

Regionalmarketing als Instrument zur Entwicklung von Nationalparkregionen, untersucht am Beispiel der Müritzregion

Vorgelegt von Dipl.-Ing. Markus Leibenath aus Detmold

Vom Fachbereich Umwelt und Gesellschaft der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Ingenieurwissenschaften
- Dr.-Ing. -
genehmigte Dissertation

Prüfungsausschuß

Vorsitzender: Prof. Dr. Volkmar Hartje

Gutachter: Prof. Dr. Helmut Scharpf
Prof. Dr. Rudolf Schäfer

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 25. August 2000

Berlin 2000
D 83

Vorwort

Eine Forschungsarbeit wie die vorliegende kann nicht erstellt werden ohne die Unterstützung zahlreicher Personen. An erster Stelle ist Prof. Dr. Helmut Scharpf zu nennen, der die Idee von Beginn an unterstützt hat und mit dem ich den Fortgang der Arbeit in vielen Besprechungen erörtern konnte. Danken möchten ich auch Prof. Dr. Rudolf Schäfer für die anregenden Gespräche und die Übernahme des Zweitgutachtens.

Wertvolle Hinweise habe ich von meinen Kollegen am Institut für Landschaftsentwicklung und am Institut für Management in der Umweltplanung der TU Berlin erhalten. Besonderer Dank gilt Dipl.-Pol. Katrin Ghisu, Dr. Susanne Stoll und Dipl.-Geogr. Christian Theel, die das Manuskript in unterschiedlichen Stadien einer kritischen Prüfung unterzogen haben.

Sehr fruchtbar waren die Diskussionen mit Prof. Dr. Hartmund Barth von der Berufsakademie Berlin, dessen Kommentare zu den ökonomischen Aspekten des Themas und zum Aufbau der Arbeit mir sehr wichtig waren.

Zu Dank verpflichtet bin ich allen Gesprächspartnern in der Untersuchungsregion rund um den Müritz-Nationalpark, insbesondere Herrn Ulrich Meßner vom Nationalparkamt und Herrn Günther Ruckick vom Zweckverband der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden.

Die materiellen Voraussetzungen zur Durchführung des Forschungsvorhabens verdanke ich der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, die mich im Rahmen ihres Stipendienprogramms gefördert hat. Sehr gut gefallen hat mir die Atmosphäre des wissenschaftlichen Austauschs auf der Sommerakademie und bei den alljährlichen Stipendiatenseminaren der Umweltstiftung.

Zu guter Letzt danke ich meiner Frau Wiebke, meinen Eltern und meinen Schwiegereltern ganz herzlich, die mich nicht nur in allen mentalen Hochs und Tiefs begleitet haben, sondern mich auch in logistischer Hinsicht unterstützt haben, zum Beispiel bei der Durchführung der Experteninterviews.

Markus Leibenath

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Verzeichnis der zitierten Gesetze und Verordnungen	XIV

A Regionalmarketing als Aufgabe im Zusammenhang mit Nationalparks

1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Erkenntnisziele	2
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Nationalparke	6
2.1 Bundesdeutsche und internationale Anforderungen.....	6
2.2 Bestehende und vorgeschlagene Nationalparke in Deutschland	9
3 Nationalparke und Regionalentwicklung	18
3.1 Regionalentwicklung als Instrument zur Verbesserung der Akzeptanz von Nationalparks.....	19
3.2 Nationalparke als Instrument der Regionalentwicklung.....	28
4 Regionalentwicklung durch Regionalmarketing	32
4.1 Grundzüge des Regionalmarketing	33
4.1.1 Marketing	33
4.1.2 Übertragung des Marketingansatzes von Betrieben auf Regionen	37
4.2 Regionalmarketing im Kontext anderer Ansätze der Regionalentwicklung	44
4.2.1 Mobilitätsorientierte und endogene Strategien	44
4.2.2 Regionalmarketing	46
4.2.2.1 Aktualität des Regionalmarketing angesichts von Umsetzungsorientierung und Globalisierung	46
4.2.2.2 Vergleich des Regionalmarketing mit anderen Ansätzen der Regionalentwicklung.....	49
4.3 Regionalmarketing als Analyse- und Handlungsrahmen für Nationalparkregionen	50

B Modell des Marketing von Nationalparkregionen

5	Prozeß- und Akteursebene	53
5.1	Initialphase	54
5.1.1	Problemdruck als auslösendes Moment.....	54
5.1.2	Kooperationsanreize	55
5.1.3	Trägerschaft	58
5.2	Aufbauphase	59
5.2.1	Das Promotorenmodell.....	59
5.2.2	Lenkungsgremium.....	61
5.2.3	Arbeitskreise	64
5.2.4	Geschäftsstelle.....	65
5.2.5	Externe Moderation und Beratung.....	66
5.2.6	Erfolgsfaktoren in der Aufbauphase	67
5.3	Konsolidierungsphase	70
6	Funktionale Ebene.....	71
6.1	Analyse	72
6.1.1	Regionsanalyse.....	74
6.1.2	Marktanalyse	76
6.1.2.1	Marktabgrenzung, Nachfrageanalyse und Konkurrenzanalyse	76
6.1.2.2	Abgrenzung der relevanten Märkte von Nationalparkregionen	78
6.2	Strategische Marketingplanung.....	84
6.2.1	Ziele und Leitbilder	85
6.2.2	Strategien	89
6.2.2.1	Geschäftsfeldstrategien.....	90
6.2.2.2	Positionierungsstrategien	92
6.3	Operative Planung des Marketingmix.....	95
6.3.1	Leistungspolitik.....	96
6.3.1.1	Tourismus.....	96
6.3.1.2	Exportprodukte	103
6.3.1.3	Markenpolitik	105
6.3.2	Kommunikationspolitik.....	107
6.3.2.1	Corporate Identity	107
6.3.2.2	Corporate Design	110
6.3.2.3	Binnenmarketing.....	112
6.3.2.4	Kommunikation mit den Marktpartnern	113
6.4	Marketingkontrolle	118
6.5	Verbindung der funktionalen Ebene mit der Prozeß- und Akteurs- ebene	120

