teilnehmen. ‚Brennpunkte‘ der Salzburger Opernproduktionen sind nicht nur die von den Wiener Philharmonikern meisterhaft vorgetragenen Opern von Wolfgang Amadeus Mozart und Richard Strauss, sondern auch zeitgenössische Werke. Innerhalb des

---

<sup>152</sup> „Hofmannsthal Hugo von, geboren 1874 in Wien, studierte Rechtswissenschaft und romanische Philologie in Wien. War schon mit siebzehn Jahren im literarischen Kreis *Jung-Wien* bekannt und veröffentlichte mit den Pseudonymen *Loris* und *Melikow*; Freundschaft mit Stefan George und Richard Strauß. 1902 erlebte er eine Schaffenskrise, die in dem Werk *Ein Brief (des Lord Chandos an Francis Bacon)* zum Ausdruck kommt. Hofmannsthal unternahm Reisen nach Italien, Griechenland und Nordafrika und lebte dann in Rodaun bei Wien, wo er 1929 kurz nach dem Selbstmord seines >Sohnes starb.“ [Dagmar Winkler (2010), *Grammatica discorsiva della lingua tedesca*, Padova: Libreria Internazionale Cortina, 383.]

Opernprogramms von 2014 standen viele Uraufführungen auf dem Programm, darunter die Opern *Charlotte Salomon* von Marc-André Dalbavie und *Il trovatore* von Giuseppe Verdi.

- Konzert. „Zentral sind die großen Orchesterkonzerte, oft auch mit Chören und Gesangssolisten [aus aller Welt]. Die Wiener Philharmoniker bestreiten seit 1922 die Mehrzahl der Orchesterkonzerte und eröffnen auch alljährlich das Konzertprogramm. Wichtiges Charakteristikum der *Salzburger Festspiele* ist der Qualitätsanspruch bei Dirigenten und Solisten.“ (<http://de.wikipedia.org/>) Seit 1921 werden Konzerte geistlicher Musik, Orchester- und Kammerkonzerte, Serenaden, Liederabende, Matineen und auch Aufführungen von zeitgenössischer Musik ins Programm eingefügt.

Schon seit ihrer Gründungsphase ist die Internationalisierung ein Unterscheidungszeichen der *Salzburger Festspiele*, um mit Stefan Zweig zu sprechen, handelt es sich um „die neuzeitlichen Olympischen Spiele der Kunst, bei denen alle Nationen wetteiferten, ihre besten Leistungen zur Schau zu stellen“. Seit der zweiten Nachkriegszeit werden jedes Jahr die besten Orchester aus allen Kontinenten anlässlich der Veranstaltung in Salzburg versammelt. (<http://www.salzburgerfestspiele.at/>)

Außerdem, angesichts aller Festivalveranstaltungen, lassen sich die Festspiele durch eine tiefe Ambivalenz kennzeichnen: „Tradition und Moderne“, „Bürgerlichkeit und Fortschrittlichkeit“, konservativer Katholizismus bzw. nationale Neudefinition und neu erwachter Kosmopolitismus, sowie eine Neuorientierung im Hinblick auf die Zukunft, sind nur einige der im Salzburger Festival feststellbaren Gegenüberstellungen. (<http://www.salzburgerfestspiele.at/>)

Abbildung 58: Das Logo der *Salzburger Festspiele*  
(Quelle: <http://www.salzburgerfestspiele.at/>)



#### 7.4.1.3. *Bayreuther Festspiele*

Die *Bayreuther Festspiele* (<http://www.bayreuther-festspiele.de/>) oder Richard-Wagner-Festspiele sind ein Musiktheaterfestival, das den zehn letzten Opern Richard Wagners gewidmet ist. Das Festival wurde am 13. August 1876 gegründet und es findet seit 1951 jährlich im August statt, im eigens dafür vom Komponisten gemeinsam mit dem Architekten Otto Brückwald geschaffenen Festspielhaus auf dem Grünen Hügel in Bayreuth.<sup>153</sup>

Bis zum Zeitalter des Nationalsozialismus war die Judendiskriminierung bei der Aufnahme der Orchesterkomponenten ein Leitmotiv des Festivals und die Nähe des Festivalleiters zu Hitler hatte die staatliche Finanzierung als Ergebnis. Dazu ist es zu betonen, wie „Thomas Mann Bayreuth als Hitlers Hoftheater [bezeichnete]“. (<http://de.wikipedia.org/>) Dann stellte die Entnazifizierung einen Neuanfang der Festspiele dar, zusammen mit ihrer regelmäßigen Veranstaltung seit 1951.

Üblicherweise steht auf dem Festspielprogramm „eine wechselnde Auswahl aus den Hauptwerken Richard Wagners: *Der fliegende Holländer*, *Tannhäuser*, *Lohengrin*, *Der Ring des Nibelungen* (mit den vier Teilen *Das Rheingold*, *Die Walküre*, *Siegfried*, *Götterdämmerung*), *Tristan und Isolde*, *Die Meistersinger von Nürnberg* und *Parsifal*.“ (<http://de.wikipedia.org/>) Selten wird auch die 9. Sinfonie von Beethoven im Festspielhaus aufgeführt.

Die Aufführungen von Wieland Wagner waren ein wichtiger Anreiz für das Bayreuther Oper- und Musiktheater, ebenso wie die von Patrice Chéreau erneuerte Inszenierung von *Der Ring des Nibelungen*, anlässlich des 100. Jahrestages der Festivalgründung.

„Musikalisch gelten die Festspielaufführungen – insbesondere bezogen auf Chor und Orchester – als weltweit außerordentlich: auch durch die Tatsache, dass das Bayreuther Festspielhaus als „eines der Opernhäuser mit der weltweit besten Akustik angesehen wird.“<sup>154</sup>

---

<sup>153</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Bayreuther\\_Festspiele](http://de.wikipedia.org/wiki/Bayreuther_Festspiele) (geklickt am 25.07.2014).

<sup>154</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Richard-Wagner-Festspielhaus> (geklickt am 25.07.2014).

Jedes Jahr werden dreißig Veranstaltungen vorgeschlagen, die merkwürdig schon am Nachmittag beginnen und sich durch einstündigen Pausen kennzeichnen. (<http://de.wikipedia.org/>)

Da die Nachfrage sehr hoch (bis zu 500.000 Kartenbestellungen) ist und die Aufführungen von ungefähr 58.000 Zuschauern werden besucht können, entwickelte im Laufe der Jahre „entwickelte sich ein Schwarzmarkt mit Festspieltickets“, dessen Verbreitung „durch personalisierte Eintrittskarten und Kontrolle“ kürzlich beschränkt worden ist. Die Festspiele werden seit 1986 von der *Bayreuther Festspiele GmbH* durchgeführt, die Kosten für das Bayreuther Festspielhaus hingegen von der Richard-Wagner-Stiftung Bayreuth getragen. Nachdem 2008 Wolfgang Wagner sein Amt als künstlerischer Festspielleiter niederlegen musste, schied auch Eva Wagner-Pasquier aus der Leitung aus. (<http://de.wikipedia.org/>)

Abbildung 59: Das Logo der *Bayreuther Festspiele*<sup>155</sup>



## 7.4.2. Beispiele in Italien

### 7.4.2.1. *Ferrara Buskers Festival*

Das *Ferrara Buskers Festival* (<http://www.ferrarabuskers.com/>) ist eine internationale Schau der Straßenmusiker, wie der Untertitel des Festivalnamens unterstreicht. Besser noch wird es als „der italienische Hauptvertreter der Straßenmusik und -kunst“<sup>156</sup> betrachtet und es ist eine der größten, weltrenommierten derartigen Musikveranstaltungen, da es von vielen tausend Personen aus aller Welt besucht wird.

---

<sup>155</sup> Quelle: <http://www.bayreuther-festspiele.de/> (geklickt am 25.07.2014).

<sup>156</sup> <http://www.ferraterraeacqua.it/it/ferrara/eventi/manifestazioni-e-iniziative/spettacoli-distrada/ferrara-buskers-festival-2014> (geklickt am 25.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

Das Festival findet jährlich Ende August in der Altstadt Ferrara statt. Ursprünglich dauerte es sieben Tage, aber seit 2008 umfasst es zwei Wochenenden. Außerdem aber in den ersten Tagen werden auch andere Städte für die Festivalvoraufführung betroffen; 2014 waren sie: L'Aquila, Comacchio und Lugo.

1988 entstand das Festival aus einem von Stefano Bottoni und Luigi Russo ausgearbeiteten Plan, dessen Ziel es ist, die Straßenmusikerfigur (auch ‚*Busker*‘ genannt) zu preisen, deren Performances oft in vielen Städten weltweit verboten werden. Diese Idee hat sich weltweit verbreitet: ein eigentlicher Bereich wurde gegründet und verschiedene ähnliche Veranstaltungen wurden in Italien und im Ausland geschaffen, z. B.: das *Neuchatel Buskers Festival* (Schweiz), die *Dublin Street Performance* (Irland) und das *Buskers Festival* in Barcelona (Spanien).

Eine Besonderheit der Festspiele in Ferrara ist, dass weder Podeste noch Bühnen existieren, sondern alle Vorstellungen auf den Stadtplätzen und entlang der Straßen und Gassen stattfinden. Außerdem, im Gegensatz zu dem, was üblicherweise in den anderen Veranstaltungen passiert, ist der Eintritt frei und die eingeladenen Artisten bekommen kein Honorar, sondern nur die vom Publikum gegebenen Spenden. Eine weitere Merkwürdigkeit ist, dass sich die Aufführungen auf das Rotationsprinzip stützen, d.h. Musiker und Gruppen versetzen ihren Standort.

Das *Ferrara Buskers Festival*, das dieses Jahr an seiner 27. Veranstaltung angeklagt ist, ist wirklich bemerkenswert. Man nur denke, dass ungefähr 200.000 qm der Altstadt Ferrara vom Festival besetzt werden. 2013 besuchten mehr als 800.000 Personen die Vorstellungen und die aus aller Welt kommenden Musiker waren 940.<sup>157</sup>

Es ist wichtig zu betonen, dass die von den Festivalleitern eingeladenen Musiker und Gruppen zwanzig sind, aber Hunderte von anderen originellen Künstlern, z. B. Jongleure, Akrobaten, Seiltänzer und Clowns, nehmen spontan und auf eigene Kosten an der Veranstaltung teil, um sich einen Namen zu machen.

Ab seiner dritten Veranstaltung wird das Festival jährlich einem bestimmten Land gewidmet, aus dem die meisten eingeladenen Artisten kommen. Das ausgewählte Land für 2014 war die Mongolei. Was die deutschsprachigen Länder betrifft, hat das Festival 1995 Deutschland beherbergt.

---

<sup>157</sup> [http://www.eventiesagre.it/Eventi\\_Festival/2217\\_Ferrara+Buskers+Festival.html](http://www.eventiesagre.it/Eventi_Festival/2217_Ferrara+Buskers+Festival.html) (geklickt am 25.07.2014).

Schließlich ab 2011 beschäftigen sich die Festspielveranstalter mit dem Plan *EcoFestival*, um die Verschwendungen auf ein Minimum zu reduzieren und hohe Umweltschutzstandards auch für weitgreifende Veranstaltungen festzulegen. Die Ergebnisse des Plans werden vom *Bureau Veritas*, dem *Ferrara Convention and Visitors Bureau*, bescheinigt.<sup>158</sup>

Abbildung 60: Das Logo des *Ferrara Buskers Festival* in Blau mit der Altstadt Ferrara im Hintergrund<sup>159</sup>



#### 7.4.2.2. Festival Lirico Areniano

Das *Festival Lirico Areniano* (<http://www.arena.it/it-IT/Homeit.html>), auch als *Arena di Verona Opera Festival* bekannt, ist eine Opernmusikveranstaltung, die jährlich im Sommer im Stadtamphitheater stattfindet, das „das größte Freilichtopernhaus der Welt“<sup>160</sup> ist. Diese Veranstaltung zieht jedes Jahr Tausende von Zuschauern aus aller Welt an: 2013 waren sie insgesamt 483.778, mit einer Steigerung von 13% im Vergleich zum Vorjahr.<sup>161</sup>

---

<sup>158</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Ferrara\\_Buskers\\_Festival](http://it.wikipedia.org/wiki/Ferrara_Buskers_Festival) (geklickt am 25.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

<sup>159</sup> Quelle: <http://www.italnews.info/2011/08/18/al-via-il-ferrara-buskers-festival/> (geklickt am 25.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

<sup>160</sup> [http://www.arena.it/it-IT/fondazione-arena-verona/storia.html?#U-JIIvI\\_s0M](http://www.arena.it/it-IT/fondazione-arena-verona/storia.html?#U-JIIvI_s0M) (geklickt am 25.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

<sup>161</sup> [http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cultura\\_e\\_tempolibero/2013/9-settembre-2013/arena-verona-stagione-estiva-incorniciare-2222994614808.shtml](http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cultura_e_tempolibero/2013/9-settembre-2013/arena-verona-stagione-estiva-incorniciare-2222994614808.shtml) (geklickt am 25.07.2014).

Die Festspiele wurden am 10. August 1913 mit der Inszenierung von Verdis *Aida* gegründet, um das Zentenarium von der Geburt des Komponisten zu begehen. An dieser Erstaufführung nahmen bekannte Persönlichkeiten teil, wie z. B. Giacomo Puccini, Pietro Mascagni und Franz Kafka. Die Veranstaltung des Festivals wurde wegen der zwei Weltkriege für zehn Jahre unterbrochen und 1962 wurden die vier letzten Aufführungen der Schau wegen eines Brandes nicht inszeniert.

Schon von der ersten Vorstellungen kennzeichnet sich dieses Festival für die bisher ungewöhnlichen dreidimensionalen Elemente des Bühnenbildes aus, die sich für die Monumentalität der Arena eignen und seit jeher einer der vielen Erfolgsfaktoren der Festspiele sind, weil sie sehenswert sind. Der Slogan dieser Opernfestspiele ist nämlich *“Open your eyes and listen”*, d.h. „Öffne deine Augen und höre“.

In der Arena werden auch zahlreiche Konzerte von nichtmelodramatischen Opern (z. B. Verdis *Requiem* und *Te Deum*) und Ballette (z. B. Tschaikowskis *Schwanensee* und *Dornröschen*) veranstaltet. Auf jeden Fall geht es um Werke, die wegen ihrer Majestät und Massenszenen das Adjektiv ‚areniano‘ (d.h. für die Arena) annehmen.

Von 1936 bis 1998 wurde das Festival vom *Ente Autonomo Spettacoli Lirici Arena di Verona* getragen. Seit 1976 hat diese Körperschaft ihre Kunstaktivität mit der Veranstaltung von Sinfonie- Oper- und Ballettaufführungen von Oktober bis Mai an dem nach dem Zweiten Weltkrieg wiederaufgebauten philharmonischen Theater vergrößert. (<http://corrieredelveneto.corriere.it/>) 1998 wurde die Körperschaft in eine private Stiftung mit der Benennung *Fondazione Arena di Verona* umgesetzt. Seit 2012 existiert auch ein Opernmuseum, dessen Namen AMO ist. Hier werden die Geschichte der Opernmusik und der Aufbau eines Werkes vorgestellt. 2013 hat das Festival sein Zentenarium mit einer zukunftsorientierten Inszenierung der *Aida* am Öffnungstag und mit der Rekonstruktion der Erstaufführung der *Aida* genau am 10. August begangen.<sup>162</sup>

---

<sup>162</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Festival\\_lirico\\_areniano](http://it.wikipedia.org/wiki/Festival_lirico_areniano) (geklickt am 25.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).



Abbildung 61 - Das Logo von 2014 des *Arena di Verona Opera Festivals*  
(Quelle: <http://www.arena.it/>)



#### 7.4.2.3. *La Notte della Taranta*

*La Notte della Taranta* (<http://www.lanottedellataranta.it/>) ist ein wanderndes Volksmusikfestival, das in verschiedenen Gemeinden der Provinz von Lecce (Südapulien) jährlich im August stattfindet und aus fünfzehn Konzerten und einem Megakonzert in Melpignano besteht.

1998 dank der Intuition der Union der Gemeinden der *Grecia Salentina*<sup>163</sup> und des Instituts Diego Carpitella wurde diese Veranstaltung gegründet, die auch als ein Musiklabor für die Aufwertung der Tradition (<http://www.ballareviaggiando.it/>) betrachtet werden kann. Jedes Jahr ist ein Korrepetitor für das Arrangement der traditionellen aus Salento kommenden Musik (vor allem der sogenannten *pizzica*) mit anderen mediterranen Musiktraditionen verantwortlich. Genau die Integration der verschiedenen Rhythmen ist der Mittelpunkt des Festivals.

Im Laufe der Zeit hat sich die Initiative entwickelt und die Gesamtheit von Konzerten ist ein wirksames Mittel von Tourismuspromotion geworden, weil sie zum Gebietskulturgut gehören. Tausende von Liebhabern und Touristen aus Italien und aller Welt werden von diesem Festival angezogen, um die Echtheit der Traditionen zu erleben. Man nur denke, dass 2013 nur das Endmegakonzert 130.000 Zuschauer versammelt hat.

2008 entstand eine Stiftung auf Initiative von den Gründern des Festivals, der Region Apulien und der Provinz von Lecce, die denselben Namen des Festivals hat. Das

---

<sup>163</sup> Die *Grecia salentina* ist eine Sprachinsel, die sich im Salento, d.h. in Südapulien, in der Provinz Lecce, befindet. Sie besteht aus neun Gemeinden und dort wird eine neugriechische Mundart, das sogenannte 'griko', gesprochen. [http://it.wikipedia.org/wiki/Grecia\\_salentina](http://it.wikipedia.org/wiki/Grecia_salentina) (geklickt am 26.07.2014).

Ziel der Stiftung ist die Förderung von Kultur-, Musik-, Sozial- und Kommunikationsveranstaltungen und die Koordinierung der Aktionen der Gesellschafter für die Erschließung und die Umweltschutz des Salento. Heutzutage beschäftigt sich die Stiftung mit der Festivalplanung und -veranstaltung in Zusammenarbeit mit den italienischen und ausländischen Hauptuniversitäten und Forschungszentren. Der aktuell amtierende italienische Minister für Kulturgüter, Massimo Bray, war bis April 2013 der Vorsitzende der Stiftung.

2014 hat sich auch das Festivalprogramm sich mit den Performances von Musikern aus Mongolei, Türkei und Indien internationalisiert.<sup>164</sup>

Zum Schluss ist eine Merkwürdigkeit des Festivals die im Jahr 2012 entstandene Initiative des *Cammino della Taranta*, die dem Erreichen der Stadt des Endmegakonzerts von dem eigenen Wohnort entspricht.

Abbildung 62: Das Logo von *La Notte della Taranta*<sup>165</sup>



## **7.5. Die andere Seite des Musiktourismus: Migration und Ethnomusikologie**

Beim Handeln von Musik und Tourismus muss man auch Migration und Ethnomusikologie erwähnen. Krüger hat sich damit in ihrem 2013 Artikel „*Neue*

---

<sup>164</sup> [http://www.lanottedellataranta.it/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=196:il-festival-itinerante-la-notte-della-taranta-incontra-il-mondo&Itemid=7&lang=it](http://www.lanottedellataranta.it/index.php?option=com_k2&view=item&id=196:il-festival-itinerante-la-notte-della-taranta-incontra-il-mondo&Itemid=7&lang=it) (geklickt am 26.07.2014)

<sup>165</sup> Quelle: <http://www.autolineemoffa.it/notte-della-taranta-2014/> (geklickt am 26.07.2014)

*Perspektiven in der Ethnomusikologie. Musiktourismus und –migration*“ beschäftigt. Am Anfang erklärt sie, dass sich der Musiktourismus ab den letzten zwanzig Jahren des vorigen Jahrhunderts in der Ethnomusikologie - mit konsequenten Bezügen auf die traditionelle Musik - entwickelt hat. Trotzdem sie behauptet, dass heutzutage „ist der duale Fokus auf Migration und Tourismus kritisch abwesend in ethnomusikologischen Diskursen, mit einigen wenigen Ausnahmen“<sup>166</sup>, beispielweise:

- „die Kultur von Migranten mag in unterschiedlichster Weise in offiziellen und Werbematerialien, die den Projekten des „*Place Branding*“ zur Ankurbelung des Tourismus dienen, dargestellt werden [...];
- Migranten fördern ihre eigenen musikalischen Traditionen in Tourismuskontexten, aber nur wenn sie dazu Zugang haben, wie zum Beispiel die Tuareg Musiker bei dem *Festival au Désert* in Mali [...];
- Unterdessen mag die von Migranten bevorzugte Musik sich um World Music-Stile handeln, und sie dabei in eine Art von virtuellen Tourismus involvieren, der sie mit einer konstruierten Version von „Heimat“, die in hohem Grade idealisiert, kommerzialisiert und kapitalistisch ist, wiederverbindet.“  
(<https://www.academia.edu/>)

Infolgedessen laut der Professorin wirkt sich der Tourismus auf die Ethnomusikologie nicht positiv aus und dazu hat Howard (2008) vier Beispiele von aktuellen Gegensätzen:

- „Ethnografisch-verwurzelte Musik authentischer Traditionen vs. Kommerzialisierte (familiäre/andere) *World Music*;
- Musiken von Ethnomusikologen erforscht vs. Musiken für den Konsum produziert;
- Vielfalt (lokale Musik) vs. Standardisierung („*great melt*“);
- Eingehende Anerkennung vs. *Audio tourism*“<sup>167</sup>.

Außerdem schließen die zeitgenössischen Diskussionen über Globalisierung das Binom Tourismus-Migration ein, weil viele mit der Globalisierung verbundene Themen, z. B. das Kulturerbe, die Authentizität, die Identität und die Kommerzialisierung der

---

<sup>166</sup> Simone Krüger (2013), *Neue Perspektiven in der Ethnomusikologie. Musiktourismus und –migration*, 1, [https://www.academia.edu/3439867/Neue\\_Perspektiven\\_in\\_der\\_Ethnomusikologie\\_Musiktourismus\\_und\\_migration](https://www.academia.edu/3439867/Neue_Perspektiven_in_der_Ethnomusikologie_Musiktourismus_und_migration) (geklickt am 26.07.2014).

<sup>167</sup> Das „*Audio tourism*“ wird im Artikel als „eine Form des imaginären Reisens, das mit Hyper-Konsum und Orientalismus gleichgesetzt“ definiert. (<https://www.academia.edu/>).

Traditionen und Kulturen auch die Phänomene des Tourismus und der Migration betreffen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Gesamtheit der 2008 in Liverpool organisierten Musikveranstaltungen, als Liverpool Kulturhauptstadt Europas war<sup>168</sup>.

---

<sup>168</sup> „Die Kulturhauptstadt Europas (von 1985 bis 1999 Kulturstadt Europas) ist eine Kulturinitiative der Europäischen Union. [...] Die Benennung soll dazu beitragen, den Reichtum, die Vielfalt und die Gemeinsamkeiten des kulturellen Erbes in Europa herauszustellen und ein besseres Verständnis der Bürger Europas füreinander zu ermöglichen.“ [http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturhauptstadt\\_Europas](http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturhauptstadt_Europas) (geklickt am 26.07.2014).

**ZWEITER TEIL:**

**DIE DESTINATIONEN UND MUSIKEVENTS  
VON PADUA UND  
FREIBURG IM BREISGAU**



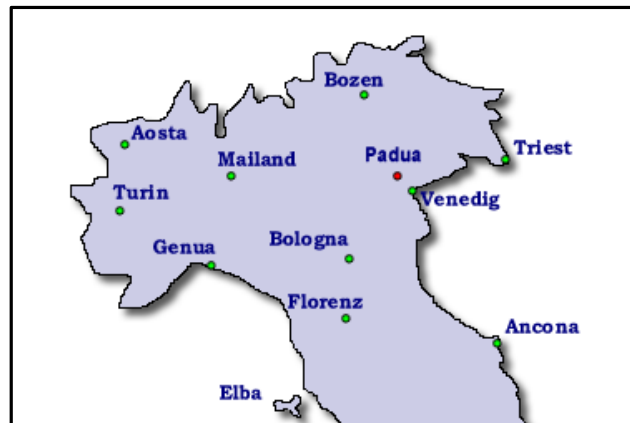
## 8. KAPITEL

### DIE DESTINATION PADUA

#### 8.1. Einleitung zur Stadt und Geschichtshinweise

Auch bekannt als die Stadt des Heiligen Antonius, ist Padua eine der ältesten und gleichzeitig der dynamischsten<sup>169</sup> Städte Italiens. Sie liegt in einer strategischen Position im Nordosten des Landes, insbesondere in der Region Venetien, am Ostrand der Poebene am Fluss Bacchiglione (Abbildung 63). Padua hat 209.678 Einwohner (Stand vom 31.12.2013) - darunter, 31.385 ausländische Ortansässige - und die gleichnamige Provinz, die von den Euganeischen Hügeln bis zur Venetischen Lagune reicht, umfasst 104 Gemeinden.

Abbildung 63: Geografische Lage der Stadt Padua<sup>170</sup>



Padua ist eine entwickelte Stadt auf industrieller und städtebaulicher Ebene und sie ist auch ein bekanntes Reiseziel wegen ihres Kunst-, Geschichts- und Kulturgutes. In der Provinz zieht das Thermalbecken von Abano und Montegrotto schon seit der römischen Zeit einen erheblichen Touristenstrom an, und wurde an einem der berühmtesten europäischen Kurorte.

---

<sup>169</sup> Dieses Adjektiv wurde in der Broschüre *Padova. Scoprire Padova e dintorni* angewendet.

<sup>170</sup> Quelle: <http://www.ober-italien.de/padua/index.htm> (geklickt am 27.07.2014).

Konnte doch, mitten entschlüpft durch das Heer der Achiver, Antenor  
In die illyrische Bucht eindringen und bei dem versteckten  
Reich der Liburner vorbei und Timavus' Quellen gelangen,  
Der mit lautem Getöse des Bergs sich jäh in das Meer stürzt  
Durch neun Mündungen und das Gefild mit rauschender Flut deckt!  
Und hier baut' er die Stadt Patavium, gründete Sitze  
Hier für die Teukrer, benannte das Volk; die troianische Wehr hing  
Hier er auf und ruht jetzt aus, in Frieden bestattet.<sup>171</sup>  
Vergil, Aeneis, I, 242-249

Mit diesen Zeilen rühmt Vergil die Legende der Gründung von Padua vom Trojaner Antenor, vor mehr als dreitausend Jahren. Zu Zeiten der Römer nahm die Stadt den Namen *Patavium* an und sie war eines der Hauptzentren des Römischen Reiches dank ihrer florierenden Wirtschaft, ihres fruchtbaren Bodens und ihrem Überfluss der schiffbaren Wasserläufe. 601 wurde Padua von den Langobarden zerstört, aber nach dem Jahr Tausend erholte sich die Stadt wirtschaftlich und expandierte schnell.

Ab dem 11. Jahrhundert wurden die Gebäude für die Mönche und die Bürger errichtet: der Dom, das Rathaus, die Adelspaläste und eine große Umfassungsmauer für den Zentrumsschutz. Im 13. Jahrhundert, in der mittelalterlichen Zeit der Stadtstaaten, entstanden 1218 der *Palazzo della Ragione*, 1222 die Universität und 1238 die Basilika des Heiligen Antonius. Das folgende Jahrhundert war die Blütezeit der Stadt: die Signoria der Da Carrara gab dem Handel, der Universität und der Kunst- und Kulturentwicklung Auftrieb. Dank der Ankunft von nationalberühmten Malern, wie z. B. Altichiero, Guariento, Giusto de' Menabuoi und vor allem Giotto, der die Scrovegni Kapelle mit außerordentlichen Fresken bemalte, entwickelte sich das Kultur- und Kunstgut der Stadt. Während des italienischen *Rinascimento* kamen auch weitere Künstler, wie Mantegna und Donatello an.

1405 nach dem Sturz der Carraresi wurden Padua und ihr Gebiet in die Herrschaft der Republik Venedig eingeschlossen. Zu jener Zeit war die Stadt ein sehr wichtiges Zentrum für die Wissenschaft, insbesondere im medizinischen Bereich, dank dem Prestige der Universität, wo auch Galileo Galilei unterrichtete. Der Venezianer Adel investierte sein Kapital in Agrartätigkeiten und errichtete wunderbare Villen außerhalb der Stadtgrenze.

