

Integratives Entwicklungsmanagement für Dienstleistungen/Tourismusangebote in Anhalt (Germany)

Dr. Joachim Borner

Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung gGmbH, Germany

Im Rahmen des DQE-Projekts konzentriert sich die Region Anhalt (Germany) auf den Dienstleistungsbereich „Kulturtouristische Cluster“.

In einem Forschungsverbund hatte das KMG in den Jahren bis 2003 das Potenzial der kulturhistorischen Destinationen der Region analysiert und mehrere nationale und internationale Quellmärkte identifiziert, die Reisenachfragen nach der Geschichte der Reformation (Luther und Wittenberg); der Aufklärung (Fürst Franz und Moses Mendelsohn), der klassischen Moderne (Bauhaus und Kurt Weill in Dessau) erwarten lassen. In der Region Anhalt liegen auf engem Raum mehrere historische Folien des Kultur- und Naturerbes der Menschheit – eine außergewöhnliche Chance für die Entwicklung eines tourismuswirtschaftlichen Marktsegments.

Doch die regionale Tourismuswirtschaft war embryonal, ohne Leitbild, finanziell schlecht ausgestattet und wenig kooperativ.

Das DQE-Projekt wurde in dieser Situation auf drei Ebenen zum idealen Instrument im Sinne eines Changemanagement.

- Produktentwicklung
- Bildung von Unternehmensallianzen für lange Wertschöpfungsketten
- Nachhaltige Regionalentwicklung, die durch die Branche „Kulturtourismus“ geprägt wird.

Im Vergleich zu den Partnern des DQE-Projekts ist die Besonderheit des Kulturtourismus die, dass es sich nicht um materielle Produkte handelt, die nach einem Design- und Konstruktionsprozess produziert werden, sondern dass es Dienstleistungen sind, deren Design und Innovationsgrad sowie die Qualitätssicherung erst mit der Reise inszeniert werden und bei jeder Reise neu inszeniert werden müssen. Das Projekt in Anhalt machte den DQE-Ansatz auf für den weiten Bereich der Dienstleistungen (in modernen Wirtschaften generieren sie fast 70% des BIP und der Beschäftigung).

Produktentwicklung: In Anhalt haben sich SME aus dem Hotelbereich, Reise- und Transportunternehmen, Stadtführer und Eventorganisationen zusammengeschlossen, um auf der Basis eines gemeinsamen Leitbilds und Qualitätsverständnisses ihre spezifischen Leistungsangebote zu entwickeln und zu verbessern. In der ersten Phase folgte die Entwicklungsarbeit dem Ziel, über ein gemeinsames Marketing die Einzelprodukte national und international anzubieten und die Werbung an kulturtouristischen Zielgruppen zu orientieren. Dabei ging es um Innovationen für zusätzliche Dienstleistungen aber auch für neue Funktionen der SME. (Die Eisenbahn ist nicht mehr nur Transportmittel, sondern auch Erlebnisort). Dieser Ansatz war ambitioniert und dennoch zu klein. Warum?

- Kulturtouristische Dienstleistungen sind Dienstleistungsketten. Es sind modulare, aber komplette Pakete von Dienstleistungen, die eine Kultur- und Bildungsreise ausmachen. Sie gehen von der Sensibilisierung in der Vorbereitung auf die Reise über die Begrüßung, die Unterkunft, das Essen, die Erlebnisse, Erfahrungen bis hin zum Merchandising, das zu Haus an die Reise erinnern soll. D.h. kulturtouristische Reisen sind **Cluster**, die unter einer **Dachmarke** entwickelt werden, gleiche hohe Qualitätsstandards haben und eine Corporated Identity verkörpern. Die touristischen SME stellten in Kommunikation mit den Welterbestätten in der zweiten Phase ihre Entwicklungsarbeit auf Cluster um: Sie entwickelten aus den Botschaften der Weltkulturerbestätten kohärente thematische

incoming-Reisen. Durch den DQE-Ansatz wurde die Clusterentwicklung geprägt: Z.B. wurde der Innovationsfokus verändert: Es sollte, so war die neue Aufgabe, nicht ein traditionelles touristisches Produkt, sondern ein Angebot für informelles Lernen entwickelt werden. Dieses andere Design hat natürlich Auswirkungen für das Marketing.