C Fallstudie Müritz-Nationalparkregion

7	Methodik	123
7.1	Fallstudienansatz	123
7.2	Informationsquellen	125
7.2.1	Dokumentenanalyse.....	125
7.2.2	Leitfadengestützte Experteninterviews.....	125
8	Untersuchungsgebiet.....	127
8.1	Auswahlkriterien.....	127
8.2	Charakterisierung.....	128
8.2.1	Lage im Raum, Erreichbarkeit, natürliche Ausstattung und Flächennutzung.....	128
8.2.2	Bevölkerung und Wirtschaft, insbesondere Tourismus	129
8.2.3	Landes- und regionalplanerische Vorgaben.....	131
8.3	Müritz-Nationalpark	133
9	Untersuchungsergebnisse	138
9.1	Chronologische Übersicht	138
9.2	Prozeß- und Akteursebene	141
9.2.1	Initialphase	142
9.2.2	Aufbauphase	149
9.2.3	Konsolidierungsphase	156
9.3	Funktionale Ebene	162
9.3.1	Analyse	162
9.3.2	Strategische Marketingplanung.....	166
9.3.3	Operative Planung des Marketingmix.....	170
9.3.3.1	Leistungspolitik.....	170
9.3.3.2	Kommunikationspolitik.....	182
9.3.4	Marketingkontrolle	188
9.4	Fazit	191

D Schlußfolgerungen

10	Thesen zum Marketing von Nationalparkregionen.....	195
10.1	Prozeß- und Akteursebene	197
10.1.1	Bestätigung des Modells	197
10.1.2	Modifizierung und Erweiterung des Modells.....	201
10.2	Funktionale Ebene	207
10.2.1	Bestätigung des Modells	207

10.2.2 Modifizierung und Erweiterung des Modells	210
11 Weiterer Forschungsbedarf	211
Anhang	215
Literaturverzeichnis	225

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit	4
Abb. 2: Bestehende und vorgeschlagene Nationalparke in Deutschland	11
Abb. 3: „Einflußschema für umweltbewußtes Verhalten“	26
Abb. 4: Regionalmarketing als Analyse- und Handlungsrahmen für Nationalparkregionen.....	51
Abb. 5: Modell des Marketing von Nationalparkregionen.....	54
Abb. 6: Arbeitsstruktur während der Aufbauphase (Modell)	60
Abb. 7: Anwendung des Promotorenmodells im Regionalmarketing	62
Abb. 8: Funktionale Elemente des Regionalmarketing (Modell)	73
Abb. 9: Relevante Märkte von Nationalparkregionen.....	79
Abb. 10: Leitbild für einen umweltfreundlichen Tourismus im Belchenland	87
Abb. 11: Mögliche Geschäftsfeldstrategien im nationalparkbezogenen Regionalmarketing.....	91
Abb. 12: Positionsstrategische Optionen von Nationalparkregionen am Beispiel des Tourismus	93
Abb. 13: Besucherlenkung in Nationalparks	100
Abb. 14: Elemente der Kommunikationspolitik	108
Abb. 15: Arbeitsstruktur während der Aufbauphase (Fallstudie).....	150
Abb. 16: Wechselseitige Entscheidungsbeteiligung von Nationalparkverwaltung und regionalen Akteuren	206

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Basisinformationen zu den bundesdeutschen Nationalparks	10
Tab. 2:	Basisinformationen zu den von der FÖNAD empfohlenen Nationalparkvorschlägen	17
Tab. 3:	Eckdaten zum Regionalmarketing im Untersuchungsgebiet	139
Tab. 4:	Maßnahmen des Marketingmix im Untersuchungsgebiet.....	171
Tab. 5:	Thesen zum Marketing von Nationalparkregionen	196
Tab. 6:	Gesprächspartner vom Herbst 1997 (in alphabetischer Reihenfolge)	215
Tab. 7:	Interviewleitfaden vom Herbst 1997	216
Tab. 8:	Gesprächspartner vom Frühjahr 1999 (in alphabetischer Reihenfolge)	217
Tab. 9:	Interviewleitfaden vom Frühjahr 1999	217
Tab. 10:	Mitgliedskommunen des Zweckverbandes der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden	220
Tab. 11:	Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte des Untersuchungsgebietes	221
Tab. 12:	Ökonomische Kennziffern der Landkreise Mecklenburg-Strelitz und Müritz (Bezugsjahr: 1996)	222
Tab. 13:	Touristische Kennziffern der Landkreise Mecklenburg-Strelitz und Müritz (Bezugsjahr: 1997)	223
Tab. 14:	Informations- und Bildungsveranstaltungen des Nationalparkamtes Müritz in den Jahren 1997 und 1998	224