---

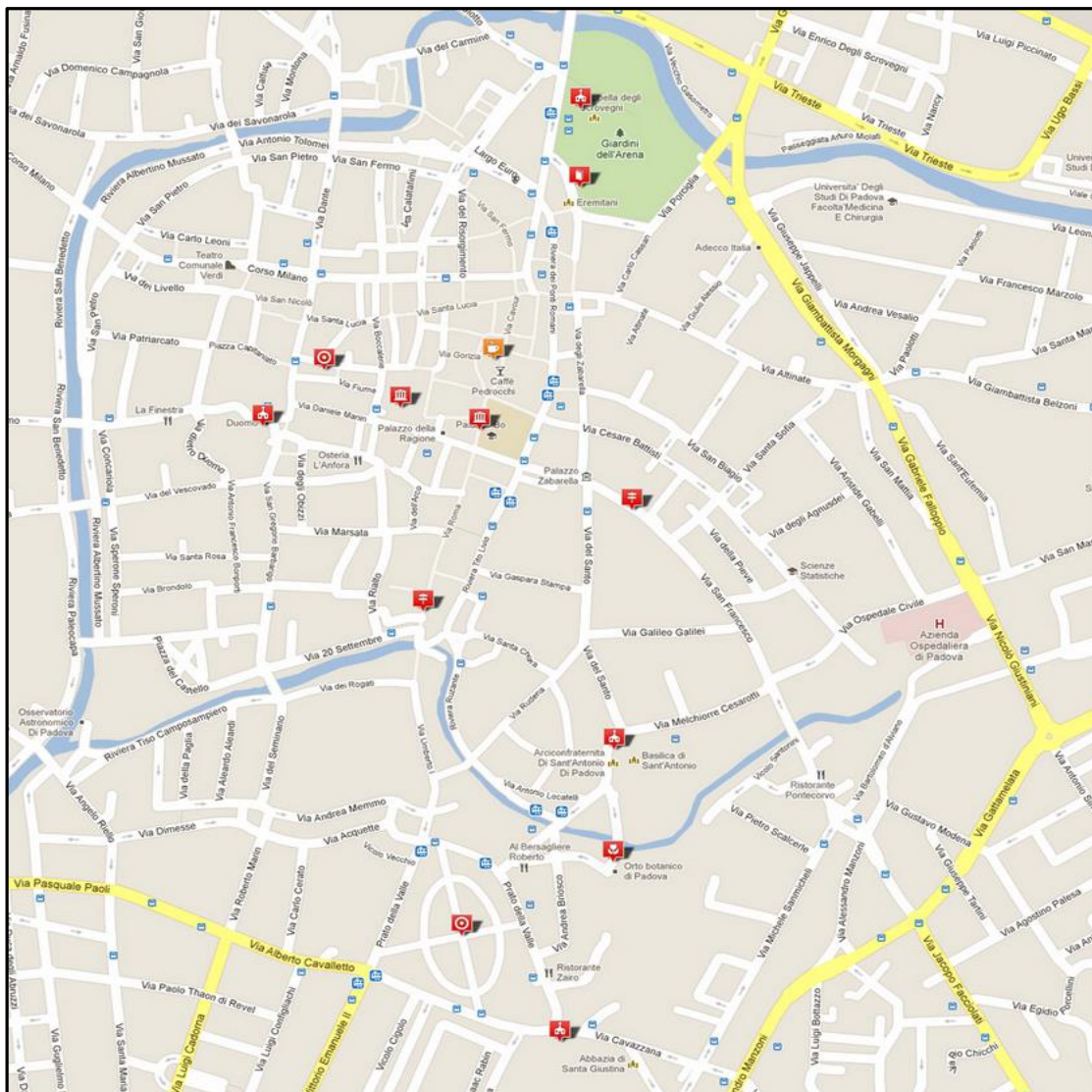
<sup>171</sup> <http://www.gottwein.de/Lat/verg/aen01de.php> (geklickt am 27.07.2014).



Nach dem Verfall der Republik Venedig (1797) und dem Vorrücken des napoleonischen Imperialismus zwang das Habsburgerreich der Stadt Padua seine Herrschaft bis zum Anschluss an das Italienische Königreich (1866) auf. Wichtige historische Tatsachen dieser Zeit waren die Unruhen des Risorgimento und der Studentenaufstand, deren Stadtbezugspunkt das bekannte *Caffè Pedrocchi* war.

Trotz der Zerstörungen der zwei Weltkriege erhielt Padua ihre Stadtstruktur unverändert aufrecht. Heutzutage kennzeichnet sich die paduanische Stadt für ihre industrielle Entwicklung, ihre auf den Handel und die Dienstleistungen gestützte Wirtschaft und ihr reiches Gut von Kunst, Kultur, Gastronomie und Geschichte.

Abbildung 64: Stadtkarte von Padua<sup>172</sup>



<sup>172</sup> Quelle: <http://www.zainoo.com/media/2808.JPEG> (geklickt am 02.09.2014).

## 8.2. Padua als Tourismusdestination: Typologie, Triebfedern, Pull-Faktoren und Touristenzustrom

Damals wie heute stellt der Tourismus für die Stadt Padua einen bedeutenden Wirtschaftszweig und einen Entwicklungsfaktor mit Wachstumsgelegenheiten in die Zukunft dar.

Unter dem Gesichtspunkt der **Typologie** ist Padua als eine Community-Destination zu betrachten, da sich ihr Tourismusangebot auf die verfügbaren Ressourcen des Gebietes stützt, d.h. die Kunst- und Geschichtssehenswürdigkeiten, die abwechslungsreiche Landschaft, das Thermalbecken usw. Diese Elemente bilden die Anziehungskraft der Stadt, aber man kann sich nicht nur auf sie konzentrieren, um Padua touristisch zu entwickeln; es ist angebracht, die Entstehung und Entwicklung von neuen Tourismusformen und neuen Attraktionsfaktoren, z. B. den Events, zu fördern.

Das Tourismusangebot von Padua gestaltet sich als ein Netz, weil es sich durch eine Pluralität von öffentlichen und privaten Subjekten kennzeichnet, die miteinander zusammenarbeiten, um die Gesamtheit von Produkten und Dienstleistungen für die Touristen zu umreißen und das Entstehen der Tourismuskette der Destination Padua.

Im Allgemeinen liegen dem paduanischen Tourismussystem zwei Pole zugrunde, d.h. einerseits die Stadt und andererseits das Thermalbecken von Abano Terme und Montegrotto Terme. Dann entstehen aus diesen Polen sechs hauptsächliche Tourismusformen, die auch als die ‚**Triebfedern**‘ des paduanischen Tourismus betrachtet werden:

- **Stadttourismus.** Sein Mittelpunkt entspricht dem Geschichtsgut und den Kunstschatzen der Stadt Padua. Die zahlreichen Museen, Denkmäler, mittelalterlichen Viertel und bedeutenden Kunstwerke, die sich vor allem in der Altstadt befinden, machen den Stadttourismus wichtig für Padua, das ein Reiseziel von unbestrittenem Wert für Kunstliebhaber, vor allem für die der mittelalterlichen Kunst darstellt. Die Tatsache, dass Padua viele bekannte Künstler und Wissenschaftler beherbergt hat, erhöht die Attraktivität und den Reiz der Stadt für den potentiellen Besucher und Touristen.

- **Thermaltourismus.** Seit Langem stellt sich das Euganeische Thermalbecken unter die renommiertesten Kurorte Europas. Außerdem wird in den letzten Jahren der Thermalurlaub immer mehr mit einem entspannenden Urlaub für das psychophysische Wohl assoziiert. Es ist das, was die Tourismusneigung der Thermalzone von Abano Terme und Montegrotto Terme unversehrte aufrechterhält.
- **Önologie und Gastronomie betreffender Tourismus.** Viele typische Produkte mit Qualitätszeichen und die Aufmerksamkeit auf die Qualitätsgarantie und die Suche nach Neuem sind die Zutaten, damit diese Tourismusform eine Gelegenheit für lokale Entwicklung ist, wenn sie mit anderen Tourismusbereichen, z. B. dem Thermal- oder dem Stadttourismus, integriert wird. Eine der Stärken der paduanischen Önologie und Gastronomie ist die *Carta dell'Eccellenza*, d.h. eine Urkunde, die durch die Marke *Padova da gustare* die besten typischen Produkte aufgrund der Naturreinheit, Qualität, und Auffindbarkeit des Produktes auf dem Stadt- und Provinzgebiet bescheinigt. Dieses Brand kann auch von Restaurants und Produzenten angewendet werden, um ein hohes Qualitätsnetwork zu schaffen.
- **Religionstourismus.** Diese Tourismusform hat sich dank der Basilika des Heiligen Antonius entwickelt, der in Padua lebte und predigte und dem viele Personen weltweit ergeben sind. Nämlich ist diese Basilika das Ziel vieler Wallfahrten und der Mittelpunkt des Religionstourismus wegen ihrer nationalen Bedeutung und der jährlichen *Festa del Santo*, aber es wird gerade versucht, diese Tourismusform mit anderen Kultstätten, Klöstern und Abteien, die sich außerhalb der Stadtgrenze befinden, zu erweitern.
- **Kongresstourismus.** Das ist einer der Sektoren, auf den die Destination Padua in die Zukunft setzen will und muss, um ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu den Konkurrenzreisezielen zu erhöhen. Diese Tourismusform ist die mit der höchsten Aufgabenfähigkeit. Deshalb stellt dieses Gebiet eine gute Investition für die Tourismusedwicklung der Thermal- und Stadtzone und für die Integration und Bereicherung des Tourismusangebots dar, wenn es mit Zusatzaktivitäten, z. B. den die Kultur, den Sport oder Önologie und Gastronomie betreffenden Tätigkeiten, vereint wird. Seit 2012 hat Padua ihr *Convention Bureau* innerhalb ihrer DMO, dem der Vorschlag der Konstruktion eines Kongresszentrums hinzuzufügen ist.

- ‚Quertourismi‘. Zu dieser Kategorie gehören alle Thema- oder Niscentourismusformen, die spezifische Zielgruppen der Nachfrage umfassen und das ‚klassische‘ Tourismusangebot bereichern. Beispiele dieser ‚Tourismi‘ sind der Öko-, Natur- und Sporttourismus.

Was die **Pull-Faktoren** der Destination Padua betrifft, entsprechen sie den folgenden Punkten:

- Attraktionen: unter den vielen natürlichen Attraktionen sind die Kunstschatze, wie z. B. die Basilika des Heiligen Antonius, die Scrovegni Kapelle und der Palazzo della Ragione einzuschließen. Dieses Gut wird durch das reiche Netz der Stadt- und Provinzmuseen und die unterschiedliche Landschaft, den Thermal-, Stadt- und Hügelaum mit den eigenen typischen Produkten umfasst.

Daneben bestehen die sogenannten Kunstattraktionen aus dem breiten Hotelfach, das vor allem dem Businessgebiet mit den auch in vielen Beherbergungsbetrieben verbreiteten weiten Kongresshallen gewidmet ist. Andere Kunstattraktionen sind die Räume und Strukturen wie das Gran Teatro Geox und das Palafabris, wo live Erlebnisse, Konzerte und Vorstellungen stattfinden, und die in der Stadt und Provinz veranstalteten Events.

- Zugänglichkeit. Die geografische Zugänglichkeit zur Destination Padua wird zuerst durch ihre Position begünstigt. Die Stadt liegt in einer zentralen Lage innerhalb der Poebene und der Venetischen Region; deswegen ist sie ziemlich in der Nähe von den anderen Provinzhauptstädten, insbesondere Venedig. Außerdem ist Padua mit einem guten Straßen-, Autobahn- und Bahnnetz ausgestattet, aber sie hat keinen eigentlichen Flughafen. Die aus Bussen und seit 2002 Straßenbahnen bestehenden öffentlichen Verkehrsmittel der Betriebe Aps und Sita verbinden das Zentrum mit dem Stadtrand und anderen Überlandzonen, insbesondere dem Thermalgebiet von Abano Terme und Montegrotto Terme.

Was die ökonomische und soziopolitische Zugänglichkeit betrifft, sind sie als gut zu betrachten, weil die Destination darüber keine besonderen Grenzen oder Probleme vorstellt.

- Informationen, Aufnahme (Gastfreundschaft) und Hotelfach. Diese Aktivitäten werden von privaten und öffentlichen Subjekten geführt. Was die Informations- und

Aufnahmetätigkeiten betrifft, werden sie durch die Sonderagentur *Turismo Padova Terme Euganee* und mittels der entsprechenden Auskunftsstellen (in Italien mit dem Akronym IAT bezeichnet), der Website *www.turismopadova.it* und der *Padova Card* gemanagt. Insbesondere ist die Website ein multifunktionales Portal, dessen Aufgabe es ist, die potentiellen Touristen/Besucher über das paduanische Tourismusangebot zu unterrichten; hingegen ist die *Padova Card* eine Touristenkarte, dank der der Eintritt zu den Stadtmuseen und den öffentlichen Verkehrsmitteln frei sind und Sonderrabatte bei vielen Geschäften gewährt werden.

Was das Hotelfach betrifft, wird es hingegen von privaten Unternehmern geleitet. Im letzten Jahrzehnt hat Padua eine erhebliche Zunahme der Hotels und anderer Beherbergungsbetriebe verzeichnet, vor allem der für den Kongressbereich gedachten Strukturen.

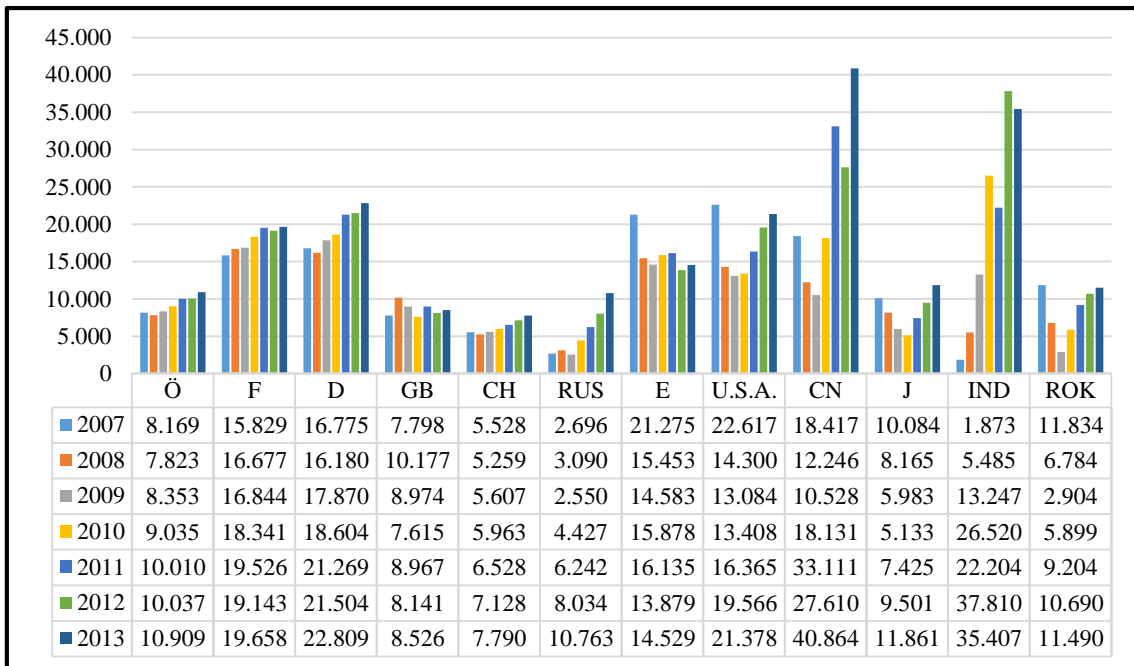
- **Tourismusimage.** Es wird sowohl von öffentlichen als auch private Subjekten bestimmt. Das paduanische Tourismusangebot ist vielfältig und abwechslungsreich. Aus diesem Grund ist das daraus entstehende Image nicht spezifisch oder einheitlich, sondern mehrfach das einer Stadt mit verschiedenen Neigungen. Heutzutage in einem konkurrenzfähigen Kontext ist es für eine gute Positionierung auf dem Globalmarkt wichtig, ein deutliches Tourismusimage zu haben. Genau die Bestimmung eines klaren Images war eines der Ziele der Implementierung des seit 2004 durch die Provinz von Padua eingeleiteten *Progetto Strategico del Turismo* (Strategischer Tourismusplan).

Wie schon am Anfang erklärt wurde, spielt der Tourismus für Padua und seine Provinz eine bedeutungsvolle Rolle. Nämlich anhand von statistischen Daten ergibt sich, dass die Provinz von Padua die dritte Provinz der Venetischen Region ist, was den **Touristenzustrom** betrifft, mit mehr als 4 Millionen Jahresankünften.

Aufgrund eines Berichtes des statistischen Amtes des Tourismusbereiches der Provinz von Padua von 2007 bis 2013 war der Trend der Destination Padua im Allgemeinen positiv. Insbesondere, wie der darunter liegende Graph (Abbildung 65) zeigt, 2008 und 2009 gab es einen Rückgang sowohl bei den Ankünften als auch bei den Übernachtungen. Trotzdem seit 2010 haben die Touristenströme jedes Jahr zugenommen, mit beträchtlichen Steigerungen zwischen 2010 und 2011 (+8,47% bei den Ankünfte und

+9,54% bei den Übernachtungen) und zwischen 2012 und 2013 (+7,33% bei den Ankünfte und +8,86% bei den Übernachtungen). Das Wachstum ist vor allem den ausländischen Touristen zuzuschreiben. Zum Schluss bleibt die Aufenthaltszeit stabil bei zwei Nächten, was sowohl die Italiener als auch die Ausländer betrifft.

Abbildung 65: Touristenströme in Padua von 2007 bis 2013<sup>173</sup>



Was den Herkunftsort der Ausländer betrifft, ist Padua das Lieblingsreiseziel der Touristen aus Österreich, Deutschland, und Frankreich. Die folgenden Graphen zeigen den Trend der Ankünfte (Abbildungen 66) beziehungsweise der Übernachtungen (Abbildung 67) der Ausländer der hauptsächlichen Staatsangehörigkeiten von 2007 bis 2013. Hervorragend ist der große Zustrom der Touristen aus China (+121,88% bei den Ankünften und +86,10% bei den Übernachtungen) und Indien (+1.790,39% bei den Ankünften und +1.166,73% bei den Übernachtungen). Daraus lässt sich folgern, dass in den letzten Jahren diese Länder im Wohlstand leben und deshalb, dass es angemessen wäre, nicht nur auf die traditionellen Märkte, sondern auch auf diese neuen zu setzen. Die folgenden Graphen sind beide Darstellungen der Doktorandin in Anlehnung der Daten des statistischen Amtes des Tourismusbereiches der Provinz Padua.

<sup>173</sup> Quelle: Darstellung von der Doktorandin in Anlehnung der Daten des statistischen Amtes des Tourismusbereiches der Provinz Padua.

Abbildung 66: Ankünfte in Padua der Ausländer nach Herkunftsländer (hauptsächliche Staatsangehörigkeiten) von 2007 bis 2013<sup>174</sup>

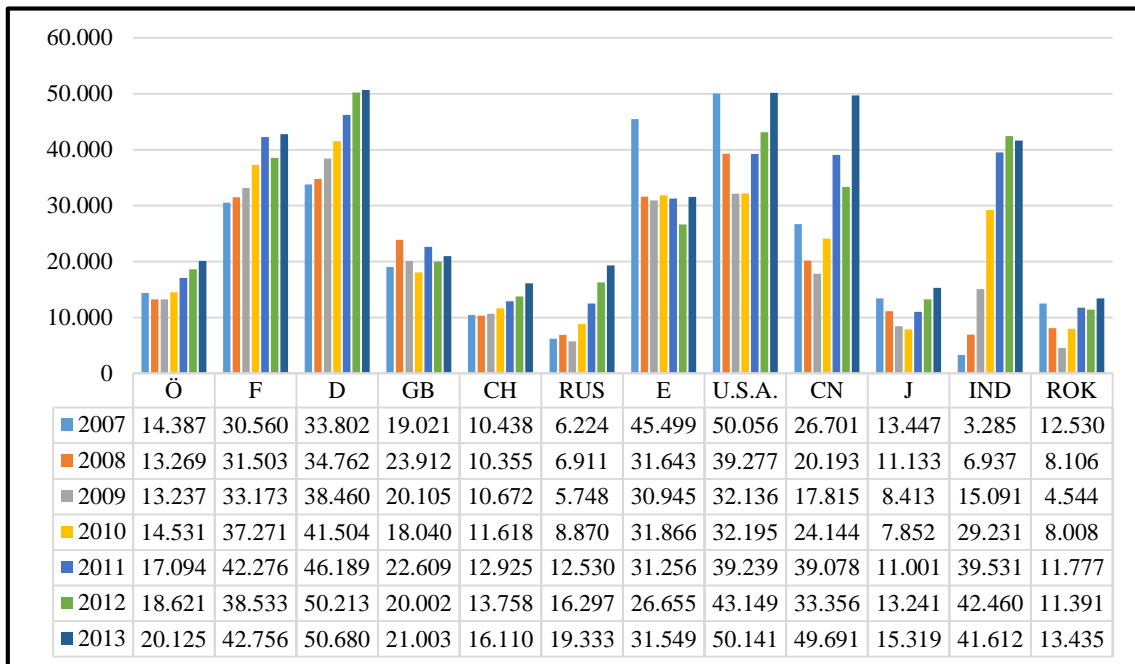
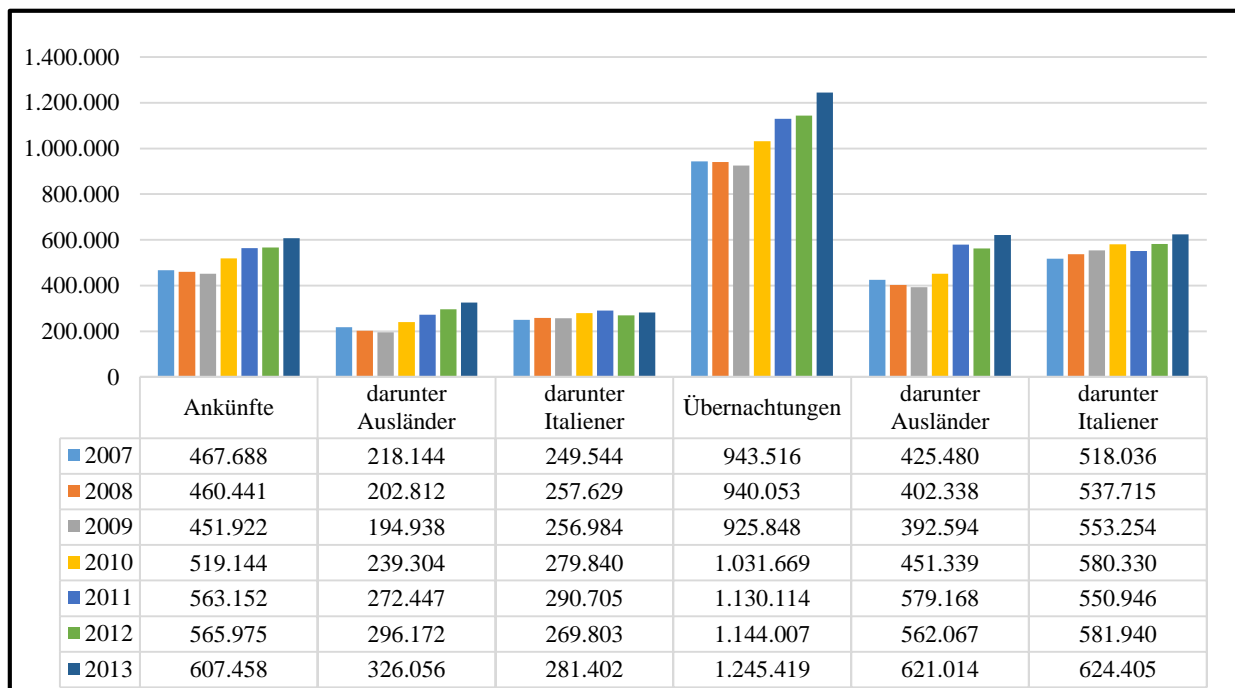


Abbildung 67 - Übernachtungen in Padua der Ausländer nach Herkunftsländer (hauptsächliche Staatsangehörigkeiten) von 2007 bis 2013



<sup>174</sup> Quelle: Darstellung von der Doktorandin in Anlehnung der Daten des statistischen Amtes des Tourismusbereiches der Provinz Padua.

### **8.3. Il Progetto Strategico del Turismo (der Strategische Tourismusplan)**

Schon ab den Neunziger Jahren des vorigen Jahres konnte der Tourismus als eine der möglichen Wirtschaftsstärken der Stadt Padua wegen ihrer verfügbaren Ressourcen betrachtet werden. Trotzdem, obwohl dieser Bereich seine positive Tendenz bis heute erhalten hat, wurde 2004 eine Krise des paduanischen Tourismussystems verzeichnet, die sich vor allem auf die italienischen Touristen bezog.

Seit jener Zeit, nachdem die Institutionen mit den Akteuren des paduanischen Tourismus diskutiert hatten, entstand die Erfordernis, das Tourismusimage von Padua wieder zu lancieren und genau zu bestimmen, die Touristenströme wieder zu fördern, die Aufsplitterung der Kompetenzen zu überwinden und ein lokales integriertes Systemmodell für die Destination Padua auszuarbeiten. Aufgrund dieser Notwendigkeiten wurde das *Progetto Strategico del Turismo* eingeleitet. Unter den anderen Gründen des Starts des Plans war hauptsächlich der Wettbewerbsfähigkeitsverlust Italiens im Vergleich zu seinen Hauptkonkurrenten, d.h. Frankreich und Spanien, der durch die italienische veraltete Tourismuskette den anderen europäischen Ländern gegenüber bedingt war. Infolgedessen verlor die Destination ihre Anziehungskraft und es wurden Rückgänge der ausländischen Touristenströme verzeichnet: insbesondere betraf das die Touristen aus Deutschland und die, deren Reiseziele die Kurorte waren. Außerdem ist die Zunahme der Tagesbesucher (engl. *shortbeakers*) zu betonen, mit der daraus folgenden Abnahme des durchschnittlichen Touristenaufenthalts.

2004 wurde die sogenannte *Cabina di Regia del Turismo della Provincia di Padova* (Tourismusregieraum der Provinz Padua) gegründet, mit dem Ziel, das paduanische Gebiet mittels einer *Governance*-Aktion wieder zu lancieren. Die Förderer dieses Plans waren die Provinz Padua, die Industrie- und Handelskammer von Padua, die Sonderagentur *Turismo Padova Terme Euganee*, zwei Konsortien für die Tourismuspromotion der Stadt und des Thermalbeckens und letztens die wichtigsten Gemeinden auf Tourismusebene, d.h. Padua, Abano Terme und Montegrotto Terme. Die Aufgabe dieser *Cabina di Regia* war, dem Tourismusplan vorzustehen und strategisch zu richten und, um das zu absolvieren, wurden die folgenden Organismen gegründet:



- *il Tavolo del Turismo Provinciale* (Verhandlungstisch des Provinztourismus), der aus der *Cabina di Regia*, den Mitgliedern der Tourismusberufsverbände und den Vertretern der Institutionen ASCOM (Akronym für *Associazione dei Commercianti*, Händlerverband<sup>175</sup>), *Confesercenti* und *Unindustria* (vgl. 1.4.2.2.) bestand;
- sechs Arbeitsgruppen, eine für jede Tourismusform von Padua, die die Aufgabe hatten, Eingriffsvermutungen zu analysieren und vorzuschlagen;
- *il Comitato Tecnico di Supporto* (der Unterstützende Technische Ausschuss), der sich mit Beratungs- und strategischen Richtungstätigkeiten beschäftigte.

Am Ende dieser ersten Organisations- und Selbstdiagnosephase wurde eine Urkunde verfasst, die den Titel *Analisi, autodiagnosi e linee d'azione* (Analyse, Selbstdiagnose und Aktionslinien) trug und, die die Ziele der Angebotswiederpositionierung und einen die Aktionen für die Destination Padua bestimmenden Aktionsplan enthielt. Aus dieser Analyse ergab sich, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt mittel-niedriger als ihr Potential war und, dass sie sich auf drei Pole stützte, d.h.: den Thermalbereich, Padua als Kunststadt und den Religionstourismus. Die oben erklärten paduanischen Tourismusformen, bzw. die sechs Triebfedern des paduanischen Tourismus; vgl. 8.2) waren diesen drei Punkten hinzuzufügen und zu integrieren.

Aus dieser Analyse entstand ein weiterer Aktionsplan der *Cabina di Regia*. Daraus ging hervor, dass die Stadt einige Schwachpunkte hatte, z. B. den Mangel eines im Tourismussektor unterscheidbaren Images der Stadtidentität und eines integrierten Produktes, das die Tourismusformen mit den Akteuren der Tourismuskette verbindet, damit sich das Netz der *Tourismus-Stakeholder* entwickelt und verbessert.

Zwischen 2005 und 2007 wurde entschieden, sich auf drei Richtungen zu konzentrieren, d.h.: die integrierte Kommunikation, die Nachfrage und den Dialog zwischen den im paduanischen Tourismus tätigen öffentlichen und privaten Subjekten. Das lag der zweiten Phase des *Progetto Strategico* zugrunde, das sich 2008 entwickelte und zur Erneuerung des Tourismussystems führte. Die drei Mittelpunkte der Erneuerung

---

<sup>175</sup> In diesen Fall bezieht man sich auf den Händlerverband der Provinz von Padua, der sich mit dem Interessenschutz der Händler auf ökonomischer, gewerkschaftlicher und steuerlicher Ebene und mit der Koordinierung der Aktivitäten der verschiedenen Handelsbereiche beschäftigt. [http://www.ascom.padova.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=204&Itemid=166](http://www.ascom.padova.it/index.php?option=com_content&view=article&id=204&Itemid=166) (geklickt am 28.07.2014).

waren: *Governance*, *Osservatorio* (Observatorium) und *Comunicazione* (Kommunikation) und das gemeinsame Ziel war die Wiederpositionierung der Destination Padua. Insbesondere:

- die *Governance* beschäftigte sich einerseits mit der Kooperation und der Beteiligung der lokalen Akteure und andererseits mit der Integration der sechs Tourismustreibfedern von Padua;
- das *Osservatorio* hatte die Abfassung und die Veröffentlichung von Analysen der Touristenströme als Ziel, um auf statistische Daten gestützte strategische Aktionen zu starten. Außerdem ist seit 2007 eine Online-Plattform auf der Website *www.turismopadova.it* aktiv, wo das *Osservatorio* seine Analysen veröffentlicht;
- die die *Comunicazione* betreffenden Tätigkeiten wurden schon 2004 eingeleitet, als das *Progetto Strategico* eingesetzt wurde, und konzentrierten sich auf zwei Kommunikationskampagnen. Die erste kümmerte sich um die Gründung einer Pressestelle für die Verbreitung von Tourismusauskünften auf lokaler und nationaler Ebene und um die Erstellung eines Brands, das das Potential und die zahlreichen Anziehungsfaktoren der Destination Padua in Erinnerung rief. Das gewählte *Claim* war „*Padova Terra Madre di...*“, das für alle Tourismusmerkmale von Padua dekliniert wurde. Das graphische *Concept* bestand in dem Zusammenstellen von zwei stimmungsvollen Bildern der Destination. 2008 blieb die graphische Kommunikationsstrategie grundsätzlich dieselbe.