- Kulturtouristische Cluster können in der Phase der Markteinführung nicht erfolgreich an die diffusen Zielgruppen vermittelt werden. Wir mussten umschwenken und uns auf das Direktmarketing bei Reiseveranstaltern konzentrieren.

Bei der Clusterentwicklung kombinierten wir spezifische Zielindikatoren, die sich internationalen Erfahrungen im nachhaltigen Tourismus annähern: Unter der Zielvorgabe, dass das Gestaltungsrecht zukünftiger Generationen durch unsere touristischen Produkte nicht eingeschränkt wird, kombinierten wir die Ziele regionalwirtschaftlicher Wohlstand, optimale Bedürfnisbefriedigung der Gäste, subjektives Wohlbefinden der einheimischen Bevölkerung, intakte Natur und intakte Kultur.

Bildung von Unternehmensallianzen für lange Wertschöpfungsketten: Dienstleistungs-Cluster benötigen sehr spezifische, permanente Unternehmenskooperationen, die die Wertschöpfungskette bei jeder Reise neu absichern. Die SME in Anhalt gründeten deshalb eine Holding, die Terra Askania e.G.. Dieses Unternehmen hat die Funktion, die Clusterentwicklung aus der Sicht des europäischen Wettbewerbs der Kulturregionen zu steuern, die Qualitätssicherung zu organisieren, die Weiterbildung der Mitarbeiter zu sichern und das Marketing zu realisieren. Es hat aber auch die Funktion eines wichtigen Akteurs in der Regionalentwicklung. Dafür braucht es ein besonderes Kooperations- und Wissensmanagement und spezifische Kommunikationsinstrumente innerhalb der Holding und zu den regionalen politischen und wirtschaftlichen Akteuren – was auch heißt neue Allianzen zu bilden. Z.B. beim Aufbau industrietouristischer Angebote.

In besonderer Weise konzentriert sich Terra Askania auf die Entwicklung des nachhaltigen Tourismus. Und zwar in der Kombination von konsolidierter regionaler Wirtschaft, erhöhter Wertschöpfung und Beschäftigung im Reiseland, Teilhabe der Bevölkerung am Tourismus (Existenzgründungen); Vermeidung negativer Wirkungen auf die Biodiversität und Senkung des Ressourcenverbrauchs und der Treibhausemissionen, „Aufklärung“ und Zufriedenheit bei den Reisenden und Bereisten sowie interkultureller Austausch.

In diesem Zusammenhang ordnet sich Terra Askania in die Viabono-Dachmarke und das EU-Projekt VISIT ein und beteiligt sich an der Energiekampagne der deutschen Tourismusverbände.

Nachhaltige Regionalentwicklung, die durch die Branche „Kulturtourismus“ geprägt wird: Mehr als in vielen anderen Branchen ist Tourismus von der public-private-partnership mit politischen, kulturellen und zivilgesellschaftlichen Akteuren abhängig.

Der Grund besteht darin, dass wir es mit einem Angebotsmarkt zu tun haben.

Zu diesen intermediären Partnern zählen der Naturpark Fläming und der BUND Mittlere Elbe, die Wirtschaftsförderung Anhalt Wittenberg, das Regionalmanagement zum Radtourismus, die UNESCO-Stätten, die lokale Agenda 21 etc.

In Anhalt existieren mehrere thematische Leitstrategien: „Ideen-Reich“ – für Kulturtourismus, „Blaues Band“ für Wassertourismus, „Gartenträume“ für Naturtourismus u.a. Diese sind Inputgeber für Clusterentwicklungen und Qualitätssicherungen sowie für Marketinginnovationen. Die Implementierungspolitiken für die Strategien werden methodisch durch den DQE-Ansatz geprägt. Die gewonnenen Erfahrungen werden gegenwärtig in Regionalentwicklungen in Chile transferiert. Und sie sollen dadurch international verbreitet werden, dass das DQE-Projekt als offizielles UNESCO-Dekadeprojekt für Bildung nachhaltiger Entwicklung berufen wird.