Abkürzungsverzeichnis

BMBau.....	Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau
ExWoSt.....	Experimenteller Wohnungs- und Städtebau
FÖNAD.....	ursprünglich „Föderation der Natur- und Nationalparke Europas, Sektion Deutschland e. V.“; umbenannt in „EUROPARC Deutschland e. V.“
IBA.....	Internationale Bauausstellung
IUCN.....	ursprünglich „ <i>International Union for Conservation of Nature and Natural Resources</i> “; umbenannt in „ <i>World Conservation Union</i> “
LEADER	<i>Liaisons entre Actions de Developpement de l’Economie Rurale</i> , ein Programm der Europäischen Union zur Förderung ländlicher Gebiete
„Neue Wege e. V.“...	„Verein zur nachhaltigen Entwicklung der Müritz-Nationalparkregion Neue Wege e. V.“
RFV	ursprünglich „Regionaler Fremdenverkehrsverband Mecklenburgische Seenplatte e. V.“, umbenannt in „Regionaler Tourismusverband Mecklenburgische Seenplatte e. V.“
RPVMS.....	Regionaler Planungsverband Mecklenburgische Seenplatte
RROP	Regionales Raumordnungsprogramm
WFM.....	Wirtschaftsförderung Müritz GmbH
ZVMA	Zweckverband der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden

Verzeichnis der zitierten Gesetze und Verordnungen

BauROG	Gesetz zur Änderung des Baugesetzbuchs und zur Neuregelung des Rechts der Raumordnung (Bau- und Raumordnungsgesetz 1998) vom 18.08.1997 (BGBl. I S. 2081)
BayNatSchG	Gesetz über den Schutz der Natur, die Pflege der Landschaft und die Erholung in der freien Natur in der Fassung der Bekanntmachung vom 10.10.1982 (BayRS 791-1-U), zuletzt geändert durch Gesetz vom 28.04.1994 (GVBl. S. 299)
BNatSchG	Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (Bundesnaturschutzgesetz) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21.09.1998 (BGBl. I S. 2994)
Einigungsvertrag	Gesetz zum Vertrag zwischen der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland über die Herstellung der Einheit Deutschlands - Einigungsvertrag - vom 31.08.1990 (Verfassungsgesetz) vom 20.09.1990 (DDR-GBl. I S. 1627)
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23.05.1949 in der Fassung vom 27.10.1994 (BGBl. I S. 3146)
Großschutzgebietsorganisationsverordnung	Verordnung zur Umsetzung des Großschutzgebietsorganisationsgesetzes und zur Änderung anderer Rechtsvorschriften vom 22.02.1996 (GVBl. Meckl.- Vorp. S. 147)
GSchGOrgG	Gesetz zur Neuorganisation der Naturschutz- und der Landesforstverwaltung in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns (Großschutzgebietsorganisationsgesetz) und zur Änderung anderer Rechtsvorschriften vom 18.12.1995 (GVBl. S. 659), zuletzt geändert durch Gesetz vom 23.02.1999 (GVOBl. S. 200).
LNatG M-V	Gesetz zum Schutz der Natur und der Landschaft im Lande Mecklenburg-Vorpommern (Landesnaturschutzgesetz) vom 21.07.1998 (GVBl. S. 647)
LNOG	Gesetz zur Neuordnung der Landkreise und kreisfreien Städte des Landes Mecklenburg-Vorpommern vom 01.07.1993 (GVBl. S. 631)

- NatSchG LSA Naturschutzgesetz des Landes Sachsen-Anhalt vom 11.02.1992 (GVBl. S. 108), geändert durch Gesetz vom 27.01.1998 (GVBl. S. 28)
- NatSchZustV Verordnung über die Zuständigkeit der Naturschutzbehörden vom 12.07.1994 (GVBl. Meckl.-Vorp. S. 796)
- Niedersächsisches Naturschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 11.04.1994 (GVBl. S. 155, berichtigt S. 267), zuletzt geändert durch Gesetz vom 11.02.1998 (GVBl. S. 86)
- Thüringer Gesetz über den Nationalpark Hainich und zur Änderung naturschutzrechtlicher Vorschriften vom 19.12.1997 (GVBl. S. 546)
- Umweltrahmengesetz vom 29.06.1990 (DDR-GBl. I S. 649)
- Verordnung über den Nationalpark Bayerischer Wald in der Fassung der Bekanntmachung vom 12.09.1997 (GVBl. S. 513)
- Verordnung über den Nationalpark „Harz“ vom 15.12.1993 (Nieders. GVBl. S. 659)
- Verordnung über die Festsetzung des Nationalparkes „Müritz-Nationalpark“ vom 12.09.1990 (DDR-GBl., Sonderdruck Nr. 1468 vom 01.10.1990)

A Regionalmarketing als Aufgabe im Zusammenhang mit Nationalparks

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Die Begriffspaare „Nationalpark und Regionalentwicklung“ beziehungsweise „Großschutzgebiete und Regionalentwicklung“ rücken in Theorie und Praxis zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Die Hinwendung zu dem Thema geschieht aus zwei Richtungen:

- Personen und Verbände, die Nationalpark aus Gründen des Naturschutzes befürworten, möchten die gesellschaftliche Akzeptanz für bestehende und geplante Nationalpark verbessern und die Entwicklung der Nationalparkregionen in möglichst naturschutzverträgliche Bahnen lenken.
- Diejenigen, welche die Interessen der Bevölkerung in ländlichen Räumen vertreten, erhoffen sich von Nationalparks eine Verbesserung der ökonomischen Situation.