Was die Ergebnisse betrifft, hatte die *Governance* eine positive Auswirkung, weil die Gebietsbereiche zusammenarbeiteten und die teilnehmenden Subjekte einbezogen wurden, um ein integriertes System zu schaffen. Das Thermalbecken wurde wieder auf dem Markt platziert auch dank der Ausarbeitung und Implementierung von drei dem Thermal-, Wohlstands- und Familienbereich gewidmeten Produktklubs, die zu erheblichen Ergebnissen geführt haben.

Dank der Aktivität des Kommunikationssektors haben die Anziehungskraft der Destination Padua und der Touristenzustrom mittels Fernsehwerbespots und vieler Zeitschriftenanzeigen zugenommen.

Zum Schluss kann behauptet werden, dass das *Progetto Strategico* erfolgreich für die Stadt Padua war an der Erneuerung und Entwicklung des Tourismusbereiches mitgewirkt hat.

#### 8.4. Die DMO von Padua

2009 wurde ein neuer Plan, das Projekt *Destinazione Padova* („Destination Padua“), ausgearbeitet, um die lokalen Touristenströme zu steigern und eine DMO zu schaffen, die sich sowohl um die Integration der Aufgaben von Tourismusinformatik, -aufnahme, -marketing und Kommerzialisierung als auch um die Verringerung der Kompetenzaufsplitterung gekümmert hätte.

Nach zwei Jahren wurde die DMO durch die Provinz und die Industrie- und Handelskammer von Padua gegründet und sie gestaltete sich als ein ehrenamtliches Konsortium mit öffentlicher Mehrheit. Dann traten auch andere privaten Einrichtungen in die DMO ein, aber wenige Berufsverbände waren vertreten.

Das Ziel der DMO war, sich als *Cabina di Regia* und als Koordinator der lokalen öffentlichen und privaten Tourismusakteure für eine bessere Kooperation aufzustellen zu lassen. Kunst, Kultur, der Kongressbereich, das Shopping, der Thermalsektor und die Events wurden als weitere Perspektive für die zukünftige Tourismusedwicklung der Stadt betrachtet. Leider sind heutzutage diese Ziele wegen der beschränkten Beteiligung der Reiseveranstalter und der Kürzungen der öffentlichen Finanzierungen noch nicht stabil erreicht worden.

Trotzdem wurden einige Veränderungen durch das Regionalgesetz vom 14. Juni 2013, Nr. 11 eingeleitet. Zuerst wurde der Grundbegriff von Tourismusdestination auf lokaler Ebene betont und valorisiert. Auf diese Weise können sich die Destinationen durch eine Destinationsmanagement-Logik ohne Rechtsbefehle von höheren Niveaus organisieren und managen. Durch die Förderung der Organisation von unten mittels einiger Beziehungen zwischen öffentlichen und privaten Subjekten, können die Destinationen die DMO führen. Außerdem versichern diese Organisationen ein in wenigen Akteuren verdichtetes Management der Aufgaben von Information, Aufnahme und Marketing-Kommerzialisierung, die bisher getrennt von öffentlichen und privaten Subjekten geleitet wurden. Was die Aufgabe dieser DMOs betrifft, dienen sie dazu, die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren zu fördern, um die Gebietsaktivitäten besser zu managen.

Trotzdem entstand in letzter Zeit eine heftige Polemik über den Eintritt der Gemeinden des Thermalbeckens. Das paduanische Gebiet hat sich im letzten Jahrzehnt

sehr entwickelt, außer dem an Tourismus auch in anderen Bereichen, z. B. Dienstleistungen und Handel, in den Gemeinden des Thermalbeckens stellt der Tourismus die Monoprodukt-Wirtschaft dar, die jetzt eine schwere Zeit wegen des Rückgangs der Übernachtungen durchmacht. Diese Stagnationsphase könnte durch einen Wechsel der Geschäftsführung und eine Wiederpositionierungsaktion gelöst werden.

Dennoch kann der Thermalbereich eines der Produkte des Tourismusangebots von Padua sein, da der Tourismus eine bedeutende Rolle in diesen Gemeinden spielt.

Schließlich wäre die Gründung von zwei DMOs, d.h. eine für die Stadt Padua und die andere für das Thermalbecken, eine nützliche Lösung, weil heutzutage die Einlage der privaten Akteure des *Padova Terme Euganee Visitor and Convention Bureau* (Abbildung 68) fehlt und die ganze Tourismusdienstleistungskette wie Information, Aufnahme, Promotion und Kommerzialisierung nicht von dem Bureau gemanagt wird. Aus diesen Gründen ist die DMO von Padua nicht als eine eigentliche DMO, sondern nur als ein *Convention Bureau* zu betrachten.

Abbildung 68: Das Logo des *Padova Terme Euganee Visitor and Convention Bureau*<sup>176</sup>



### 8.5. Die letzten Entwicklungen

Am 30. September 2013 hat die paduanische Einrichtung für die Tourismuspromotion *Azienda Turismo Padova Terme Euganee* ihren Betrieb eingestellt. Das Personal, das vorher für die Provinz arbeitete und 2003 der *Azienda* zugeteilt wurde, wurde wieder in die Provinz eingegliedert. Die anderen hingegen, die von der *Azienda* direkt eingestellt wurden, sind leider gekündigt worden. Deshalb wurden die Auskunftsstellen von der Provinz mit dem übrig gebliebenen Personal mit verkürzten Arbeitszeiten geführt.

---

<sup>176</sup> Quelle: <http://www.padovaconvention.it/> (geklickt am 28.07.2014).

Seit April 2014 wurde eine Lösung für die Stadt Padua gefunden, d.h. ein gemeinsames Management der Fremdenverkehrsämter, die von der Gemeinde und der Provinz abhängen. Die Provinz stellt vier Personen, die früher für die *Azienda* arbeiteten, und das Verlagsmaterial zur Verfügung, und dabei versichert die Gemeinde durch APS Holding<sup>177</sup> und Telerete<sup>178</sup> das restliche Personal, mindestens vier Personen, und die Wiedereinrichtung der kommerziellen Tätigkeit und der völligen Arbeitszeit. Was Abano Terme, Montegrotto Terme und die anderen Gemeinden des Thermalbeckens betrifft werden, bis zum Ende 2014 die Ämter von der Provinz mit dem übrigen Personal, das früher für die *Azienda* arbeitete, gemanagt werden, aber ab Januar 2015 werden sich die Gemeinden mit ihrem Management beschäftigen.

### 8.6. SWOT-Analyse

Im Wirtschaftsgebiet stellt die SWOT-Analyse ein vorbeugendes Instrument für die strategische Planung dar und dient dazu, die Position und Strategien der Unternehmen und Organisationen zu bestimmen, beziehungsweise zu entwickeln. SWOT ist das englische Akronym für *Strengths, Weaknesses, Opportunities* und *Threats*.

Im Tourismusbereich wird die SWOT-Analyse angewendet, um eine Destination zu bewerten und dann mit strategischen Aktionsplänen bewusster zu handeln. Die folgende Tabelle (Abbildung 69) kann ein Beispiel von SWOT-Analyse der Destination Padua sein.

---

<sup>177</sup> Aps holding s.p.a. ist eine Gesellschaft, die öffentliche Dienstleistungen (z. B. städtische Verkehrsmittel, Vermietung, Kundendienst und Werkstatt) anfertigt und managt. [http://www.padovanet.it/dettaglio.jsp?id=15211#.VAHEUfl\\_s0M](http://www.padovanet.it/dettaglio.jsp?id=15211#.VAHEUfl_s0M) (geklickt am 28.07.2014).

<sup>178</sup> Ne-t by Telerete Nordest srl ist ein Dienstleistungsbetrieb für das Fernmeldewesen und die Informations- und Kommunikationstechnologien. Er plant und fertigt Sicherheits-, Überwachungs- und Bindungs- und Zugangssysteme für die privaten und öffentlichen Dienstleistungen an. [http://www.ne-t.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=53](http://www.ne-t.it/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=53) (geklickt am 28.07.2014).

Abbildung 69: Eine mögliche SWOT-Analyse für die Destination Padua<sup>179</sup>

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reiches Geschichts- und Kulturgut</li> <li>• Kunstschätze;</li> <li>• Religionstourismus;</li> <li>• Natürliche Schönheiten;</li> <li>• wichtiger Kurort;</li> <li>• bedeutende und alte Universität;</li> <li>• wichtiges Krankenhaus- und Industriezentrum;</li> <li>• einfache Erreichbarkeit der Destination durch wirksame Straßen-, Autobahn- Bahnverbindungen mit Treviso, Venedig und Verona;</li> <li>• zentrale Position innerhalb Venetiens;</li> <li>• breite Palette von Events, Konzerten, Messen, Sport- und Kulturveranstaltungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung von Padua als eine teure Stadt;</li> <li>• Pflicht, die Lokale der Altstadt um Mitternacht zu schließen;</li> <li>• Stillstand der Autobahnfahrten um Mitternacht;</li> <li>• Knappheit an öffentlichen Verkehrsmittelfarten;</li> <li>• Schwierigkeit, Parkplätze zu finden;</li> <li>• Ungenügende Sicherheit in einigen Zonen der Stadt.</li> </ul>
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von verschiedenen Tourismusformen, z. B. dem Fahrradtourismus, Önologie und Gastronomie betreffender Tourismus und der Kulturtourismus;</li> <li>• Außer-dem-Saison-Tourismus und Wette auf neue Marktnischen, z. B. die an der Nachhaltigkeit der Tourismus interessiert sind;</li> <li>• Beteiligung der Gebietsaktivitäten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfordernis von spezifischen Marketing- und Kommerzialisierungsaktivitäten für bestimmte Nachfragezielgruppen;</li> <li>• Notwendigkeit, ein deutliches System für die Kostenbildung zu strukturieren;</li> <li>• geringes Ansehen der Umweltauswirkungen;</li> <li>• mögliche Sättigung der städtischen Belastungskapazität.</li> </ul>

### 8.7. Die aktuelle Tourismuspolitik: das Regionalgesetz vom 14. Juni 2013, Nr. 11

Das neue Bezugsgesetz für Tourismus in Venetien ist das Regionalgesetz vom 14. Juni 2013, Nr. 11, „Entwicklung und Nachhaltigkeit des Venezianer Tourismus“, das ab 3. Juli desselben Jahres gültig ist. Die hauptsächlichen Ziele dieses Gesetzes sind:

- eine Regionalpolitik zu bestimmen, um die Nachhaltigkeit der Regionaltourismusindustrie zu fördern;
- die Erschließung der verfügbaren Ressourcen mit dem Bewusstsein der Entwicklung der Märkte und der Nachfrage und auch der aktuellen Veränderungen des sozioökonomischen Kontextes;

<sup>179</sup> Quelle: Darstellung von der Doktorandin.

- die Verbesserung der Aufnahmequalität, der Zugänglichkeit;
- die Rücksicht der Pflichten sowohl der Veranstalter als auch der Benutzer;
- die Verbesserung der Angebotsqualität.

Durch dieses Gesetz werden einerseits die Disziplin und die Wirksamkeit des Tourismusbereichs erneuert und andererseits werden die *Governance* und die Eingriffs- und Finanzförderungsmethoden der Tourismusunternehmen wieder bestimmt, immer mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung, um die Anziehungskraft Venetiens innerhalb des internationalen Tourismuspanoramas zu erhöhen.

Der 9. Artikel „Tourismusdestinationen“ sieht vor, dass der Regionalrat eine einzige DMO für jede Destination anerkennt und die Kriterien für die Gründung dieser Organisationen, um die *Governance* zu fördern. Insbesondere wird festgelegt, dass jede DMO handeln wird, um Synergien und Kooperationen zwischen den öffentlichen und den privaten Subjekten zu schaffen: auf diese Weise wird das Angebot gestärkt.

Außerdem wird jede DMO ein einheitliches Management der Aufgaben von Information, Aufnahme, Marketing und Kommerzialisierung der Destinationsprodukte haben. Das stellt eine Veränderung im Vergleich zum vorhergehenden Regionalgesetz, Nr. 33 von 2002, anhand dessen die Provinzen und die entsprechenden Gebietskörperschaften und -vereine für diese Aktivitäten zuständig waren.

Die Tätigkeiten der DMOs werden jetzt strategisch; insbesondere werden sie sich mit der Erschließung der Gebietsbesonderheiten, der Stärkung des Networks, der Anwendung von Marketingaktionen, der Überwachung und Analyse der gesammelten Daten, und als Letztes mit dem Management der Informationen beschäftigen. Zusammenfassend werden die DMOs die folgenden Aktivitäten ausüben:

- *Governance* des Gebietes,
- Organisation und Aktualisierung der Auskünfte über das lokale Tourismusangebot;
- Qualifizierung der Güter- und Dienstleistungen der Destination;
- Entwicklung von Synergien und Kooperationen unter den an der *Governance* der Destination teilnehmenden Subjekten.

Da das letzte Regionalgesetz die Kriterien für die Gründung der DMO bestimmt, wurde die venetische Tourismusdimension mit den folgenden thematischen Untergruppen identifiziert: „Venedig und die Lagune“, „Dolomiten“, Venetische Gebirge“, „Gardasee“, „Pedemontana (die Voralpen) und Hügel“, „Meer und Strände“,

„Euganeische Thermen und Venetisches Bäderwesen“, Der Po und sein Delta“ und letzters „Kunststädte, Altstädte, Mauerstädte und Venetische Villen“.

Was die Destination Padua betrifft, werden gerade zwei DMO vorgeschlagen, bzw. eine für die Stadt Padua und die andere für das Thermalbecken.

Immer in diesem Artikel wird die Wichtigkeit der Tourismusdestination betont, die von der Tourismusnachfrage bestimmt und von ihr selbst als den Ort, wo ihre Erfordernisse befriedigt werden können, identifiziert wird.

Was die Aufgaben der Richtung und Koordinierung der Information und Touristenaufnahme betrifft, aufgrund von Artikel 15. „Information und Touristenaufnahme“ werden sie dem Regionalrat übertragen, der deshalb diszipliniert:

- die Mindeststandards für die Auskunft und die Aufnahme der Touristen/Besucher;
- die Koordinierungsbedingungen der Aktivitäten unter den lokalen Subjekten;
- die eventuelle Gewährung von Abgaben;
- die Merkmale der öffentlichen und privaten Subjekte, die die Aktivitäten von Information und Touristenaufnahme managen können.

Diese Aufgaben werden durch vier entsprechende Formen von Auskunftsstellen konkretisiert:

- *IAT di Destinazione* (Auskunftsstellen der Destination), wo die Information und die Aufnahme sehr spezialisiert sind;
- *IAT di Territorio* (Auskunftsstellen des Gebietes), wo sich die Information und die Aufnahme auf eine kleinere Destination beziehen;
- *Info-Point turistico* (Touristischer Info-Point), wo es einen mit der Regionswebsite *www.veneto.to* verbundenen Internet-Platz zur Verfügung der Benutzer, spezialisiertes Personal und kostenloses Informationsmaterial gibt;
- *Dispositivi di comunicazione per l'utilizzo "in mobilità" da parte dell'utente* (Die für die Mobile-Benutzung vorgesehenen Kommunikationsmittel) mit Bezug auf die neuen Technologien, z. B. Smartphones und Tablets, dank denen die Touristen/Besucher die notwendigen Informationen wirklich bei der Hand haben.

Die Auskunftsstellendienste werden auch im Internet durch ein System von *Internet Destination Management System (IDMS)* sein, das den Informationsaustausch und die Operabilität unter den Auskunftsstellen erlauben wird. Das wird die Vereinigung und Verfügbarkeit nicht nur der Informationen, sondern auch der Kommunikationen und



Vorgänge der DMO ermöglichen, damit das Tourismusangebot rationaler koordiniert wird. Was die Stadt Padua betrifft, außer den zwei schon existierenden Auskunftstellen (eine am Bahnhof und die andere in der *Galleria Pedrocchi*, im Zentrum der Fußgängerzone, die beide *IAT di Destinazione* sind<sup>180</sup>) ist eine dritte Auskunftsstelle mit saisonaler Öffnung auf der Piazza del Santo mit den Merkmalen einer Auskunftsstelle des Gebietes vorgeschlagen worden.

Schließlich wurde eine weitere Veränderung bei dem Tourismusregionalkontext 2011 in der Einleitung des Ermächtigungsgesetzes Nr. 23 „Bestimmungen über den Gemeindesteuerföderalismus“ vorgenommen, und den Gemeinden wurde genehmigt, die Kurtaxe einzuleiten.<sup>181</sup>

---

<sup>180</sup> COMUNE DI PADOVA, PROVINCIA DI PADOVA (2014), *Relazione tecnica illustrativa per la gestione del servizio di informazione ed accoglienza turistica nel territorio padovano*, [https://docprot.provincia.padova.it/sinthesiwrapper/download.ashx?y=2014&n=49299&crc=3dea443752f16bdfcac7c0c86c4e243f&num\\_allegato=2026255](https://docprot.provincia.padova.it/sinthesiwrapper/download.ashx?y=2014&n=49299&crc=3dea443752f16bdfcac7c0c86c4e243f&num_allegato=2026255) (geklickt am 29.07.2014).

<sup>181</sup> REGIONE VENETO (2013), *Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013*, <http://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=251477> (geklickt am 29.07.2014).



## 9. KAPITEL

### DIE MUSIKEVENTS VON PADUA

#### 9.1. Das Panorama der Musikevents von Padua

Das Panorama der in Padua veranstalteten Musikevents ist jedes Jahr ziemlich breit und abwechslungsreich. Nämlich beziehen sie sich nicht auf eine einzelne Musikgattung, sondern auf zahlreiche und verschiedene Gattungen: an erster Stelle die klassische Musik, aber auch Jazz- und Rockmusik wird u. a. vorgesehen.

Konzerte und Vorstellungen von erster Qualität ziehen viele Zuschauer und Musikliebhaber an und deshalb stellt die Musik eine wichtige Tourismusressource für die Tourismusedwicklung der Destination Padua dar. Das Hauptziel der Veranstaltung dieser Events ist nämlich, die Stadtbevölkerung zu beleben, aber auch und vor allem die Touristen anzulocken.

Im Folgenden werden einige der wichtigsten und bekanntesten Musikevents verzeichnet, die in Padua stattgefunden haben.

- ***Estate Carrarese und Universi Diversi. Arte e Scienza tra sacro e profano (seit 2014: Padova in estate)***

Diese Formate wurden von dem ehemaligen amtierenden Kulturreferenten Andrea Colasio erfunden, aber das zweite Format hat 2014 nach den letzten Kommunalwahlen einen neuen Namen, *Padova in estate* angenommen. Beide haben sich an Makro-Behältern von Veranstaltungen entwickelt, deren Ziel die Erschließung des Kultur- und Kunstgutes der Stadt ist. Die Förderer dieser Events sind die Gemeinde von Padua und das Kulturreferat von Padua (Amt der Kulturaktivitäten). Außer wertvollen Kunstaustellungen, Filmzyklen und Theateraufführungen, werden Konzerte vor allem von klassischer, Jazz- und Opernmusik vorgeschlagen. Unter den zahlreichen veranstalteten Initiativen, z. B. das *Parco delle Arti* (Park der Künste), das die Neuigkeit des Sommers 2014 mit dem wichtigen „Fest der europäischen Musik“ ist, sind die bedeutendsten Musikevents dieses Formats die Sommerkonzerte des *Orchestra di Padova e del Veneto* und das

*Veneto Festival* von *I Solisti Veneti*. Sie werden in den folgenden Punkten ausführlich beschrieben werden.

Abbildung 70: Das Logo des Formats *Padova in estate*<sup>182</sup>



- **Konzerte des *Orchestra di Padova e del Veneto (OPV)***

Das *Orchestra di Padova e del Veneto* schlägt seit acht Jahren viele Konzerte im Sommer vor, aber seit 49 Jahren ist die hauptsächliche Tätigkeit dieser Orchester die Veranstaltung von einer reichen Konzertsaison zwischen Oktober und April im Auditorium *Cesare Pollini* und *Teatro Verdi*. Diese Konzerte von klassischer Musik sind von hervorragender Qualität, nicht nur, weil die Musiker wirklich talentvoll sind, sondern auch, weil weltbekannte Dirigenten, wie z. B. Daniel Barenboim, Louis Lortie, Mario Brunello und Alexandre Bloch, eingeladen werden. Das erklärt den großen Zulauf des Publikums bei den Konzerten der OPV.

Dieses Orchester, die sich anhand klassischer Symphonien gebildet hat, ist eine Institution von hoher Kultur und wurde 1966 gegründet. Im Laufe der Jahre hat es sich als eines der wichtigsten italienischen Kammerorchester in den wertvollsten Konzertsitzen in Italien und im Ausland behauptet. Außerdem ist dieses Orchester die einzige Konzert- und Orchesterinstitution des Venetiens. Sie realisiert mehr als 100 Konzerte jedes Jahr sowohl in Italien, als auch im Ausland und sie nimmt an bedeutenden Festivals von internationaler Bedeutung teil. In der letzten Saison hat sich die OPV sich auch im Opernrepertoire hervorgehoben.

Trotzdem, neben dem traditionellen Programm, werden dem Publikum jeden Alters auch Initiativen für die Musik Propädeutik angeboten.

---

<sup>182</sup> Quelle: <http://padovacultura.padovanet.it/it/attivita-culturali/padova-estate> (geklickt am 31.07.2014).

Das *Orchestra* wird vom Ministerium für Kulturgüter, von der Region Venetien, der Provinz und Gemeinde Padua und von der *Fondazione Antonveneta* finanziert. Seit Oktober 2011 ist es eine Stiftung geworden.<sup>183</sup>

Abbildung 71: Das Logo des *Orchestra di Padova e del Veneto*  
(Quelle: <http://opvorchestra.it/>)



○ ***Veneto Festival von I Solisti Veneti***

Das *Veneto Festival*, das vor 1983 als *Festival Internazionale Giuseppe Tartini* bezeichnet wurde, umfasst ungefähr zwanzig Konzerte in jeder Veranstaltung, die in zahlreichen Städte der Region Venetien stattfinden. Im Jahr 2014 hat es die 44. Veranstaltung erreicht und im Laufe der Jahre hat es einen ausgezeichneten Ruf weltweit gewonnen. Das Festival wird von der Einrichtung *I Solisti Veneti* veranstaltet und jedes Jahr sind die Karten für die Konzerte bis auf den letzten Platz ausverkauft.

*I Solisti Veneti*, von Claudio Scimone geleitet, ist das bekannteste Kammerorchester in Italien und im Ausland. Es wurde 1959 vom Dirigenten Scimone gegründet und im Laufe der Jahre hat es die venetische und venezianische Musik mit 5000 Konzerten in mehr als 80 Ländern weltweit ausgeführt. Diesen Zahlen ist eine breite CD-Produktion hinzuzufügen, die mehr als 350 Titel für die wichtigsten Schallplattenfirmen auf internationalem Niveau beträgt. Der hervorragende Ruf der *I Solisti Veneti* kann auch auf der Website der Einrichtung durch viele ausgezeichnete Rezensionen von wichtigen internationalen Zeitungen, wie „Salzburger Nachrichten“, „Washington Post“, „Le Figaro“, „The Observer“ u. a. bemerkt werden. Beispielweise die folgende Rezension aus der „Wiener Zeitung“:

---

<sup>183</sup> <http://opvorchestra.it/orchestra/storia/> (geklickt am 31.07.2014) (Übersetzung der Doktorandin aus dem Italienischen ins Deutsche).

Ungetrübte Freude an Musik... die Homogenität des Gesamtklangs faszinierte ebenso wie die Virtuosität der einzelnen Musiker, die sich die solistischen Aufgaben in schönster demokratischer Harmonie teilen und dabei auf so hohem Niveau agierten, dass keinerlei Unterschiede bemerkbar wurden. Claudio Scimone ist von entzückender Liebendwürdigkeit und von derart grosser Freude am Musizieren erfüllt, dass den Musikern nichts anderes übrig bleibt, als seine Wünsche in idealer Weise zu erfüllen.<sup>184</sup>

Abbildung 72: Das Logo der *I Solisti Veneti*  
(Quelle: <http://www.solistiveneti.it/>)



- **Konzerte von *Zed Entertainment's World S.r.l.***

Das Unternehmen *Zed Entertainment's World S.r.l.* bietet jährlich eine breite Palette von wertvollen Musikevents, Shows und vor allem Live-Konzerten von weltberühmten Sängern.

Sie stellen die Stärke der Planung von *Zed* dar und kennzeichnen sich durch hohe Qualität und die Bekanntheit der Sänger und Bands. Auf diese Weise werden diese im *Palafabris* und im *Gran Teatro Geox* beherbergten Vorstellungen von Tausenden Zuschauern besucht.

*Zed* beschäftigt sich auch mit der Veranstaltung des *Hydrogen Festivals*, das jährlich zwischen Juni und Juli in Piazzola sul Brenta, einer kleinen Stadt bei Padua stattfindet.

- ***Sherwood Festival***

Das *Sherwood Festival* ist ein unabhängiges Kultur- und Musikfestival, das jährlich zwischen Juni und Juli im Park Nord des Euganeischen Stadions in Padua veranstaltet wird. Jedes Jahr verwandelt dieses bekannte Musikevent einen Parkplatz in einen lebenden sozialen Raum für über einen Monat mit Konzerten und

---

184

<http://www.solistiveneti.it/home.php?lang=Itl&home=s&news=s&tp=claudioscimone&file=recensioni.php> (geklickt am 31.07.2014).

Veranstaltungen jeder Art: Sport, Literatur, Theater und Gastronomie, die mit Aufmerksamkeit auf die Nachhaltigkeit und die Ressourcen des Gebietes durchgeführt werden.<sup>185</sup>

Seit mehreren Jahren treten ohne Unterbrechungen die besten Bands der unabhängigen Musikszene auf der Bühne auf, wie z. B. Ska-P, Modena City Ramblers, Caparezza, Manu Chao und Nofx. Der Eintritt zu den meisten Vorstellungen ist gratis.

Das Festival wird von vielen Jugendlichen besucht und im Laufe der Jahre hat sich das Festival entwickelt und verbreitet, auch im Internet. Die Veranstalter sind mit eigenen Benutzerkonten auf die bekanntesten *Social Networks* (*Facebook*, *Twitter* und *Flickr* u.a.) und mit einem Blog tätig. Auf der Website können auch das WebTv des Festivals und viele Interviews der Sänger, sowie andere Berichte gehört, gelesen und heruntergeladen werden.

Abbildung 73 - Das Logo des *Sherwood Festivals* von 2014<sup>186</sup>



### ○ *Radar Festival*

Das *Radar Festival* ist das Festival der Underground-Musik, das jährlich seit 2011 von Juni bis Juli zwischen dem *Parco delle Mura* und dem Park Nord des Euganeischen Stadions veranstaltet wird. Die Konzerte werden auf drei Bühnen gespielt, zwei Open-Air-Bühnen und eine *Indoor*-Bühne.

Am Anfang gestaltete sich dieses Event als ein Zyklus, aber für 2014 wurde ein fünf Tage dauerndes Fest mit zahlreichen Musikern von nationalem und internationalem Ruf vorausgesehen. Leider gab es einen Streit zwischen den Veranstaltern und dem neuen Gemeinderat und deshalb wurde die Auflage dieses

---

<sup>185</sup> <http://www.rockon.it/festival/sherwood-festival-2014-padova-programma-completo-mainstage-secondstage/> (geklickt am 01.08.2014).

<sup>186</sup> Quelle: <http://www.sherwood.it/festival> (geklickt am 01.08.2014).

Jahres gestrich und auf 2015 verschoben, mit den daraus folgenden Polemiken und Protesten der Festivalbesucher. Diese Unzufriedenheit ist auch durch die Tatsache bedingt, dass durch dieses Musikevent Padua von weltbekannten und zahlreichen Zuschauern besucht wurde.

2013 wurde eine Neuigkeit eingeleitet: das *Band & Breakfast*, d.h. akustische Konzerte, die das Publikum beim klassischen *Brunch* besuchen können.

Abbildung 74: Das Logo des *Radar Festivals*<sup>187</sup>



### ○ *Padova Jazz Festival*

Dieses Festival ist ein bedeutendes Fest für die Stadt Padua. Es wird seit 1998 jährlich vom Kulturverein Miles veranstaltet und seit jeher hat es sowohl beim Publikum als auch bei der Fachmusikkritik immer großen Anklang gefunden.

Musiker von nationalem und internationalem Ruf, sowie vielversprechende Künstler werden eingeladen und spielen in wertvollen Gebäuden wie z. B. dem Kulturzentrum *San Gaetano* und dem *Teatro Verdi*. Durch die verschiedenen Herkunftsländer der Musiker ist es möglich, die Kulturgrenzen zu überwinden.

Parallel mit den Konzerten werden auch weitere Veranstaltungen durchgeführt: zwei Fotoausstellungen und die kleinen Konzerte im Rahmen der Initiative *Jazz@bar*.

Die ersten drei Auflagen bestanden aus drei Abenden im *Teatro Verdi*, auf die im Nachfestival vorher im *Pollini Saal* des Hotels *Plaza* und ab 2001 im historischen *Caffè Pedrocchi* folgten. Das Jazzfestival wurde immer erfolgreicher und mehrere

---

<sup>187</sup> Quelle: <http://www.radarfestival.it/> (geklickt am 01.08.2014).



neue musikalische Events wurden veranstaltet, wie z. B. vier monatliche Vorstellungen, die immer völlig ausverkauft sind.

Im Laufe der Jahre hat dieses Musikevent immer öfter mit dem paduanischen Konservatorium *Cesare Pollini* und der Musikschule Gershwin mitgearbeitet.