Momentan gibt es in Deutschland dreizehn Nationalpark. Naturschutzvertreter fordern eine deutliche Erhöhung dieser Zahl. Dem steht entgegen, daß Nationalpark bei einem Teil der Betroffenen auf Ablehnung stoßen, denn ohne hinreichende Akzeptanz der Bevölkerung sind in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft derartige Projekte nur schwer zu realisieren. In wissenschaftlichen Untersuchungen wurde als eine Ursache der fehlenden Akzeptanz die Einschätzung identifiziert, mit Nationalparks seien wirtschaftliche Einbußen und der Verlust von Arbeitsplätzen verbunden.¹ Diese Befürchtung ließe sich wahrscheinlich dadurch ausräumen, daß Nationalpark in die Regionalentwicklung eingebunden werden und zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation beitragen. Es geht allerdings nicht nur um rein quantitative Effekte. Die Nationalparkverwaltungen müssen qua Amt und Auftrag darauf hinwirken, daß die Entwicklung ihrer Regionen nicht den Schutzziele zuwiderläuft und daß es zum Beispiel im Bereich des Tourismus nicht zu gravierenden Fehlsteuerungen kommt.²

¹ Vgl. die ausführliche Darstellung in Kap. 3.1.

² Vgl. ALBRECHT 1997, S. 33; BUNDMAGAZIN 1/98, S. 21; DRL 1997, S. 16; HARTHUN 1998, S. 225; PROJEKTGRUPPE „MARKETINGKONZEPT ...“ U. A. 1999, S. 3; PANEK 1999, S. 269; SCHWEPPE-KRAFT 1998, S. 62; SRU 1996b, S. 56.

Der andere der beiden Argumentationsstränge setzt bei den Schwierigkeiten ländlicher Räume an. Zahlreiche ländliche Regionen weisen eine geringe Wirtschaftskraft sowie eine hohe Arbeitslosigkeit auf und verfügen gleichzeitig über sehr naturnahe Landschaften. Manche Kommunal- und Landespolitiker sprechen sich in Anbetracht einer derartigen Konstellation für einen Nationalpark aus, weil sie darin ein geeignetes Instrument sehen, das landschaftliche Potential ihrer Region in Wert zu setzen - vor allem über den Tourismus. Es ist ein Ausdruck dieser Sichtweise, wenn die politische Zustimmung zu einem Nationalpark mit dem Auftrag verknüpft wird, daß das Großschutzgebiet zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur beitragen soll. Entsprechende Passagen sind in vielen Nationalparkverordnungen oder -gesetzen zu finden.³

1.2 Erkenntnisziele

Bislang wurden neben zahlreichen Forschungsarbeiten über die Akzeptanz von Großschutzgebieten vor allem Konzepte zur Minimierung von Konflikten zwischen Schutzgebietsverwaltungen und regionalen Akteuren erarbeitet. Außerdem liegen Kosten-Nutzen-Analysen vor, die zumeist auf der Zahlungsbereitschaftsmethode beruhen, und Abschätzungen der touristischen Bedeutung geschützter Gebiete.⁴

Es fehlen systematische Untersuchungen darüber, *wie* mit Hilfe von Nationalparks positive ökonomische Effekte bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Schutzzanliegens erzeugt werden können, das heißt

- über das Potential, das Nationalparke für die Regionalentwicklung bieten, und
- darüber, wie dieses Potential adäquat nutzbar gemacht werden kann.

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag zur Schließung der Lücke leisten. Dabei wird auf den Ansatz des Regionalmarketing zurückgegriffen. Dahinter steht der Gedanke, daß die selbsttragende Entwicklung einer Region auf Dauer nicht über staatliche Transfers, sondern nur durch die Ansiedlung wettbewerbsfähiger Unternehmen und durch den „Export“⁵ von Gütern und Dienstleistungen zu gewährleisten ist. Es geht um Erfolge auf den Märkten für Unternehmensstandorte, Güter und Dienstleistungen - mithin um die Bewältigung einer Marketingaufgabe. Regionalmarketing wird

³ Vgl. BRAUN 1998, S. 1; HAUG 1983, S. 43.

⁴ Vgl. DIXON / SHERMAN 1990; FEIGE U. A. 1994; KLEIN 1996; KLEINHENZ U. A. 1982; ROMMEL 1997.

⁵ Gemeint ist der regionale Export, das heißt der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen außerhalb der Region, aber nicht notwendigerweise außerhalb des Staates.

darüber hinaus als ein Steuerungsinstrument verstanden, dessen Kern aus der marktorientierten Kooperation von Kommunen, Bevölkerung, Unternehmen und Nationalparkverwaltung besteht. Angestrebt wird ein Entwicklungspfad, der die Ansprüche der Beteiligten mit denen der außerregionalen Zielgruppen in Einklang bringt.

Auf der Grundlage vorhandener Literatur wird ein Modell erarbeitet, das sich an folgenden Fragen orientiert:

- In welcher Weise sollten die relevanten Akteure in Nationalparkregionen miteinander kooperieren, welche institutionellen Arrangements sollten getroffen werden?
- Welche Rolle kann eine Nationalparkverwaltung im Prozeß des Regionalmarketing spielen?
- Wie kann der dauerhafte Erfolg des Regionalmarketing gesichert werden?
- Worin liegen unter Marketinggesichtspunkten die Besonderheiten von Nationalparkregionen?
- Was sind geeignete „Produkte“ und Marktsegmente?
- Mit welchen Leitbildern, Strategien und Instrumenten sollten die Märkte bearbeitet werden?

Es gibt keine geschlossene Theorie des Regionalmarketing, geschweige denn des Marketing von Nationalparkregionen. Aufgrund dessen lassen sich die oben genannten Forschungsfragen nicht ausschließlich durch die Auswertung vorhandener Literatur klären. Deswegen wurde zusätzlich eine Fallstudie in der Müritz-Nationalparkregion durchgeführt, deren Ergebnisse anhand des zuvor erstellten Modells interpretiert werden. Auf diese Weise können Empfehlungen für das weitere Vorgehen der Akteure im Untersuchungsgebiet abgeleitet werden. Außerdem hat die Fallstudie die heuristische Funktion, das Modell zu ergänzen und gegebenenfalls zu modifizieren.

1.3 Aufbau der Arbeit

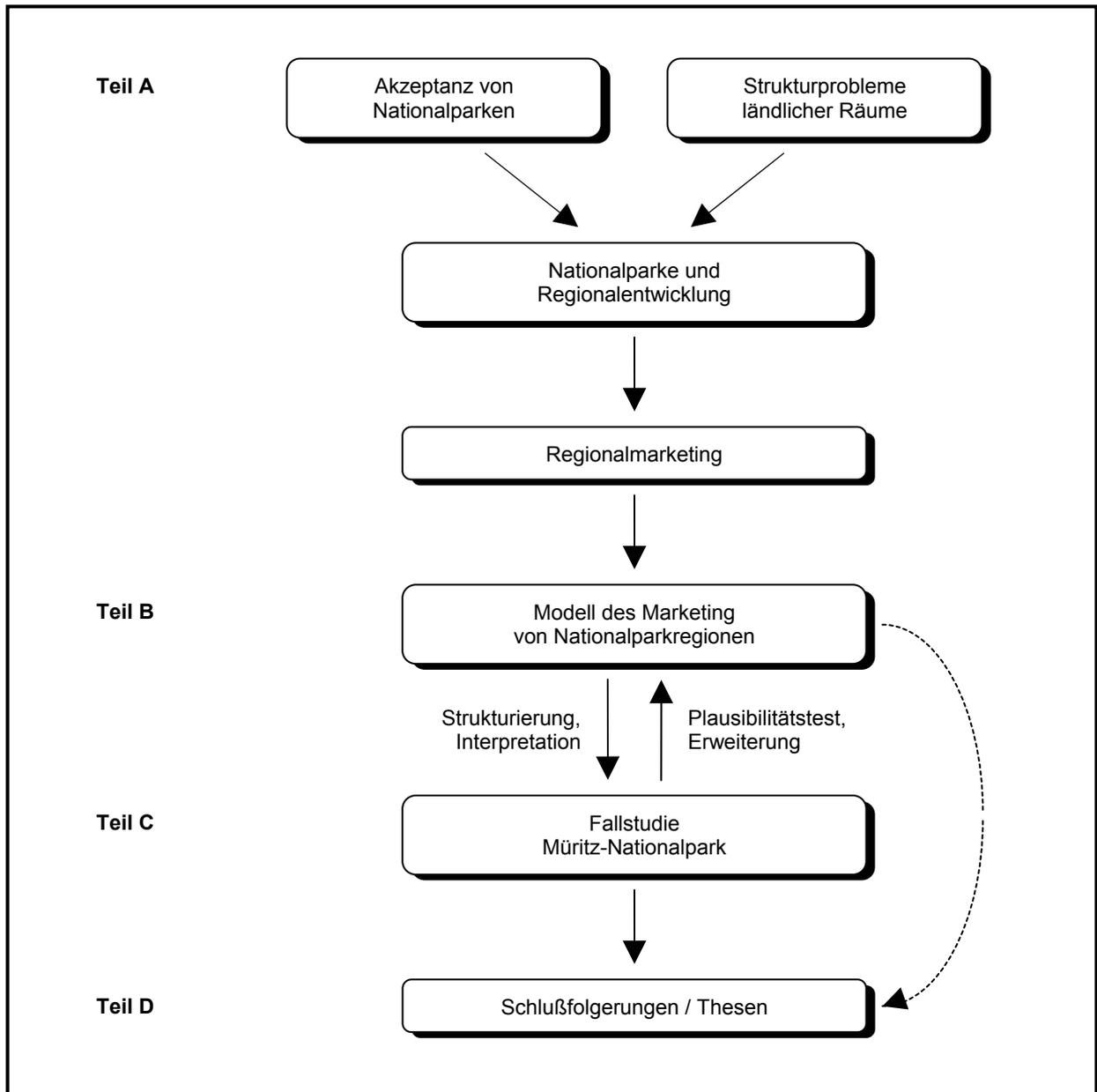


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in die vier Hauptteile A bis D (s. Abb. 1). In Teil A wird begründet, warum Regionalmarketing eine Aufgabe im Zusammenhang mit Nationalparken ist. Zunächst wird erläutert, wie Nationalparke definiert sind, welche Nationalparke in Deutschland existieren und in welchem Zustand sie sich befinden. Außerdem wird die Diskussion über zusätzliche Nationalparke beleuchtet (Kap. 2). Diese Informationen bilden den Hintergrund für die Entfaltung des eigentlichen Problems im dritten Kapitel. Es wird gezeigt, wie sich die unzureichende Akzeptanz von National-