Das *Padova Jazz Festival* wird durch verschiedene Verbände, öffentliche Einrichtungen, die Gemeinde und die Provinz von Padua und seit 2007 die Region Venetien, und wichtige Partner der Unternehmerschaft unterstützt.<sup>188</sup>

Abbildung 75: Das Logo des *Padova Jazz Festival*<sup>189</sup>



## 9.2. Die Förderer der Musikevents: öffentliche und private Institutionen

### 9.2.1. Die öffentlichen Institutionen

In der Stadt Padua spielen die Musikevents von dem Kulturreferat der paduanischen Gemeinde und seines Vertreters, dem Kultur-, Tourismus-, Museen- und Veranstaltungsreferenten Flavio Rodeghiero (seit dem 9. Juni 2014) eine wichtige Rolle. Das spezifische Amt des Kulturreferats, das sich mit der Veranstaltung von Musikevents beschäftigt, ist das Amt der Kulturaktivitäten – Dienstleistung Veranstaltungen und Vorstellungen. Dieser Dienst kümmert sich um die Planung, die Veranstaltung und die Promotion von Vorstellungen aller Art und großen Events. „Das hauptsächliche Ziel des

---

<sup>188</sup> <http://www.associazionemiles.it/index.php?page=chi-siamo> (geklickt am 01.08.2014).

<sup>189</sup> Quelle: <http://www.padovajazz.com/padovajazzfestival/index.php?page=presentazione> (geklickt am 01.08.2014)

Referats ist der Aufschwung von Padua als Kunst- und Wissenschaftsstadt, bzw. als Antriebszentrum sowohl für die Paduaner als auch für ein breiteres Becken, auf nationaler und internationaler Ebene.<sup>190</sup>

Das Kulturreferat hat mit der Agentur *Turismo Padova Terme Euganee* bis zum Ende seiner Tätigkeit im Jahr gearbeitet, was die Tourismusinformation, den Empfang und die Promotion auf lokaler Ebene betraf. Was die Marketing-Kommerzialisierung des Tourismusproduktes und der Events betrifft, wirkt das Referat mit dem Konsortium *Padova Consorzio di Promozione turistica*.

Das Kulturreferat leitet auch die wichtigsten Kulturräume und Denkmäler der Stadt, die immer öfter viele Musikevents beherbergen.

### 9.2.2. Die öffentlich-privaten und privaten Subjekte

Weitere Veranstalter und Förderer von Musikevents in der Stadt Padua sind:

- öffentlich-private oder private Verbände und Stiftungen, unter denen die wichtigste die *Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo (Cariparo)* ist;
- zwei öffentlich-private oder private Unternehmen: *PadovaFiere Spa* und *Zed Entertainment's World S.r.l.*

Die Stiftung *Fondazione Cariparo* ist eine private Einrichtung ohne Erwerbszweck, deren Leitbild die Förderung der Lebensqualität und der sozioökonomischen nachhaltigen Entwicklung der Provinzen von Padua und Rovigo ist. Ihre hauptsächlichen Tätigkeiten sind das Vermögensmanagement für die Einkommensbildung und die Förderung, Unterstützung und Ausführung von nützlichen Initiativen im Interesse der Gemeinschaft. Tatsächlich ist diese Stiftung ein selbstständiges Subjekt für *grant-making*, d.h. es versorgt zugunsten Dritter (vor allem Einrichtung ohne Erwerbszweck) mit Angaben, und ein *operating foundation*, d.h. eine Institution, das eigene oder in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen veranstaltete Initiativen für das Gebietswachstum und -entwicklung vorschlägt.

Die *Fondazione Cariparo* übt den Großteil ihrer Tätigkeiten in den folgenden

---

<sup>190</sup> [http://www.padovanet.it/dettaglio.jsp?id=2942#.VAW33v1\\_s0M](http://www.padovanet.it/dettaglio.jsp?id=2942#.VAW33v1_s0M) (geklickt am 01.08.2014) (Übersetzung der aus dem Italienischen ins Deutsche).

Bereichen aus: Kunst und Kulturaktivitäten, Betreuung und Schutz der benachteiligten Stände, Bildung, Wissenschaftsforschung, Gesundheit und Umwelt, und Sport. Was die Kulturaktivitäten betrifft, stellt sich die Stiftung diese Ziele: das Kulturangebot des Gebiets zu verbessern und die Nutznießung der Geschichts-, Kunst- und Kulturgüter von der Gemeinschaft zu verbreitern.

Das Unternehmen *PadovaFiere Spa* ist seit 2005 ein privates Unternehmen, als es von der multinationalen Gesellschaft GL Events erworben wurde. Heute besitzt diese Gruppe 80% von *PadovaFiere Spa* und das übrige 20% gehört paduanischen Einrichtungen. *PadovaFiere Spa* beschäftigt sich wesentlich mit der Veranstaltung und der Promotion von Messen sowohl für Berufstätige als auch von allgemeinem Interesse. Außerdem ist dieses Unternehmen ein guter Sitz für Kulturveranstaltungen, Kongresse, Vorstellungen und Konzerte. Die bei *PadovaFiere Spa* organisierten Messen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen, d.h. *Trade* (für Handels- und Berufsmessen) und *Public* (für die anderen Messen, die der Öffentlichkeit zugänglich sind).

Das Hauptziel des Betriebs *PadovaFiere Spa* ist die Marketing-Kommerzialisierung der Events für die Entwicklung der Destination Padua, z. B. beim Schaffen geeigneter Dienstleistungen (wie z. B. Tourismuspaketen), die Gäste anlässlich der Messen benutzen können.

*Zed Entertainment's World S.r.l.* ist das andere private Institution, das Events von großer Wichtigkeit in der Stadt Padua und ihrer Provinz veranstaltet. Dieser Betrieb ist in der Veranstaltung von vier Makro-Kategorien von Events tätig:

- *Musik*: diese Kategorie wurde schon im ersten Abschnitt dieses Kapitels erklärt;
- *Theater*. Zu dieser Gruppe gehören Theateraufführungen vor allem Komödien. Die meisten Artisten, die die Bühne betreten, sind nämlich Komiker und Humoristen;
- *Musical & Family Shows*. Die Zielgruppe, an die sich diese Kategorie wendet, wird in ihren Namen spezifiziert, weil es um Musicals und Unterhaltungsvorstellungen für Kinder und Familien handelt;
- *Tanz*. Diese letzte Gruppe schließt Ballette und Tanzabende von verschiedener Art ein, die großen Erfolg beim Publikum haben.

Die von *Zed* veranstalteten Events streben nach der Erzeugung von mehr

Touristenströmen (sowohl inländischen als auch ausländischen) und der Bekanntheitszunahme des Locations. Die großen Konzerte können auch die Anziehungskraft und das Tourismusimage der Destinationen, in diesem Fall Padua, verbessern.

### 9.3. Die der Musik gewidmeten städtischen Strukturen

In Padua gibt es viele Strukturen, die als Räume für Konzerte und Musikevents bestimmt sind. Im Folgenden werden die hauptsächlichen Locations beschrieben:

- **das *Palafabris***. Es entspricht der ehemaligen Sporthalle *Palasport-San Lazzaro* (auch als *Palanet* bezeichnet), das 2010 wieder eröffnet und mit einer nachhaltigen Logik verändert wurde. Sofort hat es sich als guten Sitz für Musikevents erwiesen und die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen *Zed* hat die Ausführung von wichtigen Eingriffen für die Verbesserung der Akustik und Sichtbarkeit erlaubt. Events von internationaler Lockung werden in dieser Struktur beherbergt, die einen großen Zulauf des Publikums (sowohl aus Italien als auch aus dem Ausland) verzeichnet.

Das *Palafabris* ist auch die wichtigste Sporthalle der Stadt Padua und eine der wichtigsten der Region Venetien. Nämlich hier werden auch die Heimspiele der paduanischen Volleyball-, Basketball- und Handballmannschaften beherbergt, außer anderen Sportveranstaltungen, wie z. B. Boxmeisterschaften, Tennis- und Fechtturniere.<sup>191</sup>

Diese Struktur wurde von der Gemeinde Padua errichtet und im Jahr 1980 eingeweiht. Sie kann bis zu 3.845 Personen aufnehmen, im Vergleich zu den 5.000 des vorigen Gebäudes. Das *Palafabris* befindet sich in der Nähe der Autobahn und der Überlandstraße und ist mit dem Stadtzentrum durch die Busse des Unternehmens APS verbunden; deshalb ist es einfach erreichbar.

---

<sup>191</sup> <http://it.wikipedia.org/wiki/PalaFabris> (geklickt am 02.08.2014).

Abbildung 76: Die Außenseite des *Palafabris*<sup>192</sup>



- **das *Gran Teatro Geox*.** Diese Struktur befindet sich im *Corso Australia*, wo der *Ex Foro Boario* war, am Stadtrand von Padua. Es wird als „ein Theater mit einer weltstädtischen Neigung, das zu einem Bezugspunkt für die Vorstellungen im Nordosten Italiens geworden ist“<sup>193</sup> betrachtet. Die Vielfältigkeit und die Qualität der Konzerte machen dieses Theater zu einem der fünf wichtigsten Theater Italiens. Es ist eine der größten ‚zugbeanspruchten Konstruktionen‘ Oberitaliens: es hat eine Ausstellungsfläche von 4.800 qm und kann mehr als 2.500 Personen aufnehmen.

Dank der Höhe dieses Mehrzweckzentrums können auch die stattlichsten Bühnenbilder beherbergt werden und die Abwesenheit von Versperrungen im Inneren garantiert allen Zuschauern eine ausgezeichnete Sichtbarkeit.

Das *Gran Teatro* wurde 2009 eingeweiht und bisher hat Tausende Besucher aufgenommen, wegen der darin veranstalteten Shows: in den letzten drei Jahren wurden mehr als 650.000 Besucher verzeichnet. Im Herbst 2013 wurde im *Gran Teatro* das neue *Geox Live Club* eröffnet: es ist ein kleiner Saal, in dem sowohl akustische als auch Indie-Konzerte veranstaltet werden können.

In seinen ersten drei Saisonen wurden rund 230 Veranstaltungen aller Art im *Gran Teatro Geox* durchgeführt, darunter Konzerte der wichtigsten nationalen und internationalen Sänger, bekannte Musicals und Vorstellungen von berühmten Komikern.

---

<sup>192</sup> Quelle: <http://www.pallavolopadova.com/palafabris/> (geklickt am 01.08.2014).

<sup>193</sup> <http://www.granteatrageox.com/teatro/> (geklickt 01.08.2014).

Abbildung 77: Das Innere des *Gran Teatro Geox*  
(Quelle: <http://www.granteatrogeox.com/>)



- **das Auditorium Cesare Pollini.** Es stellt eine der schönsten italienischen Musikhallen dar. Es wurde in den Siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts gebaut und nach zehn Jahren wurde es eingeweiht, nachdem die Orgel fertiggestellt wurde. Seitdem ist dieses Gebäude der Hauptsitz der Konzerttätigkeit des *Orchestra di Padova e del Veneto (OPV)*. Es befindet sich im Herzen der Stadt Padua und kann bis zu 600 Personen aufnehmen. (<http://opvorchestra.it/>)

Diese Struktur hat als ihren Bezugspunkt das gleichnamige Konservatorium, das offiziell als Musikschule im Jahr 1878 dank der Unterstützung der Gemeinde und der Provinz gegründet wurde. Seit 1999 wird diese Musikschule als Institut für die Kunst- und Musikhochbildung betrachtet.

Abbildung 78: Das Innere des *Auditoriums Cesare Pollini*<sup>194</sup>



---

<sup>194</sup> Quelle: <http://www.conservatoriopollini.it/8758/organo-dellauditorium-c-pollini> (geklickt am 02.08.2014).

In den letzten Jahren sind viele Pläne für ein Auditorium der Musik in der Stadt Padua entstanden. Die Vorentwürfe und Pläne wurden vor mehr als zehn Jahren vorgelegt und nach einem Wettbewerb wurde ein Projekt vom österreichischen Architekten Klaus Kada vorgestellt. Das ausgewählte Gebiet war der *Boschetti* Platz, weil er sich in der Nähe der Altstadt, dem Bahnhof und der Universität befindet. Auf diese Weise wäre es vom Publikum auch leicht erreichbar gewesen. Laut der Pläne wird es auch als ein Kulturzentrum für Kunstausstellungen geplant.

2012 wurde ein alternativer Plan von zwei italienischen Architekten vorgeschlagen, der in der Renovierung eines Gebäudes der *Cassa di Risparmio* außer Gebrauch neben dem *Eremitani* Platz bestand. Im Juli des vorigen Jahres wurde der *Foscarini* Palast als Sitz des zukünftigen Auditoriums ausgewählt, vor allem in Anbetracht der Nähe zu den Stadtmuseen und dem Kulturzentrum *San Gaetano*.

Trotzdem, im Juli 2014, hat der nach der letzten Kommunalwahl gewählte Gemeinderat das Messegelände als Sitz des Auditoriums bevorzugt und hat entschieden, dass auch ein Mehrzweckkongresszentrum gebaut wird. Leider haben sich die Industrie- und Handelskammer von Padua und auch die Provinz geweigert, die für den Bau des Auditoriums notwendigen Mittel zu gewähren.

Seit mehr als zehn Jahren ist die Frage des Auditoriums eine sich noch in der Entwicklung befindende Situation und zurzeit scheint es unwahrscheinlich, dass bald eine Lösung dafür gefunden wird.

Eine kleine Kuriosität ist im Jahr 2002 die Veröffentlichung eines Buches über das Auditorium mit dem Titel *Lo spazio della musica. Studi e progetti per il nuovo auditorium della città di Padova* (auf Deutsch: Der Musikraum. Forschungen und Pläne für das neue Auditorium der Stadt Padua) von Umberto Trame.

### **9.4. Die Marketing-Kommerzialisierung der Musikevents**

Die in Padua veranstalteten Musikevents werden mittels vieler Medien kommerzialisiert. Zuerst Internet und die Websites des Konsortiums *Padova Consorzio di Promozione Turistica* [www.padovaincoming.it](http://www.padovaincoming.it) und [www.welcomepadova.it.](http://www.welcomepadova.it), wo den Benutzern die laufenden Events vorgeschlagen werden. Das Konsortium *Padova*

*Consorzio di Promozione Turistica* gehört zu den sogenannten „Assoziierten Strukturen für die Tourismuspromotion“, die durch das Regionalgesetz No. 33 von 2002 geregelt werden, um das Tourismusgebietsprodukt zu fördern und zu kommerzialisieren. Das Konsortium vertritt nur die Destination Padua, weil das Thermalbecken von Abano und Montegrotto Terme von einem anderen Konsortium, dem *Consorzio Terme Euganee*, unterstützt wird. Das paduanische Konsortium besteht aus öffentlichen und privaten Subjekten: Reiseveranstaltern der Tourismusdienstleistungskette, öffentlichen Einrichtungen, Flughafengesellschaften, Unternehmerverbänden und Vereinen ohne Erwerbszweck. Die hauptsächlichen Aktivitäten des Konsortiums sind: die Veröffentlichung von Papier- und Online-Informationsmaterial über die Destination, die Ausführung von Workshops und Events, die Beteiligung an Messen, das Web-Marketing der Destination (insbesondere mittels der Promotion und Kommerzialisierung von Events in Padua) und die Vorbereitung von Sonderangeboten für Touristen.

Eine wichtige Rolle für die Marketing-Kommerzialisierung der Musikevents wird auch von weiteren Online-Ressourcen gespielt, wie z. B. [www.padovando.com/musica](http://www.padovando.com/musica), und [www.ilvivipadova.it](http://www.ilvivipadova.it), sowie von den traditionellen Plakaten, Flugblättern und der Vierteljahresschrift „Padova Today“, die in den städtischen Fremdenverkehrsämtern kostenlos genommen werden können. Insbesondere zeigt „Padova Today“ außer allen Veranstaltungen und Messen, die in der Stadt Padua und in ihrer Provinz organisiert werden, auch die paduanischen Sehenswürdigkeiten und die nützlichen Informationen für den Stadtbesuch.

Die neuen *Social Networks* sind nicht zu vergessen. Fast alle Musikevents haben ihr Benutzerkonto auf *Facebook*, *Twitter*, *Tumblr* und *Instagram*, wo sie Auskünfte, Fotos und Videos der Events posten.



## 10. KAPITEL

### DIE DESTINATION FREIBURG IM BREISGAU

#### 10.1. Einleitung zur Stadt und Geschichtshinweise

Freiburg im Breisgau ist eine Großstadt in Baden-Württemberg, in Südwestdeutschland, und wird auch als Schwarzwaldhauptstadt bezeichnet (Abbildung 79). Aufgrund der Bevölkerung ist Freiburg die vierte Stadt des Landes, nach Stuttgart, Karlsruhe und Mannheim. „Von 1945 bis zur Gründung des Landes Baden-Württemberg am 25. April 1952 war Freiburg im Breisgau die Landeshauptstadt des Landes Baden.“<sup>195</sup> Die Stadt liegt am Fluss Dreisam und hat 218.043 Einwohner (Stand vom 31.12.2012) aber „zusammen mit den Landkreisen Breisgau-Hochschwarzwald und Emmendingen bildet sie die (Wirtschafts-) Region Freiburg mit insgesamt circa 630.000 Einwohnern“. Der Name ‚Freiburg‘ ist ein Kompositum, das vom Adjektiv ‚frei‘ und vom Substantiv ‚Burg‘ (d.h. „befestigte Gebäudeanlage (bes.) Ritterwohnung, Festung, befestigte Siedlung“) gebildet ist.

Abbildung 79: Geografische Lage der Stadt Freiburg im Breisgau<sup>196</sup>



<sup>195</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Freiburg\\_im\\_Breisgau](http://de.wikipedia.org/wiki/Freiburg_im_Breisgau) (geklickt am 30.07.2014).

<sup>196</sup> Quelle: <http://portal.uni-freiburg.de/imbi/abteilung/finden> (geklickt am 30.07.2014).

Die Universität und weitere Hochschulen machen Freiburg zu einem Zentrum von großer Bedeutung für Wissenschaft und Technologie. Dank ihrer günstigen geografischen Lage ist die Stadt auch ein wichtiger Sitz von Kongressen, Messen und Tagungen, die oft im Konzerthaus Freiburg oder in der Messe Freiburg stattfinden. Die strategische Lage begünstigt auch die Beziehungen an den europäischen Einrichtungen; in Freiburg gibt es nämlich die Konsulate zahlreicher europäischer Staaten.

Die Gründung der Stadt Freiburg auf dem Schlossberg durch Konrad von Zähring geht auf das Jahr 1120 zurück. Die ersten Bürger genossen mehr Rechte als die der anderen Städte; deshalb kennzeichnete sich Freiburg durch seinen Liberalismus und seine florierende Wirtschaft schon von Anfang an aus. Auch die strategische geografische Lage und die reichen Silberminen waren günstige Faktoren für die Stadtentwicklung. 1200 wurde der Bau des Münsters begonnen, der 1536 fertiggestellt wurde. Als Bertold V., der letzte Zähringerherzog, im Jahr 1218 starb, bemächtigten sich die Grafen von Urach der Herrschaft der Stadt, aber die Bevölkerung hegte Groll gegen die Regierenden und 1368 nach einigen Kriegen stellten sich die Bürger freiwillig unter den Schutz der Habsburger, die die Untertanen zwangen, Kriegsleute zu stellen und Finanzhilfe zu leisten. Kurze Unterbrechungen vorbehalten, herrschte das Haus Habsburg die folgenden 437 Jahre in Freiburg, die bis 1427 Reichsstadt war. 1457 gründete der österreichische Erzherzog Albrecht VI. die Albert-Ludwig-Universität, eine der ältesten Universitäten der deutschsprachigen Länder, die ab 1620 durch die Jesuiten übernommen wurde.

Während des Dreißigjährigen Krieges (1618 - 1648) wurde Freiburg mehrmals durch fremde Truppen besetzt, z. B. Schweden, Bayern und Weimarer. Diese zahlreichen Belagerungen verursachten die Dezimierung der Bevölkerung und die Zerstörung der Städte. 1677 wurde Freiburg von einer französischen Armee erobert und bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts wechselten sich Habsburg und Franzosen und Habsburger als Herrscher der Stadt ab. 1805 fiel Napoleon mit seinem Heer in Breisgau und Ortenau an Baden an und 1815 verhing der Wiener Kongress den Verbleib Freiburgs dem neu geschaffenen Großherzogtum Baden. Während der Revolution von 1848 gab es heftige Barrikadenkämpfe in Freiburg, trotz der liberalen Verfassung von 1818.

In den nachfolgenden Zeiten, vor allem ab der Reichsgründung von 1871 unter dem Oberbürgermeister Otto Winterer, wurde die Stadt zu einem Wirtschafts- und

Politikzentrum. Neue Stadtteile wurden gebaut und auch die öffentlichen Verkehrsmittel entwickelten sich 1845 mit der Eröffnung der ersten Bahnstrecke und 1901 der elektrischen Straßenbahn. Im Jahr 1899 immatrikulierte die Freiburger Universität eine Frau als erste in Deutschland. 1910 wurde das Stadttheater eingeweiht und im folgenden Jahr wurden die neuen Universitätsgebäude gebaut.

Der Erste Weltkrieg brachte schwere Zeiten für die Stadt und die Bevölkerung. 1914 mussten viele Bürger durch die Bombardierung der offenen Stadt Freiburg von französischen Flugzeugen und 1915 einen Luftangriff aus der Stadt fliehen. Außerdem war die Zivilbevölkerung wegen der schlechten Versorgungslage und der Wirtschaftskrise (die auch durch den Verlust des Elsass bedingt war) hart mitgenommen.

1933 übernahmen auch in Freiburg, wie in allen Städten des damaligen Deutschen Reiches, die Nationalsozialisten die Macht und folglich wurde die Universität gleichgeschaltet und 1938 wurden die Synagogen verbrannt. Nach zwei Jahren begann die Judendeportation und die Luftwaffe bombardierte irrtümlich die Stadt. Am 27. November 1944 erlitt Freiburg einen neuen Luftangriff, diesmal von der britischen *Royal Air Force*, anlässlich dessen ungefähr 2800 Bürger getötet wurden und die Stadt fast vollständig zerstört wurde. Zum Glück wurden das Münster, der Münsterplatz und Teile von Oberlinden verschont.

Im April 1945 wurde Freiburg durch die französische Armee besetzt und 1946 wurde die Stadt die Hauptstadt des Bundeslandes Baden. In den ersten Jahren der Nachkriegszeit lebte die Bürgerschaft kümmerlich und im Winter gab es Lebensmittel- und Heizmaterialknappheit.

Dann setzte der Wiederaufbau der Innenstadt fort und auch die politische und wirtschaftliche Situation verbesserte sich. Freiburg war Hauptstadt und Regierungssitz des Landes Südbaden, aber nach der Volksabstimmung von 1951 schlossen sich die selbständigen Staaten Südbaden, Nordbaden, Württemberg und Hohenzollern zum Bundesland Baden-Württemberg zusammen, mit Stuttgart als Hauptstadt.

In den Sechziger und Siebziger Jahren wurde Freiburg durch die Studentenunruhen und die Entwicklung eines Umweltbewusstseins, das zur Betrachtung der Stadt als die Ökohauptstadt Deutschlands führte, gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die „Beteiligung vieler Freiburger am erfolgreichen

Widerstand der Kaiserstühler Bauern gegen das geplante Kernkraftwerk Wuhl“ (<http://de.wikipedia.org/>) zu erwähnen.

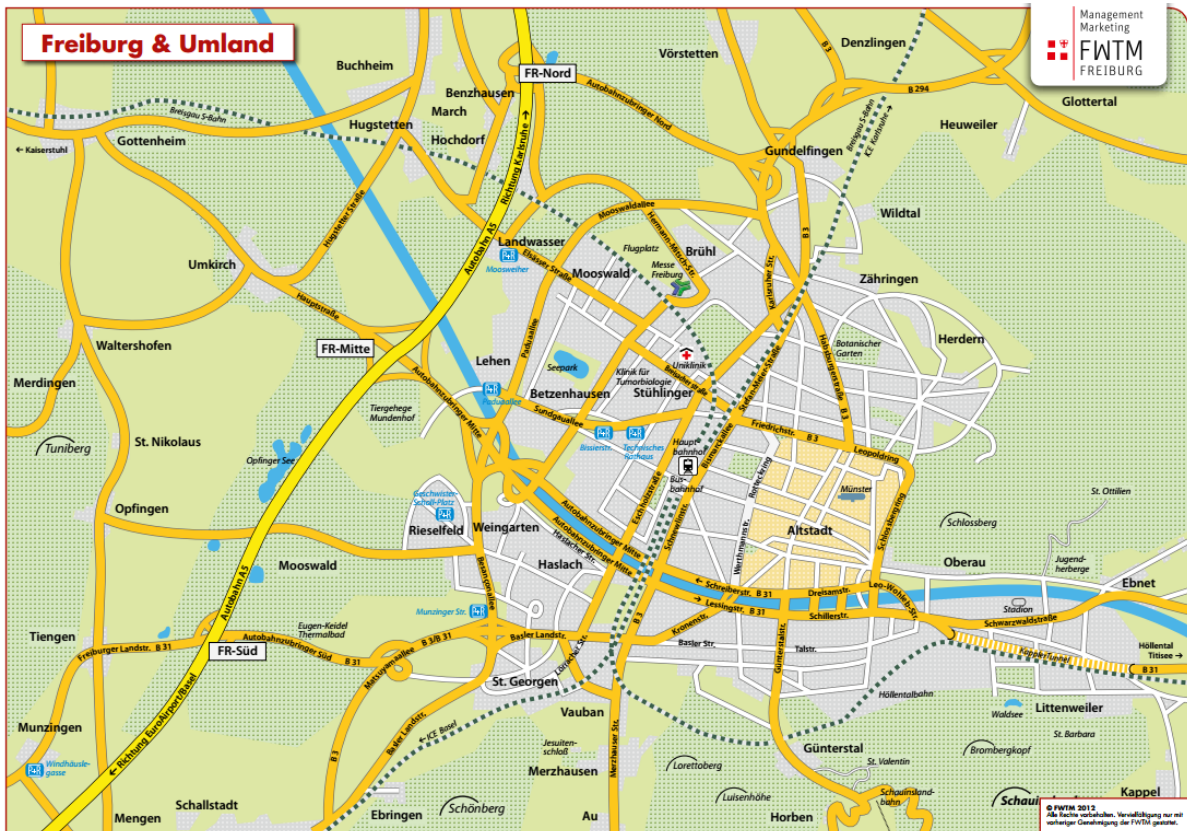
Heutzutage ist Freiburg im Breisgau als eine traditionelle Destination im deutschen und internationalen Städtetourismus bekannt.

Abbildung 80: Stadtkarte der Innenstadt von Freiburg im Breisgau<sup>197</sup>



<sup>197</sup> Quelle: [http://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/281188/FWTM\\_Plan\\_Freiburg.pdf](http://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/281188/FWTM_Plan_Freiburg.pdf) (geklickt am 02.09.2014).

Abbildung 81: Stadtkarte des Umlands von Freiburg im Breisgau  
(Quelle: <http://www.freiburg.de/>)



## 10.2. Freiburg im Breisgau als Tourismusdestination: Typologie, Triebfedern, Pull-Faktoren und Touristenzustrom

Der Tourismus spielt für die Stadt Freiburg im Breisgau eine bedeutende Rolle, insbesondere für die Entwicklung und die Wirtschaft der Stadt. Nämlich im Gegensatz zu anderen Städten verzeichnete Freiburg einen positiven Trend beim Tourismus auch in diesen Krisen Jahren, insbesondere 2009. In diesem Zusammenhang betrachtet der FWTM<sup>198</sup> Leiter Bernd Dallman die Marke Freiburg als „nachhaltig und zukunftsfähig“ (<http://www.fwtm.freiburg.de/>). Außerdem seiner Meinung nach:

<sup>198</sup> „Die FWTM - Freiburg Wirtschaft Touristik und Messe ist ein Unternehmen der Stadt Freiburg. Ihr Aufgabenspektrum umfasst die Wirtschafts- und Tourismusförderung, das Tagungs- und Kongresswesen, Messen und Märkte sowie Großveranstaltungen. Mit ihrem Leistungsangebot richtet sich die FWTM an Gäste und Bürger Freiburgs, an die Wirtschaft von Stadt und Region und an Veranstalter von Messen, Tagungen, Kongressen und kulturellen Ereignissen.“ <http://www.fwtm.freiburg.de/index.html> (geklickt am 31.07.2014).

Als traditionelle Destination im deutschen Städtetourismus ist Freiburg bekannt für gutes Wetter, guten Wein und eine schöne Altstadt, in der man beides genießen kann. Hinzu kamen in den vergangenen Jahren, und hier profitiert der Tourismus vom Know-how einer Forschungs- und Wissenschaftsstadt, von dem Gesundheits- und Green City-Fachtourismus. In der Kombination genießt Freiburg ein Alleinstellungsmerkmal, nicht nur in Baden-Württemberg, sondern deutschlandweit. Die Stadt transportiert ein Lebensgefühl, das in seiner Vielfalt (Gesundheit und Genuss, Natur und Kultur) den Erwartungen der Gäste entspricht. (<http://www.fwtm.freiburg.de/>)

Vom Gesichtspunkt der **Typologie** aus ist Freiburg eine Community-Destination, weil die in der Altstadt und im Umland verfügbaren Ressourcen, Infrastrukturen und Sehenswürdigkeiten das Tourismusangebot der Stadt darstellen. Die Organisationsform des Freiburger Angebots gestaltet sich als ein Network, das von einer Gesamtheit von relativ selbstständigen Subjekten, die mit gemeinsamen Zielen seit lange verbunden sind und miteinander zusammenarbeiten, gebildet ist. Diese Gesamtheit umfasst nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Verbände und Einrichtungen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Tourismus in Freiburg ist sein vielfältiges Tourismusangebot, dessen **Triebfedern** die folgenden sind:

- Die historische Altstadt. Das Stadtzentrum bietet den Touristen eine mittelalterliche Stimmung, zahlreiche Denkmäler und Sehenswürdigkeiten, wie z. B. das Münster „Unserer Lieben Frau“, das historische Kaufhaus und das Schwaben- und Martinstor und das Neue und Alte Rathaus am Rathausplatz. Die Altstadt ist auch für die „Freiburger Bächle“ bekannt, d.h. Wasserrinnen, die für die Versorgung mit Brauchwasser und als Schmutzwasserkanäle gedacht wurden und heutzutage die Wasserläufe für ein angenehmes Klima sorgen.
- Kongress- und Messtourismus. Das Konzerthaus Freiburg und die Messe Freiburg sowie die Albert-Ludwig-Universität und die Forschungsinstitute sind wichtige Sitze, die jährlich viele Veranstaltungen und Tagungen von internationaler Bedeutung beherbergen. Insbesondere bietet nur die Messe Freiburg 17 Eigenmessen

im Laufe des Jahres. Renommierete Leitmesse sind „Freiburger Herbstmesse“ und „Intersolar Europe“.

- Gesundheitstourismus. In Freiburg werden 20% der Arbeitsplätze von der Gesundheitswirtschaft gestellt, die einen ausgezeichneten Ruf außer der Stadt hat. Zahlreiche Wellness- und Gesundheitszentren, wie z. B. die bekannten *Eugen-Keidel-Bad* und *Faulerbad* befinden sich in der Stadt, wobei die Wonnen des Badens im wohltuenden Wasser der natürlichen Quellen, in der Hitze der Saunen oder im feucht-warmen Dampf des Türkischen Bades genossen werden können.
- Bildung und Ausbildung. Freiburg bietet eine breite Auswahl von privaten und öffentlichen Schulen, Hochschulen - unter denen die renommierte Albert-Ludwigs-Universität hervorrangt - und Forschungsinstituten. Weitere bekannte Hochschulen sind z. B. die Pädagogische Hochschule Freiburg (PH), die Hochschule für Musik Freiburg und die „Freie Hochschule für Grafik-Design & Bildende Kunst“. Was die Freiburger Forschungsinstitute betrifft, gibt es z. B. die Institute der Max-Planck-Gesellschaft (MPI) und die Institute der Fraunhofer-Gesellschaft.
- Die Stadt und das Umland. Die Stadt Freiburg wird von ihrer strategischen geografischen Lage sehr begünstigt. Sie befindet sich nämlich in der Nähe vom Schwarzwald, Straßburg und dem Elsass, Basel und seinen Kunstaustellungen, zu verschiedenen Bädern und Kurorten. Die entwickelten Verkehrsmittel ermöglichen die schnelle Verbindung zwischen dem Umland und dem Zentrum; deswegen stellen sie einen großen Vorteil und einen Erfolgsfaktor für den Freiburger Tourismus dar. Lokale Weine (wie z. B. der Burgunder und der Müller-Thurgau) und traditionelle badische aber auch internationale Feinkostspezialitäten, wie z. B. die Froschschenkel, die Schnitzel und die *Quiche Lorraine*, können in den Restaurants, Biergärten, Caféhäusern und Kneipen von den Gästen genossen werden. Außerdem erlaubt das gute Wetter, viele Outdoor Sportarten, z. B. Radsport, Fußball, Wintersport und Lauf. Dazu ist es wichtig, den jährlichen Freiburg-Marathonlauf zu erwähnen. Kulturausstellungen und Theateraufführungen sowie Messen und Musikevents sind von großer Bedeutung für den Tourismus, indem sie viele inländische und ausländische Gäste anlocken. Das Freiburger Weinfest, das Freiburger Filmfest, das Zelt Musik Festival und die Weihnachtsmärkte sind einige Beispiele der bedeutenden Veranstaltungen, die in Freiburg stattfinden.

Was die **Pull-Faktoren** der Destination Freiburg im Breisgau betrifft, entsprechen sie den folgenden Punkten:

- Attraktionen. Unter den verfügbaren natürlichen Ressourcen gibt es die Seen und die Wälder. Der bekannteste Wald ist der Schwarzwald, der auch das größte zusammenhängende Mittelgebirge Deutschlands ist. Dagegen sind die in Freiburg angebotenen künstlichen Attraktionen die Museen (z. B. das Augustinermuseum, das Museum für Kunst- und Kulturgeschichte am Oberrhein, und das Naturmuseum Freiburg), Bauwerke (z. B., außer den oben genannten Sehenswürdigkeiten, das Colombischlössle, die Stadttore und das Erzbischöfliche Ordinariat), Veranstaltungen aller Art und Infrastrukturen.
- Zugänglichkeit. Freiburg ist eine leicht erreichbare Stadt. Insbesondere werden die Verbindungen von und nach Freiburg durch ihre strategische Lage im geografischen Zentrum der Europäischen Union und die gut ausgebauten Infrastrukturen und leistungsfähigen Verkehrsmittel begünstigt. Der Anschluss mit dem Euro Airport Basel-Mulhouse-Freiburg und die Nähe von größeren Flughäfen wie Stuttgart und Frankfurt sind von großem Vorteil, sowie die entwickelten Straßen- und Autobahnnetze. Dazu ist die Rheintalbahn mit ICE-Halt in Freiburg eine der wichtigsten europäischen Nord-Süd-Verbindungen. Verbesserungen bei den öffentlichen städtischen Verkehrsmitteln werden gerade geplant.
- Auskunft, Empfang und Beherbergungskapazität. Was die Beherbergungsbetriebe betrifft, wird in Freiburg eine breite Auswahl von Hotels, Campingplätzen, Jugendherbergen, usw. zur Verfügung der Gäste gestellt, mit besonderen Dienstleistungen für die Touristen. Viele neue Pläne für mehr Hotels werden zurzeit vorgelegt, um die Bettenkapazität zu vermehren. Nützliche Auskünfte werden den Gästen durch Websites, Fremdenverkehrsämter und die sogenannten Infotafeln, d.h. interaktive Tafeln, die sich an vielen historischen Gebäuden der Stadt Freiburg befinden, angeboten.
- Tourismusimage. Insbesondere in der heutigen globalisierten Welt sind Städte und Regionen in Wettstreit miteinander. Deshalb stellen Faktoren wie z. B. Tourismusimage und Lebensqualität, Natur und Kultur bedeutungsvolle Kriterien zu betrachten dar. In diesem Zusammenhang ist der hervorragende Ruf als *Green City* von großer Bedeutung für die Stadt Freiburg und ihr Tourismusimage.



Voraussetzungen für das Wachstum sind eine wirksame Tourismuspolitik und eine gewinnbringende Kooperation zwischen Unternehmen und Institutionen. Ein wichtiger Verband für den Stadttourismus ist die *Freiburg Wirtschaft Touristik und Messe (FWTM)*, die sich seit mehr als zwanzig Jahren mit der Freiburger Wirtschaftsentwicklung und Tourismusförderung beschäftigt. Die Stärke dieses Unternehmens sind die Standortentwicklung und das Marketing für Freiburg als erfolgreichen Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort, als eine Stadt für relevante Kongresse und Messen, als ein attraktives Tourismuszentrum mittels in Europa. Die *FWTM* bedient sich der Mitarbeit von vielen Städten, Gemeinden, Unternehmen und Tourismusleistungsträgern, in der Logik der Network-Organisation. Wichtige Partnerschaften sind mit der *DZT Deutsche Zentrale für Tourismus* (d.h. das nationale „*Tourist Board*“ Deutschlands<sup>199</sup>), um sich gemeinsam bei den Auslandsmärkten vorzustellen, und auf Landesebene mit der *TMBE Tourismus Marketing Baden-Württemberg* (d.h. die offizielle DMO für die Region Baden-Württemberg<sup>200</sup>), um die inländische und ausländische Tourismuswerbung zu betreiben.

Wie schon am Anfang erklärt wurde, ist der Tourismus für die Entwicklung und die Wirtschaft der Stadt Freiburg im Breisgau eine Branche von großer Wichtigkeit. Sie ist nämlich eine weltrenommierete Tourismusdestination, die von Millionen inländischen und ausländischen Gästen jedes Jahr besichtigt wird.

Mit Bezug auf den **Touristenzustrom** in Freiburg im Breisgau, aufgrund der vom Statistischen Amt *Destatis* veröffentlichten Publikationen „*Tourismus in Zahlen*“ (*TIZ*), kann man bemerken, dass bisher der Tourismussektor der Wirtschaftskrise in Freiburg gut standgehalten hat. Im Besonderen zeigt die nachfolgende Graphik (Abbildung 82), dass von 2007 bis 2013 der Tourismustrend im Allgemeinen positiv war. Insbesondere sind die Ankünfte jedes Jahr immer gestiegen, und bei den Übernachtungen, nach einer stetigen Zunahme bis 2012, wurde im vorigen Jahr ein geringer Rückgang verzeichnet wurde (-1,22%). Er ist den inländischen Gästen zuzuschreiben, deren Übernachtungen sich um -3,92% verkleinert haben. Außerdem ist in dieser Zeitspanne ist die durchschnittliche

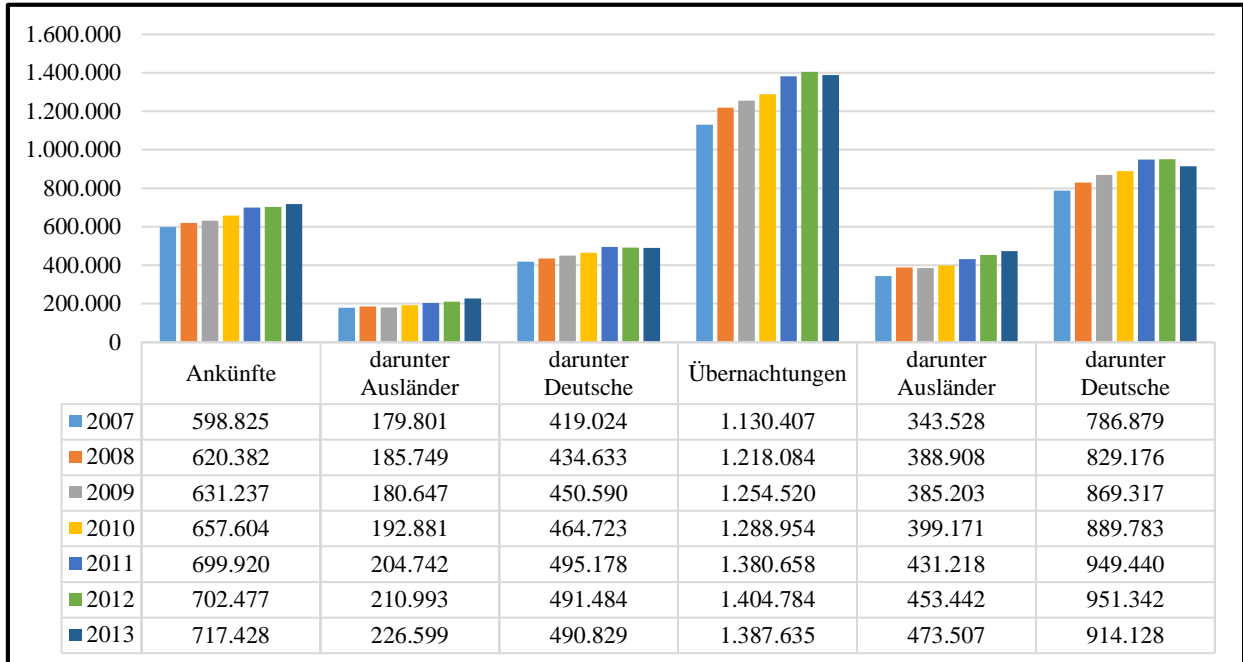
---

<sup>199</sup> <http://www.btw.de/der-btw/die-mitglieder/deutsche-zentrale-fuer-tourismus-ev-dzt.html> (geklickt am 01.08.2014).

<sup>200</sup> [http://www.germany.travel/it/trade/sales-guide-germany/deep\\_content\\_trade-20165.html](http://www.germany.travel/it/trade/sales-guide-germany/deep_content_trade-20165.html) (geklickt am 01.08.2014).

Aufenthaltsdauer stabil zwischen drei und vier Nächten geblieben, was sowohl die Deutschen als auch die Ausländer betrifft.

Abbildung 82: Touristenströme in Freiburg im Breisgau von 2007 bis 2013<sup>201</sup>



Was die Herkunftsländer der ausländischen Gäste betrifft, kommen die Mehrheit aus europäischen Staaten (vor allem Schweiz, Frankreich, Niederlande und Italien) aber Freiburg im Breisgau wird immer öfter als Feriendestination auch von Touristen aus dem asiatischen Kontinent entdeckt (insbesondere aus Russland, den Arabischen Golfstaaten<sup>202</sup>, in der Graphik mit dem Akronym A. G. kennzeichnet, und Japan).

In den folgenden Graphiken wird der Trend der Ankünfte (Abbildung 80) beziehungsweise der Übernachtungen (Abbildung 83) der ausländischen Gäste in der Stadt Freiburg nach den hauptsächlichlichen Staatsangehörigkeiten gezeigt. Die Daten beziehen sich auf die Zeitspanne zwischen 2007 und 2013. Wichtig ist die starke Zunahme der Schweizer (+107,66% bei den Ankünften und +99,40% bei den

<sup>201</sup> Quelle: Darstellung der Doktorandin in Anlehnung der Daten der vom Statistischen Bundesamt (Destatis) im Internet veröffentlichten Publikationen „Tourismus in Zahlen“ (TIZ).

<sup>202</sup> Die Bezeichnung ‚Arabische Golfstaaten‘ bezieht sich auf den 1981 gegründeten Kooperationsrat der Arabischen Staaten des Golfes, d.h. einen Staatenbund, der sechs Staaten der Arabischen Halbinsel (Kuwait, Bahrain, Saudi-Arabien, Katar, Vereinigte Arabische Emirate und Oman) umfasst. <http://de.m.wikipedia.org/wiki/Golf-Kooperationsrat> (geklickt am 01.08.2014).

Übernachtungen), und der Russen (+252,85% bei den Ankünften und +289,62% bei den Übernachtungen) hervorzuheben.

Abbildung 83: Ankünfte in Freiburg im Breisgau der Ausländer nach Herkunftsländer (hauptsächliche Staatsangehörigkeiten) von 2007 bis 2013

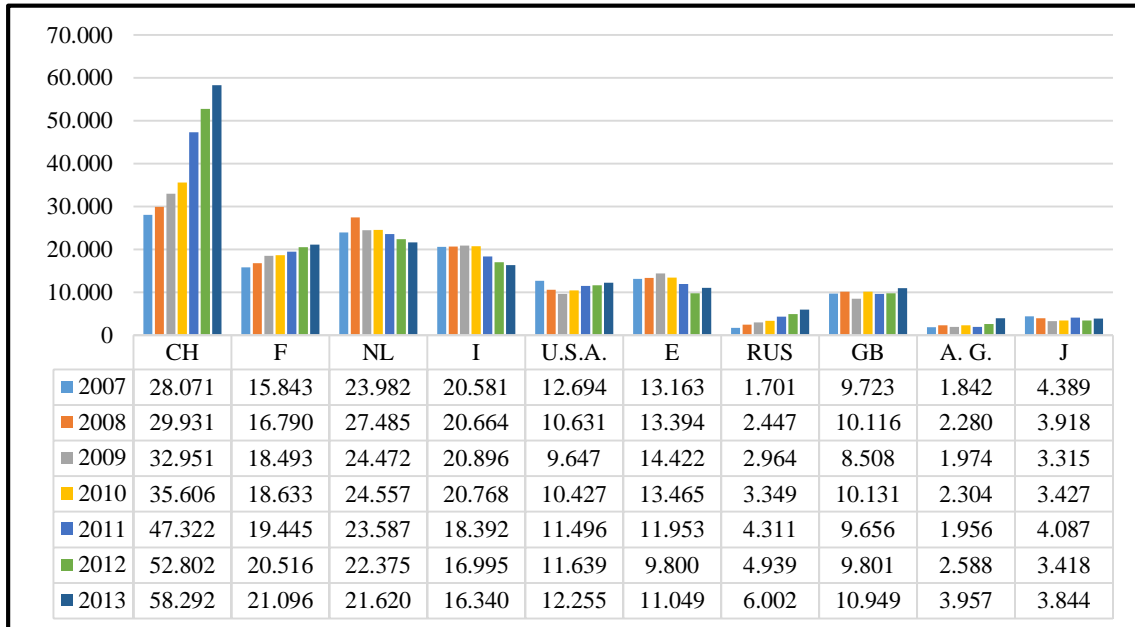
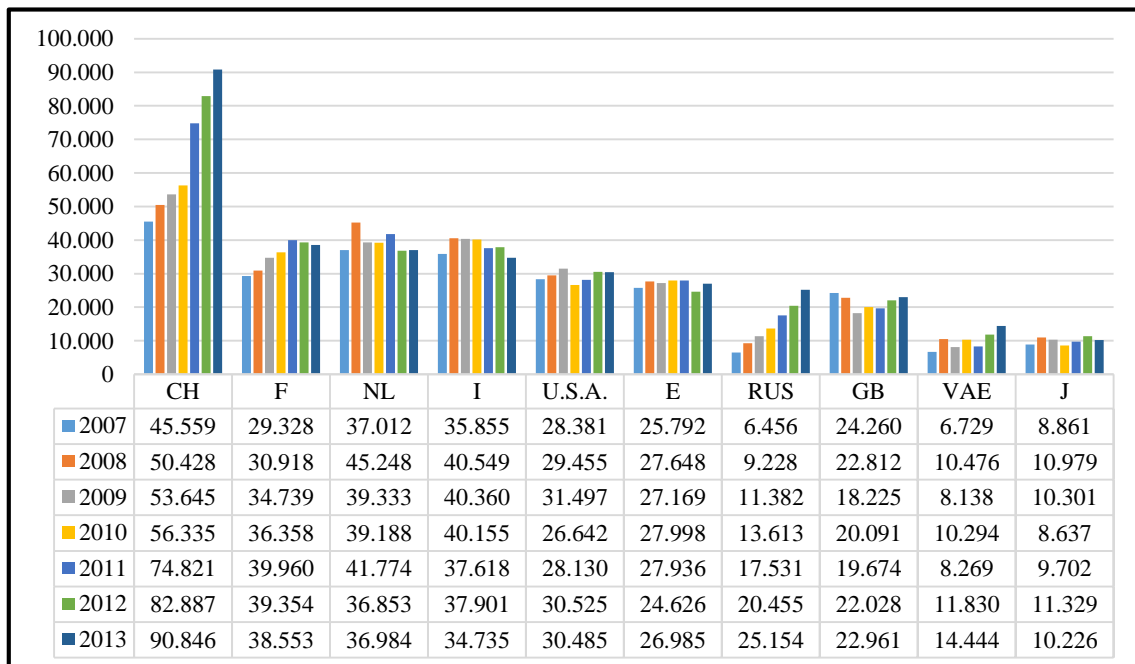


Abbildung 84: Übernachtungen in Freiburg im Breisgau der Ausländer nach Herkunftsländer (hauptsächliche Staatsangehörigkeiten) von 2007 bis 2013<sup>203</sup>



<sup>203</sup> Quelle: Beide sind Darstellungen der Doktorandin Doktorandin in Anlehnung der Daten der vom Statistischen Bundesamt (Destatis) im Internet veröffentlichten Publikationen „Tourismus in Zahlen“ (TIZ).



## 11. KAPITEL

### DIE MUSIKEVENTS VON FREIBURG IM BREISGAU

#### 11.1. Das Panorama der Musikevents von Freiburg im Breisgau

In Freiburg ist Musik sehr wichtig und man kann sie überall fühlen. Die Stadt bietet ihren Gästen eine sehr breite Palette von Musikevents hoher Qualität und aller Art. In diesem Zusammenhang wird auf der Webseite des Freiburger Konzerthauses geschrieben: „Herzlich willkommen in der Kongress-, Messe-, und Eventstadt Freiburg. Ein Ort, von dem wichtige Impulse ausgehen, mit Räumen, die Perspektiven für die Entwicklung von Veranstaltungen schaffen.“<sup>204</sup> Diese Events umfassen Open-Air-Veranstaltungen in schönen Landschaften und Indoor-Konzerte in wertvollen Gebäuden.

In Folgenden wird ein Überblick der hauptsächlichen Freiburger Musikevents vorgestellt.

- **Das Zelt-Musik-Festival (ZMF)**

Das Festival wurde 1983 gegründet und war seitdem immer ein großer Erfolg. Die vorgeschlagenen Konzerte umfassen eine interessante Mischung von vielen Gattungen, z. B. Klassik, Jazz, Rock und Pop, und alle Live-Shows sind von höchstem Niveau. Außer den Konzerten werden auch Kabarett, Kulturworkshops und Sportveranstaltungen in zahlreichen Zelten und Freiluftbühnen durchgeführt.

Seit den Achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts entstand die Idee eine eigentliche Zeltstadt im Grünen zu bilden und „seit 1985 werden die Zelte außerhalb der Innenstadt aufgebaut, in einem Naherholungsgebiet nahe dem Tiergehege Mundenhof.“<sup>205</sup> Dieses Festival ist eines der ältesten Zeltfestivals Europas und auch das größte und älteste Musikfestival Baden-Württembergs, nach Angaben der Veranstalter.<sup>206</sup>

---

<sup>204</sup> <http://www.konzerthaus.freiburg.de/startseite/7/de/home.html> (geklickt am 02.08.2014).

<sup>205</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Zelt-Musik-Festival> (geklickt am 02.08.2014).

<sup>206</sup> [http://www.focus.de/regional/freiburg/musik-freiburger-zelt-musik-festival-mit-gutem-vorverkauf\\_id\\_3991791.html](http://www.focus.de/regional/freiburg/musik-freiburger-zelt-musik-festival-mit-gutem-vorverkauf_id_3991791.html) (geklickt am 02.08.2014).

Seit einigen Jahren wird das Festival von dem Unternehmen Zelt-Musik-Festival GmbH. unterstützt, durch das die Organisationsstrukturen überarbeitet und verbessert werden.

Dieses Festival wird seit über 28 Jahren jeden Sommer veranstaltet und jedes Jahr hat die Anzahl der Besucher immer zugenommen, in den letzten Jahren die 100.000 Zuschauer überschritten wurden. Das ZMF stellt ein weltweit bekanntes Event für die Stadt Freiburg dar. Auf der Website [www.action.de](http://www.action.de) wird es so beschrieben:

Das ZMF ist ein Ort der Begegnung und des kulturellen Miteinanders: Live-Musik, Artistik, Kamelreiten, badische Weingemütlichkeit, Picknickstimmung und viele kleine Erlebnisse zum Zuschauen, Staunen und Mitmachen erwarten die Besucher. Darauf freuen sich Jahr für Jahr zahlreiche ZMF-Freunde.<sup>207</sup>

Der Eintritt ist frei und das ist ein weiterer Erfolgsfaktor dieses Festivals.

Nationale und internationale Sänger wie z. B. Sasha, Juli, Jethro Tull, Till Brönner, Blood Sweat and Tears, Razorlight und The Baseballs, werden eingeladen und sie locken Tausende von Besuchern an, die weder im roten Zirkuszelt noch auf den Hügeln die Konzerte miterleben.

Außerdem, während des gesamten Festivals, wird ein Busshuttle zum Festivalgelände am Mundenhof zur Verfügung des Publikums vom Verkehrsmittelunternehmen VAG gestellt.

Abbildung 85: Ein Foto der 29. Veranstaltung des *Zelt-Musik-Festivals*  
(Quelle: : <http://www.actlive.de/>)



---

<sup>207</sup> <http://www.actlive.de/node/23371> (geklickt am 02.08.2014).

○ **Orgelkonzerte im Freiburger Münster *Unserer Lieben Frau***

Diese Orgelkonzerte werden vom Erzbischöflichen Metropolitankapitel Freiburg veranstaltet und werden im Freiburger Münster beherbergt, wo es eine der berühmtesten Orgelanlagen Europas gibt. Diese Anlage besteht aus vier Orgeln, die an unterschiedlichen Stellen des Münsters untergebracht sind. Sie wurden in den Sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts erbaut, außer der Michaelsorgel, die im Jahr 2008 hinzugefügt wurde. „Hinzu kommt eine hervorragende Akustik, die dem Klang die Möglichkeit gibt, den gesamten Raum auszufüllen, ohne sich dabei in der Größe der Kirche zu verlieren. In den achtzig Jahren seit ihrer Gründung haben sich die Münsterorgelkonzerte zu einer Institution etabliert, die aus dem kulturellen Leben der Stadt nicht mehr wegzudenken ist.“<sup>208</sup>

Verschiedene Konzerte werden hier organisiert, aber die wichtigsten sind die *Internationalen Orgelkonzerte* und die *Orgelmusik zur Marktzeit*.

Die *Internationale Orgelkonzerte* umfassen fünfzehn Abende von Mitte Juni bis Ende September. Außer den eingeladenen weltbekannten Musikern können auch junge, talentvolle Nachwuchskünstler im Dom auftreten, die Werke vom Vorbarock bis in unsere Zeit interpretieren. Jedes Jahr „wird ein Abend ausschließlich die Improvisationskunst ehren, außerdem wird eine Kostprobe aus dem selten gespielten Repertoire von „Musik für zwei Organisten“ zu hören sein.“ (<http://www.muensterorgelkonzerte.de/>)

Was die *Orgelmusik zur Marktzeit* betrifft, finden diese Konzerte jeden Samstag zwischen Ostern und Weihnachten auch außerhalb der Gottesdienste statt. Berufsmusiker aus der Region und Studenten der Musikhochschule haben die Möglichkeit, sich während dieser rund 25 minütigen Konzerte zu präsentieren.

---

<sup>208</sup> <http://www.muensterorgelkonzerte.de/> (geklickt am 03.08.2014)

Abbildung 86: Die Marienorgel, die Hauptorgel des Freiburger Münsters<sup>209</sup>



○ *Sea of Love Festival*

Zwischen 2002 und 2012 wurde dieses Festival jährlich im Juli am Tunisee veranstaltet. Die Konzerte wurden auf einer Seebühne und in einem überdachten Zelt gespielt. Im Jahr 2014, nach einem Jahr Pause, hat die Organisation des Festivals mit einem anderen Namen, *Sea You*, und einem anderen Veranstalter, der Event-Agentur *Cosmopop GmbH.*, wieder aufgenommen.

Die aus verschiedenen Ländern kommenden Besucher dieses Events sind Liebhaber der House-, Techno-, Minimal- und Elektromusik.

Das Festival wurde immer von Tausenden Zuschauern besucht und für die erste Auflage von *Sea You*, das sich als ein kleineres Festival im Vergleich zum Vorgängerfestival vorstellte, wurden 10.000 Personen pro Tag erwartet.

Die erste Veranstaltung von *Sea of Love* wurde von über 2.500 Personen besucht und dauerte nur einen Tag. Nach drei Jahren hatten die Veranstalter die Idee, das

---

<sup>209</sup> Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Orgeln\\_des\\_Freiburger\\_M%C3%BCnsters](http://de.wikipedia.org/wiki/Orgeln_des_Freiburger_M%C3%BCnsters) (geklickt am 03.08.2014).



Festival auf mehr Tage auszudehnen, aber schon 2006 war es noch immer eintägig. 2010 dauerte das Event zwei Tage und im folgenden Jahr wurde ein dritter Tag hinzugefügt. Das machte *Sea of Love* zum zweitgrößten Musikfestival Baden-Württembergs (nach *Southside*). In demselben Jahr gab es viele Probleme mit der Polizei und der Stadtverwaltung wegen der Respektlosigkeit der Sicherheitsbestimmungen von den Veranstaltern. Diese Frage wurde auch beim Gemeinderat diskutiert und 2012 wurde entschieden, dass das *KOKO & DTK Entertainment* keine weiteren Festivals im Rahmen der Reihe *Sea of Love* ausrichten wird.<sup>210</sup> Star der Elektromusik wie Sven Väth und David Guetta wurden beim *Sea of Love* eingeladen.

Abbildung 87: Das Publikum des vorhergehenden *Sea of Love* Festivals<sup>211</sup> und das Logo des neuen *Sea You* Festivals<sup>212</sup>



### ○ *Freiburg stimmt ein*

*Freiburg stimmt ein* ist ein Mitmachfestival bei dem nicht der Profit, sondern die Freude an der Musik und das Interesse an kulturellem Austausch an erster Stelle stehen.<sup>213</sup> Kein Veranstalter existiert, sondern die Teilnehmer sind für die Durchführung verantwortlich. Die vom Verein „Kultur leben“ zur Verfügung gestellte Website gilt als Organisationsplattform, wo Ideen und Vorschläge

<sup>210</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Sea\\_of\\_Love\\_\(Festival\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Sea_of_Love_(Festival)) (geklickt am 03.08.2014).

<sup>211</sup> Quelle: <http://chilli-freiburg.de/02-freiburg/sea-of-love-mit-neuem-veranstalter-und-neuem-konzept/> (geklickt am 04.08.2014).

<sup>212</sup> Quelle: <http://www.festicket.com/festival/sea-you-festival-2014/> (geklickt am 03.08.2014).

<sup>213</sup> <http://www.freiburgstimmtein.de/guide/> (geklickt am 03.08.2014).

ausgetauscht werden.

Dieses Musikfestival findet im Juni an mehreren Orten in ganz Freiburg statt, die durch ein Shuttleservice verbunden werden. Das Event umfasst nicht nur Konzerte, sondern auch Kulturveranstaltungen und soziokulturelle Initiativen, und das dritte Wochenende entspricht dem „Tag der Musik“. Das Abschlusskonzert im Stadtgarten ist ein Integrationsmoment, in dem alle Musiker zusammen spielen.

Nur vier Auflagen wurden bisher durchgeführt, aber dieses Festival hatte Erfolg schon vom Anfang im Jahr 2011 an. „Wir wollen zeigen, wie viel Kraft hinter der Musik steckt“<sup>214</sup>, sagt Stefan Sinn des Vereines „Kultur leben“ und der kostenlose Eintritt ist nicht die einzige Stärke. Der Titel *Freiburg stimmt ein* und der Slogan „Das Musikfest für alle“ erklären das Festivalsgrundkonzept: die Stadt Freiburg wird zu einer freien Bühne, wobei Genre- und Kulturgrenzen überwunden werden und die Schlüsselbegriffe Kreativität, Integration und Leidenschaft für Musik sind. Auch die gut gemischte Musikauswahl ist eines der geschätzten Merkmale des Festivals: alle Stile sind dabei, von Rock über Klassik, Jazz, Blues und Weltmusik bis hin zu Alphörnern.