parken manifestiert, welche Ursachen sie hat und welche Rolle ökonomische Erwägungen dabei spielen (Kap. 3.1). Anschließend werden die Schwierigkeiten strukturschwacher, peripherer ländlicher Räume skizziert, die dazu führen, daß Nationalparks zum Teil als Instrument der Regionalentwicklung betrachtet werden (Kap. 3.2). Abschließend wird erläutert, was Regionalmarketing ist und warum gerade dieser Ansatz der Regionalentwicklung zu Grunde gelegt wurde (Kap. 4).

Im Hauptteil B wird ein literaturgestütztes Modell zum Marketing von Nationalparkregionen erarbeitet. Im Regionalmarketing sind in der Regel komplexere Kommunikationsprozesse zu bewältigen als im betrieblichen Marketing - bedingt durch die Vielzahl und die Verschiedenheit der Akteure. Aus diesem Grund wird den prozessualen, akteursbezogenen Aspekten ein eigenes Kapitel gewidmet (Kap. 5). Die Inhalte des Regionalmarketing konstituieren dessen funktionale Ebene (Kap. 6) und lassen sich den klassischen Schritten des (Marketing-)Management zuordnen: Analyse, strategische Planung, operative Planung und Kontrolle. Das Modell in seiner Gesamtheit bildet den analytischen Rahmen für die Fallstudie und die Grundlage zur Interpretation der Untersuchungsergebnisse.

In Teil C wird die Fallstudie zur Müritz-Nationalparkregion vorgestellt. Am Anfang (Kap. 7) werden der methodische Ansatz und die Arten der Informationsgewinnung beschrieben, die der Fallstudie zugrunde liegen. Im achten Kapitel wird die Auswahl des Untersuchungsgebiets begründet und eine sozioökonomische Charakterisierung des Gebiets gegeben. Daran schließt sich eine Darstellung des Müritz-Nationalparks an - seiner Entstehung, seiner ökologischen Besonderheiten und seiner Verwaltungsstruktur. In Kapitel 9 folgt auf den chronologischen Überblick der Untersuchungsergebnisse deren Interpretation anhand des zuvor entwickelten Modells. Die Einzelergebnisse werden jeweils beschrieben und unter Bezugnahme auf das literaturgestützte Modell interpretiert. Dieser Hauptteil endet mit einem Fazit, das die Bewertung der Fallstudie und die Handlungsempfehlungen an die Adresse der regionalen Akteure zusammenfaßt. Die Fallstudie hat die Funktion, das literaturgestützte Modell einem Plausibilitätstest zu unterziehen. Darüber hinaus sollen damit Hypothesen generiert werden, die das Modell erweitern oder modifizieren.

In Teil D wird der Versuch einer Gesamtschau des Modells und der empirischen Ergebnisse unternommen. In Form von achtzehn Thesen zum Marketing von Nationalparkregionen werden die Schlußfolgerungen dargestellt, die von der Fallstudie für das Modell zu ziehen sind. Dabei stehen die Handlungsoptionen der Nationalparkverwaltungen und der sonstigen öffentlichen Akteure im Vordergrund (Kap. 10). Die Arbeit endet mit einer Beschreibung des weiteren Forschungsbedarfs (Kap. 11).

2 Nationalparke

Zunächst ist zu klären, was Nationalparke überhaupt sind (Kap. 2.1). Da ein Ausgangspunkt der Arbeit darin besteht, durch erfolgreiche Regionalentwicklung die Akzeptanz für bestehende und geplante Nationalparke zu erhöhen, wird außerdem eingegangen auf

- die in Deutschland vorhandenen Nationalparke und ihren Zustand,
- das Pro und Contra weiterer Nationalparke,
- die Verfahrensweise bei der Ausweisung neuer Nationalparke und auf
- konkrete Gebietsvorschläge (Kap. 2.2).

2.1 Bundesdeutsche und internationale Anforderungen

Die Anforderungen, denen deutsche Nationalparke genügen müssen, und die Aufgaben, die sie erfüllen sollen, sind im Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) geregelt. In den Naturschutz- oder Nationalparkgesetzen einiger Bundesländer finden sich weitergehende Präzisierungen. Daneben hat die Weltnaturschutzorganisation IUCN Richtlinien aufgestellt, auf deren Grundlage darüber entschieden wird, in welche Kategorie der *UN List of National Parks and Protected Areas*⁶ ein Schutzgebiet eingestuft wird.

Bundesnaturschutzgesetz

Nach § 14 BNatSchG sollen Nationalparke

- „rechtsverbindlich festgesetzte einheitlich zu schützende Gebiete“ sein,
- „großräumig und von besonderer Eigenart sein“,
- „im überwiegenden Teil ihres Gebietes die Voraussetzungen eines Naturschutzgebietes erfüllen“,
- „sich in einem vom Menschen nicht oder wenig beeinflussten Zustand befinden“,
- „vornehmlich der Erhaltung eines möglichst artenreichen heimischen Tier- und Pflanzenbestandes dienen“,
- von den Ländern „wie Naturschutzgebiete geschützt werden“ und

⁶ WCMC 1997.