Dieses nichtkommerzielle Festival sammelt mehr als 300 Musiker in rund 70 Bands, Chören, Ensembles und Orchestern, die nicht nur aus Freiburg kommen, sondern auch aus anderen deutschen Ländern und aus der Schweiz. „Auch die Besucher können musikalisch einbringen“ und diese Möglichkeit von aktiver Beteiligung ist eine der Anziehungskräfte dieses Festivals, die jährlich mehrere tausend Zuhörer anlockt. Die Zuschauer können auch weitere Spielorte vorschlagen und ihre eigenen Stühle und Tische mitbringen, um die Konzerte zu genießen. (<http://www.badische-zeitung.de/>)

Die Veranstaltung wird vom Kulturrat Freiburg unterstützt und steht unter der Schirmherrschaft von Oberbürgermeister Dr. Dieter Salomon.“ (<http://www.freiburgstimmtin.de/>)

---

<sup>214</sup> <http://www.badische-zeitung.de/rock-pop-vorschau/freiburg-stimmt-ein-hippies-und-alphoerner--86136295.html> (geklickt am 03.08.2014).

Abbildung 88: Ein Foto der letzten Auflage des *Freiburg stimmt ein* Festivals<sup>215</sup>



### ○ *Albert Konzerte*

„Der Konzertveranstalter *Albert Konzerte* gehört seit 1971 zur Unternehmensgruppe Rombach“<sup>216</sup> und seitdem werden hochwertige Konzerte von klassischer Musik veranstaltet. Das Programm der Spielzeit ist jedes Jahr abwechslungsreich und zahlreiche weltrennommierte Orchester, Musiker und Solisten werden eingeladen, z. B. die Wiener und die Berliner Philharmoniker, das SWR Sinfonieorchester Baden-Baden und die

Die ersten Konzerte wurden im Museums- oder Harmoniesaal gespielt und ab 1907 wurde auch der Paulussaal zur Verfügung gestellt. Das Repertoire umfasst die ganze Kammermusikliteratur von Bach bis zu den modernen Komponisten. Während des Zweiten Weltkriegs wurden die Konzertsaisonen nicht veranstaltet, die im Jahr 1946 wieder aufgenommen wurden.

Schon in jener Zeit waren die *Albert Konzerte* sehr bekannt und in der „Deutschen Zeitung“ war zu lesen: „Den bedeutendsten Platz im Musikleben nehmen die Albert Konzerte ein [...], deren Kammermusikprogramm mit internationalen Solisten seinesgleichen sucht.“ (<http://www.albert-konzerte.de/>)

Der Konzertveranstalter arbeitet in Zusammenarbeit mit der Universität Freiburg und vielen Freiburger Musikschulen, wie z. B. dem Institut für Neue Musik der Hochschule für Musik Freiburg.

---

<sup>215</sup> Quelle: <http://kultur-leben.org/projekte.html> (geklickt am 03.08.2014).

<sup>216</sup> <http://www.albert-konzerte.de/albert-konzerte/firmengeschichte.html> (geklickt am 03.08.2014).

Besondere Konzertreihen sind die seit 1964 veranstalteten *Musica Viva Konzerte* und die *Internationalen Meisterkurse für Musik Freiburg* von 1971 bis 1989. Außerdem im Laufe der Jahre sind sowohl die Kammermusik- als auch die Orchester-Zyklen von großer Wichtigkeit im Freiburger Musikleben geworden.

Abbildung 89: Das Logo der *Albert Konzerte*  
(Quelle: <http://www.albert-konzerte.de/>)



### 11.2. Die Förderer der Musikevents

Die Mehrheit der in Freiburg veranstalteten Musikevents wird von privaten Unternehmern angeboten, die schon beim Beschreiben die verschiedenen Events wurden.

Trotzdem wird das gesamte Freiburger Veranstaltungsangebot von der *FWTM - Freiburg Wirtschaft Touristik und Messe* koordiniert, ausgebaut und vermarktet. Dieses Unternehmen gehört zur Stadt Freiburg und entstand 2005 aus der Fusion der Messe Freiburg und der Freiburg Wirtschaft & Touristik GmbH & Co. KG (FWT).<sup>217</sup> Was die Veranstaltungsorganisation betrifft, beschäftigt sich die FWTM auch mit der „Weiterentwicklung der kulturellen Infrastruktur [und mit der] Betreuung von Großveranstaltungen, stadtübergreifenden Projekten und überregional bedeutenden kulturellen und sportlichen Angeboten“<sup>218</sup>. Außerdem veranstaltet die FWTM selbst mehrere Messen, Märkte und Großevents und sie gilt auch als Ansprechpartner beim Veranstaltungsmanagement.

Die FWTM ist auch für die Wirtschafts- und die Tourismusförderung sowie für das Tagungs- und Kongresswesen der Stadt Freiburg zuständig.

---

<sup>217</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Messe\\_Freiburg](http://de.wikipedia.org/wiki/Messe_Freiburg) (geklickt am 04.08.2014).

<sup>218</sup> [http://www.fwtm.freiburg.de/servlet/PB/menu/1151501\\_11/index.html](http://www.fwtm.freiburg.de/servlet/PB/menu/1151501_11/index.html) (geklickt am 04.08.2014).

### 11.3. Die der Musik gewidmeten städtischen Strukturen

Freiburg im Breisgau verfügt über zahlreiche historische und moderne Strukturen von verschiedenem Fassungsvermögen, die mit den modernsten technischen Ausrüstungen ausgestattet sind. Die wichtigsten Gebäude sind:

- **das Kongresszentrum Konzerthaus Freiburg.** Seit seiner Eröffnung im Jahr 1996 werden Konzerte, Kulturausstellungen, Präsentationen, Empfänge und Bälle, sowie Tagungen und Kongresse hier veranstaltet. „Noch bis 2016 ist es Hauptsitz des SWR Sinfonieorchester Baden-Baden und Freiburg“<sup>219</sup>, aber die Halle dieser Struktur werden auch von dem Philharmonischen Orchester Freiburg und dem Freiburger Barockorchester genutzt.

Es nimmt einen großen Teil des Bebauungsblocks an der Bismarckallee am westlichen Rand des Freiburger Stadtteils Altstadt ein. Durch seine direkte Nachbarschaft besitzt das Konzerthaus zum Hauptbahnhof, zu den Straßenbahnhaltestellen auf der Stadtbahnbrücke, zum Busbahnhof und mit der eigenen unterirdischen Konzerthausgarage eine optimale Verkehrsanbindung innerhalb Freiburgs. ([http://de.wikipedia.org/wiki/Konzerthaus\\_Freiburg](http://de.wikipedia.org/wiki/Konzerthaus_Freiburg))

Entworfen vom Architekten Dietrich Bangert, kann dieses lichtdurchflutete Gebäude bis zu 1.744 Personen aufnehmen und hat eine Ausstellungsfläche von 2.500 qm. Das Konzerthaus verfügt über zwei Säle, neun Konferenzräume und drei Foyers. (<http://www.konzerthaus.freiburg.de/>)

Die Gesellschaftspartner des Konzerthauses sind das *German Convention Bureau e.V. (GCB)* und der *Europäische Verband der Veranstaltungs-Centren e.V. (EVVC)*. (<http://www.konzerthaus.freiburg.de/>)

Abbildung 90: Kongresszentrum Konzerthaus Freiburg  
(Quelle: <http://de.wikipedia.org/>)



---

<sup>219</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Konzerthaus\\_Freiburg](http://de.wikipedia.org/wiki/Konzerthaus_Freiburg) (geklickt am 04.08.2014).

- **die Messe Freiburg.** Sie ist einer der Hauptmarktplätze der Region mit 100 veranstalteten Events, zu denen rund 400.000 Besucher jährlich kommen. Seit mehr als 50 Jahren hier werden Konzerte, Messen und Events verschiedener Art beherbergt: Fach- oder Publikumsmessen, Kongresse, Kongressmessen, sportliche und kulturelle Großevents, Firmenpräsentationen oder TV-Shows.

„Die Messe Freiburg befindet sich 2,5 km nord-westlich der Freiburger Altstadt und in unmittelbarer Nähe zum Flugplatz, dem Güterbahnhof von Freiburg sowie Teilen der Universität Freiburg, der Uniklinik, und des Industriegebiets Nord. Sie verfügt über eine Busanbindung und eine Stadtbahnanbindung zur Innenstadt.“ ([http://de.wikipedia.org/wiki/Messe\\_Freiburg](http://de.wikipedia.org/wiki/Messe_Freiburg))

Für die Eventsveranstaltung verfügt die Messe Freiburg verfügt über eine Gesamtfläche von 103.820 qm, die in einem Freigelände, vier Hallen, einem Foyer und zehn Konferenzräumen verteilt sind.<sup>220</sup>

Die Mitgliedschaften der Messe Freiburg sind: das *German Convention Bureau e.V. (GCB)*, der *Europäische Verband der Veranstaltungs-Centren e.V. (EVVC)*, der *Messemarktplatz Baden-Württemberg*, der *Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der dt. Wirtschaft e.V. (AUMA)*, der *Fachverband Messen und Ausstellungen (FAMA)*, die *Gesellschaft zur Freiwilligen Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen (FKM)* und das *Global Association of the Exhibition Industry (UFI)*. (<http://www.messen-kongresse-events.freiburg.de/>)

Abbildung 91: Die Messe Freiburg<sup>221</sup>



---

<sup>220</sup> <http://www.messen-kongresse-events.freiburg.de/text7106/de/hallen-und-gelaende.html> (geklickt am 05.08.2014).

<sup>221</sup> Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Messe\\_\(Freiburg\)\\_1.jpg](http://de.wikipedia.org/wiki/Messe_(Freiburg)_1.jpg) (geklickt am 05.08.2014).

- **das Historische Kaufhaus.** In diesem wertvollen Gebäude werden Tagungen, Konferenzen, Konzerte, gesellschaftliche und private Events sowie Workshops veranstaltet.

„Mit seiner prächtigen roten Fassade [, die durch vier zum Münsterplatz weisende Arkaden charakterisiert ist] beherrscht das Historische Kaufhaus, mitten in der Altstadt Freiburgs gelegen, die Südseite des Münsterplatzes.“<sup>222</sup>

Ursprünglich diente das im 14. Jahrhundert gebaute Kaufhaus als Bau zum Warenumschlag und „ab 1520 wurde das Gebäude in der heutigen Form als Ausbau der Rückseite des alten Kaufhauses in der Schusterstraße zum Münsterplatz hin mit Blick auf das Freiburger Münster errichtet.“<sup>223</sup> In der zweiten Nachkriegszeit, insbesondere zwischen 1947 und 1951 war dieses Gebäude der Sitz des Parlaments des Bundeslandes Baden.

Im Laufe der Zeit wurde das Kaufhaus mehrmals umgebaut und die letzte Renovierung geht auf die Achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts zurück.

Dieser Palast, mit einer gesamten Fläche von 782 qm und einer Kapazität von 490 Personen, stellt zwei Säle, einen Innenhof und eine Stube zur Verfügung der Eventsveranstalter. „Bedeutendster Innenraum ist der Kaisersaal, der heute als repräsentativer Veranstaltungsort dient und eine bemalte Stuckdecke sowie Darstellungen von habsburgischen Herrschern und Fenstermalereien aufweist.“ (<http://de.wikipedia.org/>)

Die Gesellschafter des Historischen Kaufhauses sind das *German Convention Bureau e.V. (GCB)* und der *Europäische Verband der Veranstaltungs-Centren e.V. (EVVC)*. (<http://www.historischeskaufhaus.freiburg.de/>)

---

<sup>222</sup> <http://www.historischeskaufhaus.freiburg.de/text/165/de/ueber-uns.html> (geklickt am 05.08.2014).

<sup>223</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Historisches\\_Kaufhaus\\_\(Freiburg\\_im\\_Breisgau\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Historisches_Kaufhaus_(Freiburg_im_Breisgau)) (geklickt am 05.08.2014).

Abbildung 92: Historisches Kaufhaus  
(Quelle: (<http://de.wikipedia.org/>))



Das Kongresszentrum Konzerthaus Freiburg, die Messe Freiburg und weitere Veranstaltungshäuser werden von der *Freiburg Wirtschaft Touristik und Messe GmbH & Co. KG* (FWTM) betrieben und vermarktet.

### 11.4. Die Marketing-Kommerzialisierung der Musikevents

Die Musikevents werden durch viele Massenmedien vermarktet. Im Internet gibt es verschiedene Websites, die einige Seiten den Events widmen: an erster Stelle die Stadtwebsite [www.freiburg.de](http://www.freiburg.de), aber auch das Freiburger Online-Stadtmagazin "Chilli" (<http://chilli-freiburg.de/freiburger-stadtmagazin/start/>) und das Portal "Fudder" (<http://fudder.de/>), mit den letzten Neuigkeiten aus Freiburg, wie sein Motto lautet.

Eine wichtige Rolle für die Marketing-Kommerzialisierung der Musikevents wird von weiteren Online-Ressourcen gespielt, wie z. B. die eigenen Websites aller Veranstaltungen, die in Freiburg im Laufe des Jahres organisiert werden. Außerdem sind auch die neuen *Social Networks* sehr wichtig, weil die meisten Musikevents ihr Profil auf *Facebook*, *Twitter*, *Tumblr* und *Instagram* haben, wo sie Auskünfte, Fotos und Videos posten.



## **12. KAPITEL**

### **BENCHMARK PADUA - FREIGURG IM BREISGAU**

#### **12.1. Einleitung**

Das Wort *Benchmark* stammt vom Englischen ab und bezieht sich auf „die vergleichende Analyse von Ergebnissen oder Prozessen mit einem festgelegten Bezugswert oder Vergleichsprozess“<sup>224</sup>. Dieses Instrument (oft mit dem Akronym ‚BM‘ bezeichnet) wird von Organisationen, Betrieben und Gesellschaften aller Art benutzt, um ihre Marktauftritt in Aufschwung zu bringen. BM konzentriert sich auf die Erhöhung der operativen und strategischen Effektivität. Sie ist von Verhältnis unter folgenden Faktoren abhängig: Qualität, Produktivität und Zeit.<sup>225</sup>

Das Benchmark wird oft in zahlreichen Bereichen, z. B. die Betriebs- und Finanzwirtschaft sowie das IT-, Produkt-, Prozess- und Technologie-Benchmarking, benutzt.

Hier werden zwei Vergleiche angestellt: einer zwischen den zwei Tourismusdestinationen und der andere zwischen den von den zwei Städten veranstalteten Events.

#### **12.2. Padua und Freiburg im Breisgau: zwei Tourismusdestinationen im Vergleich**

Seit 1967 sind Padua und Freiburg im Breisgau Partnerstädte und seitdem haben sie miteinander mehrmals zusammengearbeitet. Bei diesen Gelegenheiten konnten sich die Destinationen gegenseitig auch verbessern und beeinflussen. Ein wichtiges Beispiel dieser Kooperation betrifft die Entwicklung der erneuerbaren Energiequellen. Dazu haben sich die Städte viele Auskünfte ausgetauscht und noch heutzutage existiert eine Kooperationsabmachung über die nachhaltige Entwicklung und das Energiesparen.

---

<sup>224</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Benchmark> (geklickt am 05.08.2014).

<sup>225</sup> <http://www.ckrumlov.cz/hallstatt/233.html> (geklickt am 05.08.2014).

Außerdem war Freiburg ein bedeutendes Beispiel für die Planung und Ausführung der 2007 in Funktion getretenen paduanischen Stadtstraßenbahn.

Was die **demografischen und geografischen Daten** betrifft, haben die Destinationen eine ähnliche Anzahl von Einwohnern: 209.678 die Stadt Padua (Stand vom 31.12.2013) und 229.144 die Stadt Freiburg (Stand vom 31.12.2011). Auch die Fläche ist analog: 92,85 qkm die Stadt Padua und 153,06 qkm die Stadt Freiburg.

In den beiden Destinationen sind die **Wirtschaft und der Tourismus** zwei florierende Gebiete und sie spielen eine erhebliche Rolle für die Stadtentwicklung. In diesem Zusammenhang ist es nützlich daran zu erinnern, dass Padua sich durch den Thermal-, Stadt-, Kongress-, Religions-, Önologie und Gastronomie betreffenden Tourismus und weitere sogenannte ‚Quertourismi‘ kennzeichnet. Hingegen ist Freiburg für den Kultur-, Kongress-, Gesundheitstourismus und für den vom Umland erzeugten Tourismus weltweit bekannt. Außerdem sind beide Städte für Hochbildung und Forschung sehr renommiert.

Wichtig ist es, etwas über den **Kongresstourismus** zu erwähnen. Sowohl Padua als auch Freiburg im Breisgau sind zwei der Businessstourismusförderung orientierte Destinationen.

Trotzdem gibt es einige Unterschiede, vor allem was die Organisation und die Strukturen betrifft. Zum Beispiel wird Freiburg als eine Messestadt von internationaler Wichtigkeit, die im Laufe der Jahre ihren Ruf in diesem Bereich mittels der Veranstaltung und des Management von neuen Messen und Tagungen vergrößert. Diese Entwicklung wurde durch die Anwesenheit der städtischen Universität und medizinischen Zentren und dank der allgemeinen Aufmerksamkeit auf die Nachhaltigkeit und die erneuerbaren Energiequellen ermöglicht. Ausbauarbeiten der existierenden Strukturen wurden geplant und neue Hotels wurden gebaut, um der voraussehbaren Zunahme des Touristenzustroms zu begegnen, mit der daraus folgenden Erhöhung der Freiburger Hotelkapazität. Die *Freiburg Wirtschaft Touristik und Messe GmbH & Co. KG* ist das Unternehmen, das sich mit der Kongresstourismusförderung beschäftigt. Sie arbeitet mit anderen Verbänden, wie z. B. dem *German Convention Bureau e.V* und dem Messemarktplatz Baden-Württemberg zusammen.

Dagegen in Padua ist die Organisation dieser Tourismusart noch nicht gut entwickelt, obwohl Kongresse und Messe seit Langem in der Stadt veranstaltet werden. Der im achten Kapitel beschriebene Strategische Tourismusplan hat nämlich das Potenzial dieses Tourismus verstanden; trotzdem hat er seine kritischen Punkte bestätigt, wie z. B. den Mangel an Koordinierung, die geringe Bekanntheit und vor allem die Unzulänglichkeit der Stadtstrukturen. In diesem Zusammenhang existiert das *Padova e Terme Euganee Convention & Visitors Bureau*, das den Veranstaltern von Events, Tagungen, Meetings und Kongressen hilft, um die Ausführung dieser Veranstaltungen in der Stadt Padua und ihrer Provinz zu garantieren.<sup>226</sup> Um die Konkurrenzfähigkeit des paduanischen Kongresstourismus zuzunehmen, wurde im Dezember 2013 der Plan für das neue Kongresszentrum gebilligt. Der Bau wird wahrscheinlich innerhalb von drei Jahren fertiggestellt werden und wird ganz von der Industrie- und Handelskammer und der Gemeinde der Stadt Padua finanziert.<sup>227</sup> Dazu wäre es angebracht, dass die städtischen Beherbergungsbetriebe überprüft werden, weil sie zu wenig sind, um die nach der Kongresszentrumeröffnung vorausgesehenen Ankünfte zu empfangen.

Was den **Touristenzustrom** betrifft, sind die in den zwei Städten verzeichneten Ergebnisse insgesamt positiv, wie in den Graphiken der Kapitel über die Destinationen gezeigt wird. Zum Beispiel im Jahr 2013 waren 607.458 die Ankünfte und 1.245.419 die Übernachtungen in Padua, mit einer Zunahme von 7,33% beziehungsweise 8,86% im Vergleich zum Vorjahr. Ihrerseits kamen in Freiburg 2013 717.428 Gäste an und hielten sich 1.387.635 Personen auf. Was die Touristenströme aus dem Ausland betrifft, kommen die meisten Gäste der paduanischen Stadt aus Deutschland, Frankreich und Österreich, und dabei sind die Freiburger ausländischen Touristen vor allem Schweizer, Franzosen, Niederländer und Italiener.

Sowohl in Padua als auch in Freiburg im Breisgau sind die **Pull-Faktoren** stark entwickelt und folglich ist das Niveau der Zugänglichkeit, Auskunft, Empfang und Beherbergungskapazität sehr hoch. Dank ihren Sehenswürdigkeiten sind die zwei Städte

---

<sup>226</sup>

[http://www.mconline.it/servizio/padova/1250/padova\\_e\\_terme\\_euganee\\_convention\\_and\\_visitors\\_bureau.htm](http://www.mconline.it/servizio/padova/1250/padova_e_terme_euganee_convention_and_visitors_bureau.htm) (geklickt am 06.08.2014).

<sup>227</sup> <http://www.padovaoggi.it/cronaca/nuovo-centro-congressi-padova-aggiudicato-appalto-lavori-vittadello.html> (geklickt am 06.08.2014).

als Reiseziele weltrenommiert und beide gestalten sich als Community-Destinationen mit einer Network-Organisationsform.

### **12.3. Die Musikevents von Padua und Freiburg im Breisgau im Vergleich**

Sowohl Padua als auch Freiburg im Breisgau sind zwei Tourismusdestinationen mit einer starken Musikneigung. Sie bieten ihren Gästen zahlreiche Musikevents jeder Art und Gattungen und Festivals im Laufe des Jahres. Was die zwei Destinationen verbindet, ist nämlich die Vielfältigkeit und die hohe Qualität der Musikevents. Orchester, Musikverbände und Stiftungen sowie Musikhochschule und Konservatorien stellen wichtige Institutionen, die Protagonisten der öffentlichen Szene der Städte.

Ein Schwachpunkt der in Padua veranstalteten Musikevents ist die Zielgruppe der Events von klassischer Musik, weil sie sich vor allem an ein städtisches Publikum, bzw. an die paduanische Bevölkerung, wenden. Das erfolgt durch die Unzulänglichkeit der der Musik gewidmeten Strukturen. Heutzutage gibt es viele Räume, wo Musikevents beherbergt werden können, aber der Großteil ist zu klein, um einen großen Zulauf des Publikum zu empfangen, oder er ist schwer erreichbar, weil die Events in verschiedenen Plätzen stattfinden. Die ‚Mehrlokalisierung‘ ist ein Faktor, der viele Probleme für die Eventsveranstaltung aufwirft. Das Auditorium Cesare Pollini, das Messegelände, die zahlreichen Kloster und Kirchen sind nur einige der Räume, die die Stadt Padua als Sitze der Musikevents bestimmt.

Hingegen ist in diesem Zusammenhang z. B. das Freiburger Kongresszentrum Konzerthaus ein ausgezeichneter und zweckmäßiger Sitz von Musikevents. Außerdem gibt es in Freiburg im Breisgau und in seinem Umland mehr Orte, die als Sitze für Musikevents bestimmt werden können. Das Publikum der Musikfestivals von Freiburg im Breisgau ist mehr internationalisiert und die einfachere Erreichbarkeit der Veranstaltungshäuser hat ihre große Bedeutung, was die Besucheranzahl betrifft, die die von den paduanischen Musikevents errichteten Zahlen beträchtlich überschritt.

In den beiden Destinationen werden die Musikveranstaltungen sowohl auf den Stadtwebsites als auch auf Papiermaterial gewerbt.

## **13. KAPITEL**

### **VORSCHLÄGE UND SCHLUSSFOLGERUNG**

Am Ende dieser Masterarbeit tauchten zuerst die zahlreichen Veränderungen des globalen Tourismus im Laufe seiner Entwicklung auf, die sich auf die Tourismusdestinationen auswirken.

Die Beschreibung und die Analyse des Destinationsmanagement und seiner Verwirklichung durch die Destinationsmanagementorganisationen (DMO), zusammen mit dem Destinationsmarketing, bestätigen, dass sie wesentlich sind, um auf diese Veränderungen bewusst zu reagieren und um die Konkurrenzfähigkeit im Vergleich zu den anderen Destinationen aufrechtzuhalten. Insbesondere erwies sich das Destinationsmanagement als ein Instrument sowohl stark und nützlich als auch schwierig durchzuführen, wegen der verschiedenen Faktoren, die es einschließt. Wenn es von den Tourismusorganisationen angewendet wird, können ausgezeichnete Ergebnisse erreicht werden, aber die Zusammenarbeit zwischen den privaten und öffentlichen Akteuren des Tourismusbereiches ist notwendig.

Das Eventmarketing stellt eine junge Disziplin dar, die genauere Erklärungen braucht, aber sie offenbart sich immer mehr für die Tourismusentwicklung als sehr wichtig, weil Events Anlässe zum Treffen und Reisen seit jeher sind.

Obwohl das Besuchen von Konzerten und Musikevents ein gemeinsames Hobby ist, ist die Erkennung des Musiktourismus als Phänomen relativ neu. Auch die Entdeckung des Werts der Musik für die Zunahme der Touristenströme und für die Entwicklung der Tourismusdestinationen ist neu und leider werden die von Musik angebotenen Chancen von Städten und Tourismusorganisationen noch nicht entsprechend ausgenutzt.

Was die Analyse der Fälle Padua und Freiburg im Breisgau betrifft, sind die folgenden Schlussfolgerungen gezogen worden.

Zuerst mit Bezug auf die zwei Destinationen und ihr Management ist es offensichtlich, dass beide Städte auf Tourismusebene sehr entwickelt sind. Wie das Benchmark zwischen den Städten zeigt, verfügen beide über zahlreiche Ressourcen, die die Anziehungskraft und die Wettbewerbsfähigkeit der zwei Destinationen darstellen.

Außerdem sind beide leicht erreichbar mit Verkehrsmitteln und das ist ein großer Vorteil für die Aufrechterhaltung der existierenden Touristenströme und für ihre Zunahme.

Trotzdem gibt es auch einige Unterschiede. Padua hat viele Ressourcen verwendet, um die Merkmale und den Gang des Tourismusbereiches einzuordnen, und verschiedene Initiativen wurden vorgeschlagen. Bis zum Ende ihrer Tätigkeit hat die Sonderagentur *Turismo Padova Terme Euganee* die ganze Arbeit gut koordiniert und die Gründung des *Padova Convention & Visitors Bureau* war ein großer Fortschritt für die Tourismusedwicklung. Die Vielfalt der Institutionen und Unternehmen, die sich mit Tourismusförderung beschäftigt, ist ein starker Nachteil, weil sie die Möglichkeit kompliziert, eine Einigung beiderseits zu finden. In diesem Zusammenhang stellt das Konsortium *DMO Padova* ein Versucht dar, aber es kann nicht als eine eigentliche DMO betrachtet werden, weil die Provinz von Padua und die Industrie- und Handelskammer die einzigen *Stakeholder* sind. Eine DMO sollte hingegen durch alle Tourismuseinrichtungen des Gebietes unterstützt werden. Deshalb stellt sich die *Governance* der Destination Padua als sehr aufgesplittert heraus, mit den daraus folgenden erheblichen Ressourcenverlust, Kompetenzüberlagung und allgemeinem Durcheinander.

Von diesem Gesichtspunkt aus stellt der Fall Freiburg im Breisgau ein Musterbeispiel dar. Die Anwesenheit einer einzigen Tourismuseinrichtung, d.h. das Unternehmen *FWTM*, ist ein Erfolgsfaktor, weil die Ressourcenverschwendung deutlich reduziert wird. Dank diesem Management verzeichnet die Stadt jährlich bedeutende Zunahme bei den Ankünften und Übernachtungen und sie hat auch eine gute Wirtschaft- und Tourismusedwicklung.

Ein möglicher Vorschlag für die *Governance* der Destination Padua wäre die Gründung einer öffentlich-privaten DMO, die mit alle Tourismusorganisationen und Verbänden zusammenarbeitet, um die Destination Padua einheitlich auf den Tourismusmarkt vorzustellen. Diese DMO sollte sich in drei Untergruppen unterteilt werden, d.h. eine Gruppe für die hauptsächlichen Treibfedern des paduanischen Tourismus: den Thermal-, den Kongress- und den Stadttourismus. Auf diese Weise wird das Destinationsmanagement von Padua vereinfacht werden, was sowohl die Ressourcenanwendung und die Kompetenzen betrifft. Außerdem wäre die Erweiterung der Märkte, auf denen sich die Destination wendet, ein großer Vorteil sein, weil neue

Erzeugungsregionen von Touristenströmen die Zunahme des Tourismuszustroms darstellen könnten.

Was die Musikevents betrifft, die das Hauptthema meiner Arbeit sind, ist ihre Qualität und Vielfältigkeit das, was die zwei Städte zu zwei anlockenden Musikorte macht. Wie schon erwähnt, was moderne Musik und Jazz-Events betrifft, kann Padua auf wichtige und große Strukturen zählen. Was hingegen die klassische Musik betrifft, muss sich Padua noch verbessern. Die Anwesenheit von wichtigen Orchestern (z. B. das *Orchestra di Padova e del Veneto* und das Freiburger Philharmonische Orchester) und von vielen Musikschulen stellen die Wichtigkeit der klassischen Musik für die zwei Städte in der Vordergrund. Trotzdem sollten die Tourismuseinrichtungen der beiden Destinationen die Musik und die Musikevents mehr als Chancen für die Tourismus- und Wirtschaftsentwicklung betrachtet werden. Mit anderen Worten, da die Musik eine wichtige Ressource für die beiden Städte darstellt, sollte sie nicht nur für eine Leidenschaft oder Hobby gehalten werden, sondern sie sollte auf den Tourismusmarkt als eine neue Triebfeder des Tourismus gestellt werden. Deshalb sollte der Musiktourismus als ein gezieltes Tourismusprodukt mit einer eigenen Würde und großen Potentialitäten betrachtet werden. In diesem Sinn ist das *Distretto della Musica* von Cremona ein wichtiger Bezugspunkt. Das Ziel seiner Gründung ist die Erkennung und Verbreitung der Musik als Identitätsthema für die Stadt. Beim Besichtigen von Cremona sollen sich die Gäste der Wichtigkeit der Musik für die Stadt bewusst werden. Im Folgenden werden einige persönliche Überlegungen und Vorschläge bezüglich der Entwicklung des Musiktourismus in der Tourismusdestinationen Padua und Freiburg im Breisgau vorgestellt.

In Anbetracht der Strukturen für die Musik der beiden Städte, wie das Benchmark betont, ist der Mangel an einer größeren Struktur für klassische Musikevents in Padua ein bedeutender Nachteil. Nach über zehn Jahren von Verhandlungen und Plänen ist das größte Risiko der Nichtabkommen zwischen den Parteien, dass die Stadt Padua, wo sich viele Musikschulen und -verbände befinden, ohne ein eigentliches Musikzentrum bleibt. Wenn ein der klassischen Musik gewidmeter Raum nicht gebaut wird, wäre irgendeine Bemühung für die Entwicklung des klassischen Musiktourismus in Padua vergeblich. Wenn das Freiburger Konzerthaus und die in seinem Inneren veranstalteten Events zum Vorbild genommen werden, ist die Hoffnung aller in Padua wohnenden und/oder sich

aufhaltenden Musikliebhaber, dass bald die Stadteinrichtungen und -unternehmen die Wichtigkeit der Errichtung dieses Gebäudes und die potenziellen Effekte für die Tourismusedwicklung der Destination Padua verstehen.

Trotzdem, auch wenn infrastrukturelle Eingriffe notwendig sind, ist es vielleicht wichtiger, auch über die von den DMO von Padua und Freiburg verwirklichten Aktionen für das Tourismusangebot nachzudenken, um den Musiktourismus zu entwickeln.

Wie im fünften Kapitel beschrieben wurde, ist die erste Aktion die Thematisierung des Urlaubs und im Bereich des Musiktourismus könnte das Urlaubsthema eine der schon erwähnten Musikgattungen sein. Die städtischen Reisebüros könnten sich mit der Konkretisierung dieser Aktion beschäftigen. Beispielweise könnten sie den Gästen eine Serie von besonderen, nach verschiedenen Musikgattungen, diversifizierten Pauschalreisen vorschlagen. Ein beispielhaftes Vorbild könnte die Vorschläge des vom Reiseunternehmen *Aretina Tours* geförderten Brands *Turismo in Musica*, der in Musik- und Volkstourismus spezialisiert ist<sup>228</sup>. Diese Pauschalreisen sollten für die wichtigsten Musikevents und -festivals geschaffen werden. Sie könnten z. B. günstige Preise für die Übernachtungen in den Beherbergungsbetrieben der Stadt und ihrer Umgebung, sowie eine Stadtfahrt für die Touristen einschließen, sodass auch die lokalen Kunstschatze durch diese Initiative erschlossen werden. Auf diese Weise können die Touristen ihr eigenes besonderes Angebot wählen, um ihre Musikvorliebe zu befriedigen. Alle diese Vorschläge sollten bei den Touristen Emotionen erwecken, sodass der Aufenthalt in der Stadt ein stimmungsvolles Erlebnis wird.

Die zweite Aktion für das Tourismusangebots entspricht der Schaffung von Produktklubs, die für ihr Ziel auch als Musikproduktklubs bezeichnet werden könnten. Üblicherweise helfen diese homogenen Angliederungen von öffentlichen und privaten Subjekten den Destinationen, sich auf den Tourismusmarkt wieder oder noch besser zu platzieren. Hier wird einen Musikproduktklub nur für die Stadt Padua vorgeschlagen, weil heutzutage die meisten Besucher der paduanischen Musikevents aus Padua und seiner Umgebung kommen und deshalb gibt es die Notwendigkeit, das Spektrum der Herkunftsorte des Publikums zu erweitern.

---

<sup>228</sup> Der Brand *Turismo in Musica* wurde im siebten Kapitel darüber gesprochen.



Für diesen Klub wurde der Name *Padova Music Hotels* gewählt. Die englische Sprache wurde entschieden, um mit den Namen der existierenden Produktklubs in Abano Terme zusammenzuhängen, die auf Englisch sind.

Dieser Produktklub sollte sich diese Ziele setzen:

- eine Gruppe von Beherbergungsbetrieben, die sich in der Nähe der Konzertsitze befinden oder manchmal kleine Konzerte beherbergen, zu versammeln;
- den Gästen einen neuen, ungewöhnlichen Tourismusvorschlag zu bieten;
- der Bezugspunkt für alle, die ein Konzert in Padua besuchen wollen, zu werden;
- den Musiktourismus in der Destination Padua zu fördern.

Was die Marketingziele dieses Produktklubs betrifft, können sie die folgenden sein:

- die Musiktouristen als neue Kunden zu werben und daher, die Kundschaft zu diversifizieren;
- neue Arbeitsplätze durch die Implementierung neuer Dienstleistungen zu schaffen;
- das Angebot der Strukturen zu erweitern;
- die Touristenströme in der Nebensaison zu steigern.

Im Abschnitt 5.7.3.2 (Seite 147 ff.) wurden die Stärken und die strategischen Elemente eines allgemeinen Produktklubs, sowie die Subjekte für seine Entstehung und sein Funktionieren und die Punkte seines Statuts ausführlich erklärt. Deswegen wird hier nur das, was den Musikproduktklub *Padova Music Hotels* betrifft, beschrieben werden.

Die Beherbergungsbetriebe, die in diesen Musikproduktklub eintreten könnten, sind diejenigen, die sich im Stadtzentrum oder neben den Eventlocations befinden. Beispielweise:

- das *Albergo Verdi*, das neben dem gleichnamigen Teatro befindet (in diesem Theater werden die Werke der Opernsaison vorgestellt);
- das *Hotel Plaza*, wo bis 2001 einige Konzerte des *Padova Jazz Festivals* beherbergt wurden;
- *Le Camp Spa & Resort*, das sich im Zentrum befindet und als raffiniert und gemütlich von seinen Gästen definiert wird;

Beherbergungsbetriebe, Reiseveranstalter, Institutionen und die anderen Akteure, die sich um die Touristenaufnahme kümmern, sollten miteinander zusammenarbeiten, um anlockende Musikangebote für die Gäste zu schaffen. Hier werden einige Maßnahmen

vorgeschlagen, die die Mitglieder des Produktklubs *Padova Music Hotels* annehmen könnten. Beispielweise könnten sich die Hotels neben den Locations der Musikevents mit Videotheken, kleinen Bibliotheken und Sälen zum Musikhören ausstatten und die Chefköche könnten thematisierte Speisekarten kreieren. Was weiters die Hotels betrifft, konnte zum Beispiel das *Hotel Plaza*, das einige Konzerte des *Padova Jazz Festival* beherbergt, vom *Hotel Giò Wine e Jazz Area* von Perugia inspiriert werden, das über eine Musikgalerie und eine Jazz Area mit Fotos und Autorenvinyllplatten verfügt. Eine merkwürdige Alternative ist der Vorschlag des toskanischen Hotels *L'imperatrice*: einige Zimmer haben die Namen der berühmtesten Komponisten und tragen den Slogan *Dolci note musicali per un'avvolgente ospitalità*<sup>229</sup> (auf Deutsch: Süße Musiknoten für eine einhüllende Gastfreundschaft). Diese Hotes werden deshalb als „spezielle Hotels“ betrachtet werden, weil sie genau für die Vorliebe ihrer Gäste gedachte Angebote veranstalten. Die Gäste ihrerseits können sich als die Lieblingskunden fühlen. Die Hotels könnten auch mit den Verbänden, die die Karten für Musikevents verkaufen, zusammenarbeiten, indem sie spezielle Pakete „Unterkunft + Eintrittskarte“ schaffen. Diese Initiative wird schon jetzt vom Produktklub der Hotels *Bellarìa Igea Marina* in Emilia Romagna organisiert, aber auch in Friaul Julisch-Venetien durch das Format *Music&Live*. Dank dieser Initiative, die sich insbesondere an die Liebhaber der Unterhaltungsmusik wendet, können die Touristen, die ihren Aufenthalt in einem der für den Konzerttag vertragsgebundenen Hotels übernachtet haben, ihre Karte für ein großes Konzert als Freikarte bekommen. Dieses Format könnte z. B. in den von *Zed Entertainment's World S.r.l.* im *Palafabris* oder im *Gran Teatro Geox* veranstalteten Konzerten und Musikvorstellungen angewendet werden. Das ist wirklich ein anlockendes Angebot für Musikliebhaber, weil sie ein Konzert kostenlos besuchen, nachdem sie nur die Übernachtung bezahlt haben. Auch die Gäste, die hingegen die klassische Musik bevorzugen, können günstige Vorschläge wahrnehmen. Zum Beispiel während der bekannten *Gustav Mahler Musikwochen* in Toblach werden die sogenannten Kulturpakete den Besuchern angeboten, die „eine passende Unterkunft (wahlweise in Halbpension, Zimmer mit Frühstück oder in einem Appartement), und den Eintritt zu

---

<sup>229</sup> <http://www.hotelimperatrice.it/it/soggiorno-in-toscana> (geklickt am 07.08.2014).

Konzerten Ihrer Wahl<sup>230</sup> vorsehen. Mit Bezug auf Freiburg könnte diese Initiative für die Musikevents im Kongresszentrum Konzerthaus benutzt werden.

Als Letztes wird hier auch ein Richtstatut abgefasst, weil, wie im ersten Teil dieser Arbeit geschrieben ist, der Produktklub keine abstrakte Entität, sondern ein eigentliches Rechtssubjekt ist. In diesem Fall ist die ausgewählte Rechtsform das Konsortium.

### Geschäftsordnung des Konsortiums *Padova Music Hotels*

#### 1. Verpflichtungen des Konsortiums *Padova Music Hotels*

Das Konsortium *Padova Music Hotels*, mit Sitz in Padova in Piazza Antenore, 3, Steuernummer PDMSHS14R85G949B und Mehrwertsteuernummer 66859765941, verpflichtet sich mit:

- der Einfügung des Hotels, mit angemessener Sichtbarkeit, in die Liste der Beherbergungsbetriebe der Stadt Padua, die jährlich aktualisiert wird;
- der Werbung von *Padova Music Hotels* in jedem Hotel des Produktklubs und bei Messen, in Fachschriften, Flugblättern, Onlineanzeigen usw.;
- alle Aktionen, die für die Förderung und Marketing-Kommerzialisierung des Produktklubs nützlich sind, um Sichtbarkeit zu gewinnen;
- die Lieferung an alle Hotels von Gadgets und Informationsmaterialien über *Padova Music Hotels* für die Gäste;

*Padova Music Hotels* verpflichtet sich auch mit dem Beistand von jedem Mitglied bei den Marketing- und Kommunikationsaktionen.

#### 2. Verpflichtungen jedes Konsortialhotels

Das Hotel verpflichtet sich mit:

- der Platzierung des Informationsmaterials über den Produktklub in einer sichtbaren Position und die Verteilung dieses Materials an die Gäste;
- der Empfehlung der anderen Konsortialhotels bei irgendeiner Promotions- und Buchungstätigkeit zugunsten seiner Kundschaft;

---

<sup>230</sup> [http://www.gustav-mahler.it/de/de\\_kulturpaket\\_gustav\\_mahler\\_toblach\\_dobbiaco.asp?MAID=152&APP=8&LG=1&NKey=kulturpakete](http://www.gustav-mahler.it/de/de_kulturpaket_gustav_mahler_toblach_dobbiaco.asp?MAID=152&APP=8&LG=1&NKey=kulturpakete) (geklickt am 07.08.2014).

- der Verbindung seiner Kunden nicht nur mit seinem Hotel, sondern auch mit dem Produktklub;
- dem Nichtbeitritt in andere oder ähnliche Hotelketten;
- der Aufrechterhaltung der Qualitätsstandards der Dienstleistungen und der Struktur. Jedes Mitgliedhotel wird einem Klassifizierungssystem beitreten, das die Qualität und den Umfang der von ihm angebotenen Dienstleistungen festlegt. Das Konsortium behält sich vor, den Wahrheitsgehalt der Behauptungen zu überprüfen.
- dem Beauftragten des Konsortiums Gastfreundschaft anzubieten, bei den periodischen Kontrolluntersuchungen.

### 3. Aufnahme- und Jahresbeitrag

Der Verwaltungsrat wird die Höhe des Beitrags für die Kampagne 2015 und die Fälligkeiten der Einzahlungen bestimmen. Bei der Unterzeichnung des Vertrags muss jedes Hotel, das in diesen Produktklub eintreten will, dem Konsortium einen Aufnahmebeitrag einmalig einzahlen, zum Konsortialfonds. Dieser Beitrag beträgt €500,00, plus €2,00 für eine Markensteuer. Das wird den Konsortialfonds bilden und dem Hotel die Bezeichnung als Mitglied verleihen. Außerdem muss das Hotel einen Einführungsbeitrag (€1.000,00 + MwSt.) bezahlen, der zusammen mit dem Aufnahmebeitrag einzuzahlen ist.

Als Vorsichtsmaßnahme gegen eventuelle das Mitgliedhotel betreffende Beschwerden seitens der Gäste, wird die Einzahlung von €200,00 bei der Unterzeichnung des Vertrags gefördert.

Das Konsortium wird jedes Jahr den Beitrag für die Gruppenkampagne bestimmen, der für 2015 €3.000,00 + MwSt. beträgt. Der Beitrag für die Marketingkampagne wird um €1.500,00 + MwSt. reduziert, der bei der Unterzeichnung des Vertrags einzuzahlen ist. Das Mitglied, das diese Abgaben nicht entrichtet, kann aus dem Konsortium ausgestoßen werden. Diese Ausstoßung wird ab vierzehn Tagen nach der ersten Anmahnung wirksam sein. Wenn die Nichteinhaltung bleibt, werden alle Dienstleistungen des Konsortiums für das Hotel suspendiert.

4. Abkommensdauer

Das Konsortialhotel kann von dem Vertrag nur ab dem zweiten Jahr nach dem Beitrittsdatum zurücktreten. Dann wird der Vertrag stillschweigend angenommen werden von Jahr zu Jahr, außer der Möglichkeit zurückzutreten, mittels Einreichung dem Leitungsrat eines Einschreibbriefes mit Rückschein wenigstens drei Monate vor Betriebsabschluss (jedes Jahr am 31. Dezember).

5. Verweisung

Für das, was in dieser Geschäftsordnung nicht ausdrücklich angegeben ist, erklären die Parteien einvernehmlich, sich zu verweisen auf das, was in dem Konstitutivakt und in dem Statut des Konsortiums steht und auf das Bürgerliche Buch.

6. Streite

Für jeden Streit, der die Ausführung dieser Geschäftsordnung betrifft oder des Statuts, bitte verweisen auf den Artikel Nr. des Statuts des Konsortiums *Padova Music Hotels*. (Schiedsklausel)

7. Schutz der Personaldaten

Das Hotel genehmigt dem Konsortium *Padova Music Hotels*, seine Daten, die Auskünfte und die Bilder seiner Struktur zu verbreiten, laut den in diesem Statut angegebenen Bedingungen und laut dem gültigen Gesetz.

Das Hotel (Firmenstempel und Unterschrift)

\_\_\_\_\_

Das Konsortium *Padova Music Hotels*

\_\_\_\_\_

Beiliegend dieser Geschäftsordnung gibt es eine Urkunde mit allen Struktur- und Dienstleistungsstandards, die alle Konsortialhotels des Produktklubs anhaltend befolgen müssen.

---

Die Eventveranstaltung ist die dritte Aktion für das Tourismusangebot. Wie schon an Beginn dieses Abschnittes geschrieben wurde, bieten sowohl Padua als auch Freiburg im Breisgau ihren Gästen und Stadtbewohnern einen reichen Veranstaltungskalender, um alle Musikvorlieben zu befriedigen. Das, was in Padua noch fehlt, ist vielleicht ein Konzertzyklus für Pianisten, weil der Erfinder des Klaviers, Bartolomeo Cristofori, ein Paduaner war. Diese Serie von Musikevents könnte weder vom Verband *Amici della Musica di Padova* veranstaltet werden, weil er mit der *Società Bartolomeo Cristofori* seit mehr als fünfzig Jahren zusammenarbeitet, noch von der Stiftung *Fondazione Musicale Omizzolo Peruzzi*, die nationale und internationale Konzerte von beträchtlicher Substanz seit 1997 organisiert.

Mit Bezug auf die Marketing-Kommerzialisierung, die das letzte Entwicklungsniveau des Destinationsmarketing ist<sup>231</sup>, könnte sie durch die folgenden Vorschläge verbessert werden. Erstens sollten Konzerte und Musikfestivals in einem spezifischen Abschnitt des jährlichen Freiburger Katalogs und der Vierteljahresschrift *Padova Today* beschrieben werden, mit präzisen Auskünften über die Karten (Preise, Verkaufsstellen, Möglichkeit von Vorbestellung), die für die Besucher verfügbaren Dienste und die sich in der Nähe der Musikveranstaltungshäuser befindenden Beherbergungsbetrieben. Zweitens könnte das in den Touristenkarten der zwei Städte enthaltene Angebot durch die Einführung von Ermäßigungen der Eintrittskartenpreise für die im Theater oder in hochprächtigen Sitzen veranstalteten Musikevents bereichert werden. Zurzeit sind sie weder im *PadovaCard* noch in der Freiburger *WelcomeKarte* eingeschlossen und ähnliche Skontin könnten ein Ansporn sein, um den Zulauf des Publikums zu den Theatern und Auditorien zu gewähren. Beispielsweise könnten diese Ermäßigungen vorgesehen werden, wenn eine Erwachsene ein Konzert mit einem Kind besucht. Diese Strategie wird schon beim *Lucerner Festival am Piano* angewendet. „Beim Kauf einer Eintrittskarte für ausgewählte Veranstaltungen des Piano-Festivals erhalten Sie eine gleichwertige Freikarte für Ihre jugendliche Begleitung dazu.“ (<http://www.lucernefestival.ch/>)

Außerdem wäre das Abkommen mit Verkehrsmittelgesellschaften ein interessanter Vorschlag: besonders anlässlich der Musikevents und -festivals vorgestellte Pakete, z. B. „Zug + Eintrittskarte“, „Parkplatz + kostenlose Shuttlebus + Eintrittskarte“,

---

<sup>231</sup> Die Entwicklungsniveaus des Destinationsmarketing sind im Abschnitt 5.7. erklärt worden.

würden die potenziellen Besucher anregen, an den Events teilzunehmen. In Wahrheit existiert ein Paket „Shuttelbus + Event“ schon in Freiburg für das *Zelt-Musik-Festival*, aber eine neue Fassung dieses Produkt es könnte auch den Parkplatz zu ermäßigtem Preis einschließen.

Der Musiktourismus könnte auch der Entwicklung der anderen städtischen Tourismusformen helfen; nämlich während eines Konzertes oder eines Festivals können Stände vorbereitet werden, um für die Beherbergungsbetriebe und die Sehenswürdigkeiten der Destinationen zu werben.

Schließlich sollten sich die Institutionen und die Tourismusorganisationen bewusst werden, dass die Musik und die Musikevents wertvolle Elemente für die Stärkung der Anziehungskraft der Tourismusdestinationen sind. Dieses Element, wenn es angemessen entwickelt wird, kann der Unterscheidungsfaktor werden, durch den sich diese zwei Destinationen ihre Konkurrenzfähigkeit im Vergleich zu den anderen Städten aufrechterhalten können.





## Bibliographie

- AUGÉ M. (1994), *Orte und Nicht-Orte. Vorüberlegungen zu einer Ethnologie der Einsamkeit*, Frankfurt: S. Fischer.
- BECHER M. (2007), *Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vermarktung touristischer Destinationen*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- BIEGER T. (2004), *Tourismuslehre. Ein Grundriss*, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- BIEGER T. (2005), *Management von Destinationen. 6. Auflage*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- BÖVENTER E. von (1989), *Ökonomische Theorie des Tourismus*, Frankfurt: Campus Verlag.
- CRESSWELL T. (2004), *Place. A Short Introduction*, Oxford: Blackwell Publishing.
- DALL'ARA G. (a cura di) (2009), *Dalla promozione al marketing degli eventi. Normativa, casi e prospettive*, Matelica: Halley.
- DANN G. M. S. (1996), *The Language of Tourism. A Sociolinguistic Perspective*, Oxford: CAB International.
- DRENGNER J. (2008), *Imagewirkungen von Eventmarketing. Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- FISCHER E. (2009), *Das kompetenzorientierte Management des Touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- FRANCH M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, Milano: McGraw-Hill.
- FREYER W. (2006), *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*; München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- GABARDI E. (a cura di) (2007), *Event marketing culturale. Nove casi di comunicazione di mostre, eventi e concerti*, Milano: FrancoAngeli.
- GETZ D. (2012), *Event Studies. Theory, Research and Policy for Planned Events*. New York: Routledge.
- HAEDRICH G., KASPAR C., KLEMM K., KREILKAMP E. (Hrsg.) (1998), *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*, Berlin: de Gruyter.

- HANNICH F. M. (2008), *Destinationsmarken im Special Interest Tourismus. Dargestellt am Beispiel des Klettertourismus*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- HINTERHUBER H. H., PECHLANER H., KAISER M.-O., MATZLER K. (Hrsg.) (2004), *Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- HOLLOWAY J. C., TAYLOR N. (2006), *The Business of Tourism*, Harlow: Pearson Education Limited.
- HOLZBAUR U., JETTINGER E., KNAUSS B., MOSER R., ZELLER M. (2010), *Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. 4. Überarbeitete Auflage*, Berlin: Heidelberg; Springer-Verlag.
- HUNZIKER W., KRAPF K. (1942), *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*, Zürich: Poligrafischer Verlag.
- KOTLER P. R., BOWEN J., MAKENS J. (2007), *Marketing del turismo*, Milano: McGraw-Hill.
- KRIPPENDORF J., MÜLLER H. R. (1986), *Alpsegen Alptraum. Für eine Tourismus-Entwicklung im Einklang mit Mensch und Natur*, Bern: Kümmerly und Frey.
- LUCAS R. (Hrsg.) (2007), *Zukunftsfähiges Eventmarketing. Strategien, Instrumente, Beispiele*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- MARCHIORO S. (2012), *Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche* in Omari E. (a cura di); *Tourism & Culture. Quaderno delle lezioni (Durrës - Gjirokastër, 20-27 Febbraio 2011)*; Padova; S.A.R.G.O.N. Editrice e Libreria.
- MARTINI U. (2005); *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino: G. Giappichelli Editore.
- MÜLLER H. (2004), *Qualitätsorientiertes Tourismus-Management. Wege zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung*, Bern: Haupt Verlag.
- MUNDT J. W. (2006), *Tourismus*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- MUSKAT B. (2007), *Total Quality Management im Tourismus*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- MUSSNER, R. (1999), *Touristische Destinationen als Chance*, in MUSSNER R., PECHLANER H., SCHÖNHUBER A. (Hrsg.) (1999), *Destinationsmanagement. Management della destinazione*, Chur/Zürich: Ruediger.

- PECHLANER H., PANICCIA P., RAICH F., VALERI M. (2012), *Dal Destination Management alla destination governance: problemi e prospettive*, in PECHLANER H., PANICCIA P., VALERI M., RAICH F. (a cura di) (2012), *Destination governance. Teoria ed esperienze*, Torino: G. Giappichelli
- PINE B. J., GILMORE J. H. (2011), *The Experience Economy. Updated Edition*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- READ S. E. (1980), *A Prime Force in the Expansion of Tourism in the Next Decade: Special Interest Travel*, in HAWKINS D. E., SHAFER E. L., ROVELSTAD J. M. (1980), *Tourism marketing and Management Issues*, Washington DC: George Washington University.
- SCHMUDE J., NAMBERGER P. (2010), *Tourismusgeographie*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- TAMMA M. (2002), *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch M. (2002), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Torino: G. Giappichelli Editore.
- UNWTO, ECT (2009), *Handbook on Tourism Destinations Branding. With an introduction by Simon Anholt*, Madrid: World Tourism Organisation.
- URRY J. (1990), *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in Contemporary Societies*, London: Sage.
- VANHOVE N. (2011), *The Economics of Tourism Destinations*, London: Elsevier.
- WEIERMAIR K, PIKKEMAAT B. (Hrsg.) (2004), *Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- WINKLER D. (2010), *Grammatica discorsiva della lingua tedesca*, Padova: Libreria Internazionale Cortina.
- ZANGER C. (2009), *Eventmarketing als Kommunikationsinstrument - Entwicklungsstand in Wissenschaft und Praxis*, in NICKEL O. (Hrsg.) (2009); *Event Marketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele. 2. Auflage*, München: Vahlen.

### **Wörterbücher**

*Il grande dizionario GARZANTI HAZON Inglese - Italiano; Italiano - Inglese* (2008); Varese; De Agostini Scuola S.p.A. - Garzanti Linguistica

*Il nuovo DIT PARAVIA Il dizionario Tedesco / Italiano – Italiano / Tedesco* (2008);  
Torino; Paravia.

PONS (2008), *Großwörterbuch der deutschen Sprache*, Stuttgart: Klett.

### Onlinewörterbücher

<http://www.bertelsmann.de/>

<http://www.eventlexikon.eu/>

<http://www.iate.europa.eu/>

<http://www.pons.eu/>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>

---

### Sitegraphie

Active: <http://www.actlive.de/>

ADAC Reisen: <http://www.adacreisen.de/adac-reisen-ueber-uns.html>

AGNEW J. (2011), *Space and Place*; Seiten 1-34;

<http://www.sscnet.ucla.edu/geog/downloads/856/416.pdf>

Albert Konzerte - Geschichte:

<http://www.albert-konzerte.de/albert-konzerte/firmengeschichte.html>

Alto Adige, *Il marchio di qualità*:

<http://www.provincia.bz.it/marchioombrello/condizioni-utilizzo-marchio.asp>

Aps Holding spa: [http://www.padovanet.it/dettaglio.jsp?id=15211#.VAHEUfl\\_s0M](http://www.padovanet.it/dettaglio.jsp?id=15211#.VAHEUfl_s0M)

*Arena di Verona*: [http://www.arena.it/it-IT/fondazione-arena-verona/storia.html?#.U-JIIvI\\_s0M](http://www.arena.it/it-IT/fondazione-arena-verona/storia.html?#.U-JIIvI_s0M)

ASCOM Padova:

[http://www.ascom.padova.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=204&Itemid=166](http://www.ascom.padova.it/index.php?option=com_content&view=article&id=204&Itemid=166)

- Associazione culturale Miles: <http://www.associazionemiles.it/index.php?page=chiamo>
- ASSOTURISMO - Federazione Italiana del Turismo: <http://www.assoturismo.it/>
- Badische Zeitung - "Freiburg stimmt ein": *Hippies und Alphörner. 70 Bands spielen auf zwölf Plätzen beim vierten Musikfestival "Freiburg stimmt ein"* (28. September 2014): <http://www.badische-zeitung.de/rock-pop-vorschau/freiburg-stimmt-ein-hippies-und-alphoerner--86136295.html>
- BIEGER T. (1999), *Beitrag zum Buch Destinationsmanagement Pechlaner/Weiermair Destinationsmanagement durch Finanzierung – Finanzierung dank Destinationsmanagement*, <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/14156.pdf>
- BIEGER T., LAESSER C. (2009), *Tourismustrends – zwischen Nachfragesog und Angebotsdruck*, [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Tourismustrends2009\\_laesser.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Tourismustrends2009_laesser.pdf)
- BINDI V. (2013), *Intervention of Destination Management Organization's in Tourist Destinations for Branding, Image Building and Competitiveness – A Conducive Model for Karnataka*, in "International Journal of Investment and Management", 2 (3), 50-56, <http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.jim.20130203.13.pdf>
- <http://www.btw.de/der-btw/die-mitglieder/deutsche-zentrale-fuer-tourismus-ev-dzt.html>
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2012), *Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Kurzfassung*, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wirtschaftsfaktor-tourismus-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>
- BUTLER, R. W. (1980), *The Concept of the Tourist Area Life-cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, in "Canadian Geographer", 24 (1), 5-12, <http://aaronluman.com/articles/CycleOfEvolution.pdf>
- COMUNE DI PADOVA, PROVINCIA DI PADOVA (2014), *Relazione tecnica illustrativa per la gestione del servizio di informazione ed accoglienza turistica nel territorio padovano*, [https://docprot.provincia.padova.it/sinthesiwrapper/download.ashx?y=2014&n=49299&crc=3dea443752f16bdfcac7c0c86c4e243f&num\\_allegato=2026255](https://docprot.provincia.padova.it/sinthesiwrapper/download.ashx?y=2014&n=49299&crc=3dea443752f16bdfcac7c0c86c4e243f&num_allegato=2026255)

CONFESERCENTI (2014), *Turismo, nasce l'Italia Convention Bureau: Carlotta Ferrari presidente*, <http://www.confesercenti.it/blog/turismo-nasce-litalia-convention-bureau-carlotta-ferrari-presidente/>

CONFTURISMO <http://www.confturismo.it/>

Conservatorio “Cesare Pollini”: <http://www.conservatoriopollini.it/>

Corriere del Veneto (9 settembre 2013), *Arena di Verona. Una stagione estiva da incorniciare*,

[http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cultura\\_e\\_tempolibero/2013/9-settembre-2013/arena-verona-stagione-estiva-incorniciare-2222994614808.shtml](http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cultura_e_tempolibero/2013/9-settembre-2013/arena-verona-stagione-estiva-incorniciare-2222994614808.shtml)

CROUCH G. I. (2007), *Modelling Destination Competitiveness. A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*,

[http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Crouch\\_modelDestnComp-web.pdf](http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Crouch_modelDestnComp-web.pdf)

DALL'ARA G. (2009), *La musica, da sfondo a prodotto turistico autonomo*, <http://www.marketing-turistico.com/la-musica-da-sfondo-a-prodotto-turistico-autonomo.html>

Das Deutsche Weinsiegel: <http://www.deutschesweinsiegel.de/index.php/das-deutsches-weinsiegel>

Das Tourismusprodukt: <http://www.tourneu.eu/testy/GUManagement/einheit1/e1u7.htm>

Deutscher Tourismusverband e.V.: <http://www.deutschertourismusverband.de/>

DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND (DTV) (2012), *Tourismus und nachhaltige Entwicklung in Deutschland*,