- „der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden“, „soweit es der Schutzzweck erlaubt“.

Naturschutzgesetze der Länder

Die Länder haben das Rahmengesetz des Bundes durch recht unterschiedliche Regelungen ergänzt. In Bayern ist beispielsweise eine Mindestgröße von zehntausend Hektar vorgeschrieben. Ebenso wie in Sachsen-Anhalt gehört in Bayern die wirtschaftsbestimmte Nutzung von Naturgütern ausdrücklich nicht zu den Zielen von Nationalparks. In Bayern, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt wird außerdem davon ausgegangen, daß in Nationalparks Lenkungsmaßnahmen erforderlich sein können, zum Beispiel zur Regulierung der Wildbestände.⁷

Die weitreichendsten Bestimmungen enthält das „Gesetz über den Nationalpark Hainich“, das an die Stelle der in anderen Bundesländern üblichen Nationalparkverordnungen tritt. Als Schutzzweck wird angegeben, den Nationalpark „von menschlichen Einflüssen weitgehend freizuhalten“ sowie einen „weitgehend ungestörten Ablauf der Naturprozesse“⁸ zu sichern und herzustellen. Gleichzeitig soll der Nationalpark der Erholung, der Entwicklung des Fremdenverkehrs, der Umweltbildung und der Forschung dienen.⁹

In Mecklenburg-Vorpommern gibt es keine übergreifenden Bestimmungen auf Landesebene. Statt dessen wird im Naturschutzgesetz dieses Landes nur lapidar festgestellt: „Nationalparke und Biosphärenreservate werden durch Gesetz errichtet.“¹⁰

⁷ Vgl. Art. 8 Abs. 1, 2 und 4 BayNatSchG; § 18 Abs. 4 und 5 NatSchG LSA; § 25 Abs. 2 Niedersächsisches Naturschutzgesetz. Vgl. hierzu im Detail auch FÖNAD u. A. 1997, S. 25-27.

⁸ § 3 Abs. 1 Thüringer Gesetz über den Nationalpark Hainich und zur Änderung naturschutzrechtlicher Vorschriften.

⁹ Vgl. § 3 Abs. 1 Thüringer Gesetz über den Nationalpark Hainich und zur Änderung naturschutzrechtlicher Vorschriften.

¹⁰ § 21 Abs. 1 LNatG M-V.

IUCN-Kriterien

Um international anerkannt zu werden, muß ein Nationalpark die Richtlinien der IUCN erfüllen. Im Schutzgebietssystem der IUCN gibt es sechs Kategorien. Nationalparke bilden die Kategorie II. Nach den Festlegungen der IUCN sollen Nationalparke

- „natürliche Regionen und landschaftlich reizvolle Gebiete von nationaler und internationaler Bedeutung“ schützen, die „von herausragender Schönheit“ sein müssen,
- „ein oder mehrere vollständige Ökosysteme erfassen“,
- nicht bereits durch menschliche Nutzungen verändert worden sein,
- sich in der Regel in Verantwortung und Eigentum der „obersten zuständigen Behörde eines Staates“ befinden,
- „hauptsächlich zum Schutz von Ökosystemen und zu Erholungszwecken verwaltet werden“,
- „geistigen, wissenschaftlichen, erzieherischen, touristischen oder Erholungszwecken“ dienen, wobei das Gebiet durch Besucherlenkung in einem natürlichen oder naturnahen Zustand erhalten bleiben soll, und
- jegliche „Nutzungen oder Inanspruchnahme, die dem Zweck der Ausweisung entgegenstehen“, beenden und für die Zukunft unterbinden.¹¹

Damit ein Gebiet einer bestimmten IUCN-Schutzgebietskategorie zugeordnet werden kann, müssen die jeweiligen Managementregeln auf mindestens drei Vierteln der Fläche angewandt werden.¹²

Interpretation der Bestimmungen

In der bundesdeutschen Diskussion setzt sich immer mehr der Standpunkt durch, daß das Hauptziel von Nationalparks in einem dynamischen Naturschutz liegt¹³, wengleich das in den geltenden Gesetzen noch nicht zum Ausdruck kommt. Man spricht in diesem Zusammenhang von Prozeßschutz, weil die Prozesse, die in Ökosystemen natürlicherweise stattfinden, sich selbst überlassen werden sollen. Auf lenkende Eingriffe soll demzufolge verzichtet werden. So verstanden sind Nationalparke kein Instrument des Arten- und Biotopschutzes im engeren Sinne; dieser bezweckt

¹¹ IUCN u. A. 1994, S. 19.

¹² IUCN u. A. 1994, S. 12.