[http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Positions\\_papier\\_Nachhaltiger\\_Tourismus\\_Aktuelle\\_Fassung.pdf](http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Positions_papier_Nachhaltiger_Tourismus_Aktuelle_Fassung.pdf)

DIAMANTAKI G. (2010), *Les festivals: moteurs de la valorisation du patrimoine et de l'attractivité touristique d'un territoire. Le Festival de la Photographie Les Rencontres d'Arles et la ville d'Arles*,

<http://www.univ->

[paris1.fr/fileadmin/IREST/Memoires\\_Masters\\_2/DIAMANTAKI\\_Garyfallia\\_.pdf](http://www.univ-paris1.fr/fileadmin/IREST/Memoires_Masters_2/DIAMANTAKI_Garyfallia_.pdf)

D.L. 31 maggio 2014, nr. 83, in materia di “*Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*”;

<http://www.governo.it/backoffice/allegati/75767-9458.pdf>

DMAI, InterVISTAS Consulting Inc., Bandwidth Management, Global Meetings & Tourism Specialists, LLC, GainingEdge (22. Juli 2014), *Destination Next. A Strategic Road Map for the Next Generation of Global Destination Marketing Destination. Phase 1*,

[http://www.destinationmarketing.org/sites/destinationmarketing.org/files/DestinationNEXT%20Report%20Phase%201%20July%2022%202014\[2\].pdf](http://www.destinationmarketing.org/sites/destinationmarketing.org/files/DestinationNEXT%20Report%20Phase%201%20July%2022%202014[2].pdf)

DMITROVIĆ T., KNEŽEVIĆ CVELBAR L., KOLAR T., MAKOVEC BRENČIČ M., OGRAJENŠEK I., ŽABKAR V. (2009), *Conceptualizing Tourist Satisfaction at the Destination Level*, in "International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research", 3 (2) (June 2009),116-126,

[http://files.placemanagement.org/newsletter/cpd\\_mail/new\\_cpd/June/pdf/KR2.pdf](http://files.placemanagement.org/newsletter/cpd_mail/new_cpd/June/pdf/KR2.pdf)

DUBRIKOW K.-M., JAECKEL U. D., SCHMIDT-RÄNTSCH A. (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit - BMU), EGGERS H.-H., KASE D. (Umweltbundesamt - UBA) (2010), *Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen*,

[http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Produkte\\_und\\_Umwelt/broschuere\\_leitfaden\\_umweltgerecht\\_bf.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Produkte_und_Umwelt/broschuere_leitfaden_umweltgerecht_bf.pdf)

Eccellere Business Community, Il PCO: da organizzatore di eventi ad agenzia di comunicazione integrata: <http://www.eccellere.com/rubriche/Comunicazione/pco.asp>

ECHTNER C. M., RITCHIE J. R. B. (2003), *The Meaning and Measurement of Destination Image*, in "The Journal of Tourism Studies", 14 (1) (May 2003), 37-48,

[http://www-](http://www-public.jcu.edu.au/learningskills/idc/groups/public/documents/journal_article/jcudev_012855.pdf)

[public.jcu.edu.au/learningskills/idc/groups/public/documents/journal\\_article/jcudev\\_012855.pdf](http://www-public.jcu.edu.au/learningskills/idc/groups/public/documents/journal_article/jcudev_012855.pdf)

EUROPÄISCHE KOMMISSION (1998), *Gemeinschaftliche Methodik für die Tourismusstatistik*,

[http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/methodology\\_on\\_tourisme\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/methodology_on_tourisme_de.pdf)

Eventi e Sagre - Ferrara Buskers Festival:

[http://www.eventiesagre.it/Eventi\\_Festival/2217\\_Ferrara+Buskers+Festival.html](http://www.eventiesagre.it/Eventi_Festival/2217_Ferrara+Buskers+Festival.html)

Federalberghi: <http://www.federalberghi.it/>

FederCongressi & eventi: <http://www.federcongressi.it/>

Federturismo Confindustria: <http://www.federturismo.it/federazione>

- Il Resto del Carlino - *Ferrara Buskers Festival, le date e tutte le novità* (5 Maggio 2014):  
<http://www.ilrestodelcarlino.it/ferrara/cronaca/2014/05/05/1061273-buskers-festival-date-novita.shtml#1>
- FERREIRA LOPES S.D. (2011), *Destination Image: Origins, Developments and Implications*, in "PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural", 9 (2), 305-315,  
[http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211\\_07.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211_07.pdf?origin=publication_detail)
- FISCHER S., HÖß K. (2004); *Auswirkungen von Sportgroßveranstaltungen auf Destinationen*; <http://www.wanas.at/wp-content/uploads/2011/02/Auswirkungen-von-Sportveranstaltungen-auf-Destinationen.pdf>
- Freiburg stimmt ein - Guide: <http://www.freiburgstimmtein.de/guide/>
- Focus - *Freiburger Zelt-Musik-Festival mit gutem Vorverkauf* (15. Juli 2014):  
[http://www.focus.de/regional/freiburg/musik-freiburger-zelt-musik-festival-mit-gutem-vorverkauf\\_id\\_3991791.html](http://www.focus.de/regional/freiburg/musik-freiburger-zelt-musik-festival-mit-gutem-vorverkauf_id_3991791.html)
- Fondazione Sistema Toscana: <http://www.fondazioneesistematoscana.it/>
- FWTM - Freiburg Wirtschaft Touristik und Messe:  
<http://www.fwtm.freiburg.de/index.html>
- [http://www.germany.travel/it/trade/sales-guide-germany/deep\\_content\\_trade-20165.html](http://www.germany.travel/it/trade/sales-guide-germany/deep_content_trade-20165.html)
- GETZ D. (2007), *Event tourism: Definition, Evolution, and Research*, in "Tourism Management", 29 (2008), 403,  
[https://www.academia.edu/2020851/Event\\_tourism\\_Definition\\_evolution\\_and\\_research](https://www.academia.edu/2020851/Event_tourism_Definition_evolution_and_research)
- GHADA ABDALLA M. (2007), *Egypt's Image as a Tourist Destination. A Perspective of Foreign Tourists*, in "TOURISMOS. An International Multidisciplinary Refereed Journal of Tourism", 3 (1) (April 2008), 36-65,  
[http://mpira.ub.uni-muenchen.de/25374/1/MPRA\\_paper\\_25374.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/25374/1/MPRA_paper_25374.pdf)
- Gran teatro Geox (Padova): <http://www.granteatrogeox.com/teatro/>
- GRŽINIĆ J., SAFTIĆ D. (2012), *Approach to the Development of Destination Management in Croatian Tourism*, in "Management. Journal of Contemporary Management Issues", 17 (1) (2012), 59-74, <https://www.efst.hr/management/Vol17No1-2012/4-Grzinic-Saftic.pdf>



Gustav Mahler Musikwochen in Toblach: [http://www.gustav-mahler.it/de/de\\_kulturpaket\\_gustav\\_mahler\\_toblach\\_dobbiaco.asp?MAID=152&APP=8&LG=1&NKey=kulturpakete](http://www.gustav-mahler.it/de/de_kulturpaket_gustav_mahler_toblach_dobbiaco.asp?MAID=152&APP=8&LG=1&NKey=kulturpakete)

HASSAN B. S., ABDEL-HAMID M. S., AL-BOHAIRY H. (2006), *Perception of Destination Branding Measures: A Case Study of Alexandria Destination Marketing Organizations*, in "International Journal of Euro-Mediterranean Studies", 3 (2) (2010), 269-288, [http://www.emuni.si/press/ISSN/1855-3362/3\\_269-288.pdf](http://www.emuni.si/press/ISSN/1855-3362/3_269-288.pdf)

Historisches Kaufhaus Freiburg:

<http://www.historischeskaufhaus.freiburg.de/text/165/de/ueber-uns.html>

Hotel Imperatrice: <http://www.hotelimperatrice.it/it/soggiorno-in-toscana>

I Solisti Veneti: <http://www.solistiveneti.it/>

IPPOLITO E. (2 giugno 2014), *Turismo musicale.....quando è la musica a creare il turismo...* <http://www.ballareviaggiando.it/component/content/article/1306-turismo-musicalequando-e-la-musica-a-creare-il-turismo.html/>

ISLEY V. (2012), *Trends in Destination Marketing - Global Travel Outlook Conference*, <http://www.slideshare.net/visley/trends-in-destination-marketing-global-travel-outlook-conference>

Governo Italiano: [http://www.governo.it/governoinforma/dossier/rilancio\\_cultura/](http://www.governo.it/governoinforma/dossier/rilancio_cultura/);  
<http://www.governo.it/Governo/ConsiglioMinistri/dettaglio.asp?d=75765>

Ital News - *Ferrara Buskers Festival*: <http://www.italnews.info/2011/08/18/al-via-il-ferrara-buskers-festival/>

Konzerthaus Freiburg: <http://www.konzerthaus.freiburg.de/startseite/7/de/home.html>

Korrekturen: Der oder das Event: <http://www.korrekturen.de/genus/der-oder-das-event.shtml>

Kreis Euskirchen:

[http://www.kreis-euskirchen.de/tourismus/fahrradfreundlicher\\_kreis/drei-fluesse-tour.php](http://www.kreis-euskirchen.de/tourismus/fahrradfreundlicher_kreis/drei-fluesse-tour.php)

KRÜGER S. (2013), *Neue Perspektiven in der Ethnomusikologie. Musiktourismus und -migration*,

[https://www.academia.edu/3439867/Neue\\_Perspektiven\\_in\\_der\\_Ethnomusikologie\\_Musiktourismus-\\_und\\_migration](https://www.academia.edu/3439867/Neue_Perspektiven_in_der_Ethnomusikologie_Musiktourismus-_und_migration)

Kultur leben: <http://kultur-leben.org/projekte.html>

- LAESSER C., BIEGER T., BERITELLI P. (2013), *Neue Vermarktungsansätze im Schweizer Tourismus*. "Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik", 4, 21-24, [http://www.dievolkswirtschaft.ch/de/editions/201304/pdf/Laesser\\_21\\_24.pdf](http://www.dievolkswirtschaft.ch/de/editions/201304/pdf/Laesser_21_24.pdf)
- La Notte della Taranta - *Il Festival itinerante incontra il mondo* (6 agosto 2014): [http://www.lanottedellataranta.it/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=196:il-festival-itinerante-la-notte-della-taranta-incontra-il-mondo&Itemid=7&lang=it](http://www.lanottedellataranta.it/index.php?option=com_k2&view=item&id=196:il-festival-itinerante-la-notte-della-taranta-incontra-il-mondo&Itemid=7&lang=it)
- Luzern: <http://www.luzern.com/> (und die relativen Seiten des Festivals)
- MARO P. V., *Aeneis*, 1. Buch - deutsch: <http://www.gottwein.de/Lat/verg/aen01de.php>
- MC Online:  
[http://www.mconline.it/servizio/padova/1250/padova\\_e\\_terme\\_euganee\\_convention\\_and\\_visitors\\_bureau.htm](http://www.mconline.it/servizio/padova/1250/padova_e_terme_euganee_convention_and_visitors_bureau.htm)
- Messe Freiburg: <http://www.messen-kongresse-events.freiburg.de/>
- Molònlavè: <http://www.molonlave.com/rossese-di-dolceacqua-2011-doc-lupi-1.html>
- MORRISON, A. M., BRUEN, S. M. und ANDERSON, D. J. (1998), *Convention and Visitor Bureaus in the USA. A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets*, in "Journal of Travel and Tourism Marketing", 7 (1), 1-19, [http://www.hotel-online.com/Trends/JournalTravelTourismMarketing/CVBsInTheUSA\\_Nov1997.html](http://www.hotel-online.com/Trends/JournalTravelTourismMarketing/CVBsInTheUSA_Nov1997.html)
- MÜLLER H. (1999), *Dienstleistungsqualität im touristischen Leistungsverbund Ansatz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen*, <http://www.business.uzh.ch/professorships/marketing/forschung/dissertationen/disshh.pdf>
- MÜLLER H. (1999), *Der Tourismus als Motor für den Nutzungswandel im Gebirgsraum*, <http://www.wsl.ch/dienstleistungen/publikationen/pdf/3526.pdf>
- My Switzerland, *Lucerne Festival*: <http://www.myswitzerland.com/de/lucerne-festival.html>
- NAVICKAS V., MALAKAUSKAITE A. (2009), *The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors*, <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/61/1392-2758-2009-1-61-37.pdf>
- Ne-t Nordest Technology - Telerete Nordest srl: [http://www.ne-t.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=53](http://www.ne-t.it/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=53)
- Ober Italien, *Padua*: <http://www.ober-italien.de/padua/index.htm>
- Onpulsion, *Destinationsmarketing*:

- <http://www.onpulson.de/lexikon/6035/destinationsmarketing/>
- Orchestra di Padova e del Veneto (OPV): <http://opvorchestra.it/>
- Orgelkonzerte: <http://www.muensterorgelkonzerte.de/>
- Padova Estate: <http://padovacultura.padovanet.it/it/attivita-culturali/padova-estate>
- Padova Jazz Festival:  
<http://www.padovajazz.com/padovajazzfestival/index.php?page=presentazione>
- Padova Oggi: <http://www.padovaoggi.it/cronaca/nuovo-centro-congressi-padova-aggiudicato-appalto-lavori-vittadello.html>
- Padova Terme Euganee Convention & Visitors Bureau: <http://www.turismopadova.it/> ;  
<http://www.padovaconvention.it/>
- Padovando: [www.padovando.com/musica](http://www.padovando.com/musica)
- Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport:*  
<http://www.governo.it/backoffice/allegati/70278-8390.pdf>
- PRABU K. (June 17<sup>th</sup>, 2013), *Opportunity knocks Down Under – travel agents eyeing social media and mobile*,  
<http://www.tnooz.com/article/opportunity-knocks-down-under-travel-agents-eyeing-social-media-and-mobile/>
- PRESENZA A., SHEEHAN L., BRENT RITCHIE J.R. (2005), *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*,  
[https://www.academia.edu/1009194/Towards\\_a\\_model\\_of\\_the\\_roles\\_and\\_activities\\_of\\_destination\\_management\\_organizations](https://www.academia.edu/1009194/Towards_a_model_of_the_roles_and_activities_of_destination_management_organizations)
- Provincia di Padova: Settore Turismo - Ufficio Statistica, Quaderno Padova 2013
- Provincia di Torino: <http://www.provincia.torino.gov.it/>
- Radar Festival: <http://www.radarfestival.it/>
- Rapporto Annuale 2007 della Società Geografica Italiana:  
[http://www.societageografica.it/index.php?view=article&catid=11%3Aeditoria&id=39%3Arapporto-annuale-2007&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=31](http://www.societageografica.it/index.php?view=article&catid=11%3Aeditoria&id=39%3Arapporto-annuale-2007&format=pdf&option=com_content&Itemid=31)
- REGEV M. (2009), *International festivals in a small country: rites of recognition and cosmopolitanism*, 1,  
<http://proteus.brown.edu/cityandfestival09/admin/download.html?attachid=9722047>

REGIONE PIEMONTE – SBILUPPO PIEMONTE TURISMO (2013), *Il tavolo di redazione del 23 aprile 2013. Programma Strategico Turismo 2014 – 2016. Destination Management Organisation,*

[http://www.piemonte-turismo.it/wp-content/files/II\\_Tavolo\\_Governance.pdf](http://www.piemonte-turismo.it/wp-content/files/II_Tavolo_Governance.pdf)

Regione Toscana: <http://www.regione.toscana.it/>

Regione del Veneto - *Marchio turistico regionale:*

<http://www.regione.veneto.it/web/turismo/marchio-turistico-regionale>

REGIONE VENETO (2013), *Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013,*

<http://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=251477>

RESEARCH RESOLUTIONS & CONSULTING LTD. (2007), *Guidelines: Survey Procedures for Tourism Economic Impact Assessments of Ungated or Open Access Events and Festivals,*

[http://www.mtc.gov.on.ca/en/research/resources/Guidelines\\_Econ\\_Impact\\_Ungated\\_Events\\_2007.pdf](http://www.mtc.gov.on.ca/en/research/resources/Guidelines_Econ_Impact_Ungated_Events_2007.pdf)

RHODES ESPINOZA A. R. (2003), *Understanding Tourist Destination Growth Through a Systems Approach,*

<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/understanding%20tourism%20destination%20grothw.pdf>

RICHARDS G. (2009), *Tourism Development Trajectories – From Culture to Creativity?,*

<http://www.tram-research.com/atlas/APC%20Paper%20Greg%20Richards.PDF>

Rock On (Sherwood Festival): <http://www.rockon.it/festival/sherwood-festival-2014-padova-programma-completo-mainstage-secondstage/>

Sachsen - Tourismus (Die TMGS): <http://www.sachsen-tourismus.de/die-tmgs/die-tmgs/gesellschaft/>

SAINAGHI R. (2006), *From Contents to Processes. Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM),* in “Tourism Management”, 27 (5), 1053-1063,

<http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/from-contents-to-processes-versus-a-dynamic-destination-management-L5gVjQHHrH>

Salzburger Festspiele: <http://www.salzburgerfestspiele.at>

SCHAAL F. (2004), *Nach innen gerichtetes Marketing als strategisches Instrument des Destinationsmanagements unter besonderer Berücksichtigung organisations- und*

strukturbedingter Faktoren, dargestellt am Beispiel regionaler und kommunaler Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz,

<http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2004/231/pdf/20040524.pdf>

Servizio Osservatorio Nazionale del Turismo - Redazione ONT (05.05.2014), *Presentazione del XIX Rapporto sul Turismo Italiano*: [http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in\\_evidenza/Presentazione\\_del\\_XI\\_X\\_Rapporto\\_sul\\_Turismo\\_Italiano](http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/Presentazione_del_XI_X_Rapporto_sul_Turismo_Italiano)

SHARMA A. (2013), *Destination Marketing: Hamper of Opportunities for Tourism Industry*, in "International Journal of Management Sciences and Business Research", 2 (5), 20-30, <http://www.ijmsbr.com/Volume%202,%20Issue%205%20Paper%203.pdf>

SHEEHAN L, PRESENZA A., MINGUZZI A. (2007), *Analyzing the performance of Destination Management Organizations. An empirical study*, [https://www.academia.edu/3152830/Analyzing\\_the\\_performance\\_of\\_Destination\\_Management\\_Organizations.\\_An\\_empirical\\_study](https://www.academia.edu/3152830/Analyzing_the_performance_of_Destination_Management_Organizations._An_empirical_study)

Sherwood Festival: <http://www.sherwood.it/festival>

SÖLCH A. (1995), *Entwicklung des modernen Tourismus (ab 18. Jh.) in Europa*, [http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/Entwicklung\\_Tourismus/body\\_entwicklung\\_tourismus.html](http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/Entwicklung_Tourismus/body_entwicklung_tourismus.html)

SÖLTER M. (2000), *Grundlage der Tourismuslehre*, [http://dr-schnaggels2000.surfino.info/uploads/Grundlagen\\_der\\_Tourismuslehre\\_Gesamt.pdf](http://dr-schnaggels2000.surfino.info/uploads/Grundlagen_der_Tourismuslehre_Gesamt.pdf)

STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS) (2007-2013), *Tourismus in Zahlen (TIZ)*.

Südtirol, *Das Qualitätszeichen "Qualität Südtirol"*: <http://www.provinz.bz.it/dachmarke/grundregeln-verwendung-qualitaetszeichens.asp>

Sustainable Tourism Online, *Destination Marketing*: <http://www.sustainabletourisonline.com/destinations-and-communities/implementation/destination-marketing>

TAGLIAPIETRA G. (2013), *Io ci sUono - Spazi che vibrano con le persone*, <https://www.youtube.com/watch?v=ossk-72Vcug>

The Telegraph - *Glastonbury Festival tickets sell out in 100 minutes* (7<sup>th</sup> October 2012): <http://www.telegraph.co.uk/culture/glastonbury/9592278/Glastonbury-Festival-tickets-sell-out-in-100-minutes.html>

- Toscana Promozione: <http://www.toscanapromozione.it/>
- Tourismus & Congress GmbH: <http://www.bonn-region.de/deutsch/tourismus-congress-gmbh/wir-ueber-uns/tc-das-unternehmen.html>
- Tourism and More (November 2013), *Traveling to and with the Sound of Music*:  
<http://www.tourismandmore.com/tidbits/traveling-to-and-with-the-sound-of-music/>
- TSAI H., SONG H., WONG K. K. F. (2008), *Tourism and Hotel Competitiveness Research*, [http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/2584/1/4-tourism-hotel-competitiveness.pdf?origin=publication\\_detail](http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/2584/1/4-tourism-hotel-competitiveness.pdf?origin=publication_detail)
- TREFIS TEAM (4<sup>th</sup> January 2013), *Priceline Can Fuel Upside By Making Further Inroads In Europe*; <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2013/04/01/priceline-can-fuel-upside-by-making-further-inroads-in-europe/>
- Turismo Cremona: <http://www.turismocremona.it/>
- Turismo Torino e provincia: <http://www.turismotorino.org/>
- UK MUSIC, VISIT BRITAIN (2013), *Wish You Were Here. Music Tourism's Contribution to the UK Economy. October 2013*, [http://sete.gr/\\_fileuploads/entries/Online%20library/EN/131014\\_Music%20tourism%20contribution%20to%20the%20UK%20economy.pdf](http://sete.gr/_fileuploads/entries/Online%20library/EN/131014_Music%20tourism%20contribution%20to%20the%20UK%20economy.pdf)
- UNWTO (2014), *2013 International Tourism Results and Prospects for 2014*, [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_fitur\\_2014\\_hq\\_jk\\_1pp.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_fitur_2014_hq_jk_1pp.pdf)
- UNWTO (April 2014), *World Tourism Barometer (Excerpt)*, [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom14\\_02\\_apr\\_excerpt\\_0.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom14_02_apr_excerpt_0.pdf)
- UNWTO (February 2014), *Glossary of tourism terms*, <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf>
- UN, UNWTO (2010), *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, [http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm\\_83rev1e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_83rev1e.pdf)
- UNWTO (Präsentation von TERZIBASOGLU E.) (2004), *Destination Marketing for the 21<sup>st</sup> Century. Successful Destination Management and Marketing Fundamentals*, 10, [http://www.unwto.org/regional/europe/PDF/SPEECHES/2004/moscow/Esen\\_Moscow.pdf](http://www.unwto.org/regional/europe/PDF/SPEECHES/2004/moscow/Esen_Moscow.pdf)

UNWTO (2004), *World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations Report April 2004*, 3,

[http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads  
&action=downloadsviewfile&ctn=1615&language=el](http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsviewfile&ctn=1615&language=el)

[www.veneto.to](http://www.veneto.to)

Valle d'Aosta: [http://www.lovevda.it/turismo/scopri/enogastronomia/saveurs\\_i.asp](http://www.lovevda.it/turismo/scopri/enogastronomia/saveurs_i.asp)

Visit Britain : <http://www.visitbritain.org/>

VITALE C. (2013), *Destination Marketing*, <http://prezi.com/3q2j8wn5ceo9/destination-marketing/>

Vivi Padova: [www.ilvivipadova.it/](http://www.ilvivipadova.it/)

VODEB K. (2012), *Competitiveness of Frontier Regions and Tourism Destination Management*, [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/10\\_051-068.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/10_051-068.pdf)

WEIDENFELD A. (2010), *Iconicity and 'Flagshipness' of Tourist Attractions*, in "Annals of Tourism Research", 37 (3) (July 2010), 851-854,

<https://eprints.mdx.ac.uk/10783/2/ResearchNote.pdf>

Wikipedia: Abbey Road: [http://en.wikipedia.org/wiki/Abbey\\_Road](http://en.wikipedia.org/wiki/Abbey_Road)

Wikipedia: Bandiera Arancione: [http://de.wikipedia.org/wiki/Bandiera\\_Arancione](http://de.wikipedia.org/wiki/Bandiera_Arancione)

Wikipedia: Bartolomeo Cristofori: [http://it.wikipedia.org/wiki/Bartolomeo\\_Cristofori](http://it.wikipedia.org/wiki/Bartolomeo_Cristofori)

Wikipedia: Bayreuther Festspiele: [http://de.wikipedia.org/wiki/Bayreuther\\_Festspiele](http://de.wikipedia.org/wiki/Bayreuther_Festspiele)

Wikipedia: Benchmark: <http://de.wikipedia.org/wiki/Benchmark>

Wikipedia: Big Data: [http://de.wikipedia.org/wiki/Big\\_Data](http://de.wikipedia.org/wiki/Big_Data)

Wikipedia: Blaue Flagge (Gütezeichen):

[http://de.wikipedia.org/wiki/Blaue\\_Flagge\\_\(G%C3%BCtezeichen\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Blaue_Flagge_(G%C3%BCtezeichen))

Wikipedia: Computerreservierungssystem:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Computerreservierungssystem>

Wikipedia: Denominazione di origine controllata:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Denominazione\\_di\\_origine\\_controllata](http://de.wikipedia.org/wiki/Denominazione_di_origine_controllata)

Wikipedia: Deutsches Weinsiegel: [http://de.wikipedia.org/wiki/Deutsches\\_Weinsiegel](http://de.wikipedia.org/wiki/Deutsches_Weinsiegel)

Wikipedia: *Ferrara Buskers Festival*:

[http://it.wikipedia.org/wiki/Ferrara\\_Buskers\\_Festival](http://it.wikipedia.org/wiki/Ferrara_Buskers_Festival)

Wikipedia: *Festival lirico areniano*: [http://it.wikipedia.org/wiki/Festival\\_lirico\\_areniano](http://it.wikipedia.org/wiki/Festival_lirico_areniano)

Wikipedia: Freiburg im Breisgau: [http://de.wikipedia.org/wiki/Freiburg\\_im\\_Breisgau](http://de.wikipedia.org/wiki/Freiburg_im_Breisgau)

Wikipedia: Freiburger Münster:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Orgeln\\_des\\_Freiburger\\_M%C3%BCnsters](http://de.wikipedia.org/wiki/Orgeln_des_Freiburger_M%C3%BCnsters)

Wikipedia: *Geotargeting*: <http://de.m.wikipedia.org/wiki/Geotargeting>

Wikipedia: Geschichte des Reisens:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte\\_des\\_Reisens](http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_des_Reisens)

Wikipedia: Golf Kooperationsrat: <http://de.m.wikipedia.org/wiki/Golf-Kooperationsrat>

Wikipedia: Grecia Salentina: [http://it.wikipedia.org/wiki/Grecia\\_salentina](http://it.wikipedia.org/wiki/Grecia_salentina)

Wikipedia: Gütesiegel: <http://de.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCtesiegel>

Wikipedia: Halo-Effekt: <http://de.wikipedia.org/wiki/Halo-Effekt>

Wikipedia: Historisches Kaufhaus:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Historisches\\_Kaufhaus\\_\(Freiburg\\_im\\_Breisgau\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Historisches_Kaufhaus_(Freiburg_im_Breisgau))

Wikipedia: Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung

[http://de.wikipedia.org/wiki/Konferenz\\_der\\_Vereinten\\_Nationen\\_%C3%BCber\\_Umwelt\\_und\\_Entwicklung](http://de.wikipedia.org/wiki/Konferenz_der_Vereinten_Nationen_%C3%BCber_Umwelt_und_Entwicklung)

Wikipedia: Konzerthaus Freiburg: [http://de.wikipedia.org/wiki/Konzerthaus\\_Freiburg](http://de.wikipedia.org/wiki/Konzerthaus_Freiburg)

Wikipedia: Kulturhauptstadt Europas:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturhauptstadt\\_Europas](http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturhauptstadt_Europas)

Wikipedia: *Lucerne Festival*: [http://de.wikipedia.org/wiki/Lucerne\\_Festival](http://de.wikipedia.org/wiki/Lucerne_Festival)

Wikipedia: Marketing Mix: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Mix>

Wikipedia: MICE: <http://de.wikipedia.org/wiki/MICE>

Wikipedia: *Palafabris*: <http://it.wikipedia.org/wiki/PalaFabris>

Wikipedia: Peer-to-Peer: <http://de.wikipedia.org/wiki/Peer-to-Peer>

Wikipedia: *Salzburger Festspiele*: [http://de.wikipedia.org/wiki/Salzburger\\_Festspiele](http://de.wikipedia.org/wiki/Salzburger_Festspiele)

Wikipedia: Sea of Love (Festival): [http://de.wikipedia.org/wiki/Sea\\_of\\_Love\\_\(Festival\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Sea_of_Love_(Festival))

Wikipedia: Tourismus: <http://de.wikipedia.org/wiki/Tourismus>

Wikipedia: Tourismus in Deutschland

[http://de.wikipedia.org/wiki/Tourismus\\_in\\_Deutschland](http://de.wikipedia.org/wiki/Tourismus_in_Deutschland)

Wikipedia: UK Music: [http://en.wikipedia.org/wiki/UK\\_Music](http://en.wikipedia.org/wiki/UK_Music)

Wikipedia: United Nations Statistics Division:

[http://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_Statistics\\_Division](http://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Statistics_Division)

Wikipedia - Welttourismusorganisation:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Welttourismusorganisation>



Wikipedia: Wiki: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>

Wikipedia: Zelt-Musik-Festival: <http://de.wikipedia.org/wiki/Zelt-Musik-Festival>

WIRTSCHAFTSKAMMER NIEDERÖSTERREICH, FACHGRUPPE DER  
FREIZEIT- UND SPORTBETRIEBE (2013), *Infoblatt: Organisation von  
Veranstaltungen. Veranstaltungskonzept, Veranstaltungsprogramm, Eventorganisation,  
Eventagentur,*

[https://www.wko.at/Content.Node/branchen/ooe/Freizeit--und-  
Sportbetriebe/Organisation\\_von\\_Veranstaltungen\\_Stand\\_2013.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/ooe/Freizeit--und-Sportbetriebe/Organisation_von_Veranstaltungen_Stand_2013.pdf)

WTTC (2014), *Travel & Tourism Economic Impact 2014. World,*  
[http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/world2014.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2014.pdf)