¹³ Vgl. BIBELRIETHER 1985, S. 25-27; ERZ 1985, S. 66-68; HENSCHEL 1993, S. 84 f.; KONOLD u. A. 1997, S. 11; PANEK 1999, S. 269; ZIERL 1999, S. 2.

den Schutz einzelner Arten oder bestimmter Zustände von Ökosystemen, was nur durch den künstlichen Ausschluß anderer Arten oder Zustände erreicht werden kann.¹⁴

Kontrovers debattiert wird die Frage, in welchem Ausgangszustand sich ein Gebiet befinden soll, damit es als Nationalpark ausgewiesen werden kann.¹⁵ Würde man sich konsequent an einem dynamischen Schutzverständnis orientieren, so könnte man im Prinzip überall Nationalparke einrichten: Sukzession und Evolution ereignen sich in einer Fichtenmonokultur oder einem stillgelegten Tagebau ebenso wie in einem naturnahen Buchenwald.¹⁶ Dem steht der im BNatSchG formulierte Anspruch entgegen, daß Nationalparke besonders schön und naturnah sein sollen. SCHURIG schlägt deswegen vor, sich von den historisch begründeten romantisch-ästhetischen Kriterien abzuwenden und zu ökologischen Zielbestimmungen überzugehen.¹⁷ Das Land Niedersachsen hat einen entsprechenden Entwurf zur Änderung des BNatSchG erarbeitet. Er

„sieht vor, den Passus zu streichen, wonach der 'vom Menschen nicht beeinflusste Zustand' eines Gebietes als Charakteristikum eines Nationalparks angeführt wird, da es in Mitteleuropa solche Gebiete ohnehin nicht mehr gibt. Statt dessen wurde der Entwicklungsaspekt aufgenommen. Im Entwurf zur Neufassung des § 14 Abs. 1 Nr. 3 und 4 heißt es, daß Nationalparke Gebiete sind, die sich in einem vom Menschen wenig beeinflussten Zustand befinden oder in einen solchen Zustand entwickelt werden können (sowie) der Förderung möglichst ungestörter Naturvorgänge dienen.“¹⁸

2.2 Bestehende und vorgeschlagene Nationalparke in Deutschland

Derzeit gibt es in Deutschland dreizehn Nationalparke. Sie nehmen knapp 2,1 Prozent der Gesamtfläche Deutschlands ein, bei Nichtberücksichtigung von Watt- und Meeresflächen aber lediglich knapp 0,6 Prozent (s. Tab. 1 und Abb. 2).

¹⁴ Vgl. zum Konflikt zwischen Prozeßschutz und Arten- und Biotopschutz beispielsweise MEYER 1999, S. 25.

¹⁵ Vgl. KONOLD U. A. 1997, S. 11; ZUNDEL 1993, S. 370 f. und 374 f.;

¹⁶ Vgl. KONOLD U. A. 1997, S. 11; SCHURIG 1998, S. 38.

¹⁷ Vgl. SCHURIG 1998, S. 37.

¹⁸ DÖRFLER 1999, S. 14 f.

Tabelle 1: Basisinformationen zu den bundesdeutschen Nationalparks¹⁹

	Bundesland	Gründungsjahr	Größe	Landschaftseinheit
1. Bayerischer Wald	Bayern	1970	24 250 ha	Buchen-Tannen- und Fichtenwälder der östlichen Mittelgebirge
2. Berchtesgaden	Bayern	1978	20 776 ha	Waldlandschaften der Alpen und waldfreie Gebiete des Hochgebirges
3. Hainich	Thüringen	1998	7 600 ha	Buchenwälder der östlichen Mittelgebirge
4. Hamburgisches Wattenmeer	Hamburg	1990	11 700 ha (Meer/Watt: 11 115 ha)	Meer und Küsten der Nordsee
5. Harz	Niedersachsen	1994	15 800 ha	Buchenwälder der östlichen Mittelgebirge
6. Hochharz	Sachsen-Anhalt	1990	5 868 ha	Buchenwälder der östlichen Mittelgebirge
7. Jasmund	Mecklenburg-Vorpommern	1990	3 000 ha	Nordostdeutsche Buchenwälder
8. Müritz	Mecklenburg-Vorpommern	1990	31 800 ha	Buchenwälder und Seengebiete des Nordostdeutschen Jungpleistozäns
9. Niedersächsisches Wattenmeer	Niedersachsen	1986	236 330 ha (Meer/Watt: 215 060 ha)	Meer und Küsten der Nordsee
10. Sächsische Schweiz	Sachsen	1990	9 292 ha	Buchenwälder der östlichen Mittelgebirge
11. Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer	Schleswig-Holstein	1985	285 000 ha (Meer/Watt: 270 750 ha)	Meer und Küsten der Nordsee
12. Unteres Odertal	Brandenburg	1995	9 500 ha	Flußgebiete des Norddeutschen Tieflandes
13. Vorpommersche Boddenlandschaft	Mecklenburg-Vorpommern	1990	80 500 ha (Meer: 41 055 ha)	Meer und Küsten der Ostsee
Gesamtfläche			741 416 ha (Meer/Watt: 537 980 ha)	

¹⁹ Quelle: FÖNAD u. A. 1997, S. 224-227, 277-282 und 340; NATIONALPARK 1/98, S. 22 f.; ZUNDEL 1996b, S. 444 f.; eigene Berechnungen.

	Bundesland	Gründungsjahr	Größe	Landschaftseinheit
<p>Bestehende Nationalparke: 1 = Bayerischer Wald, 2 = Berchtesgaden, 3 = Hainich, 4 = Hamburgisches Wattenmeer, 5 = Harz, 6 = Hochharz, 7 = Jasmund, 8 = Müritz, 9 = Niedersächsisches Wattenmeer, 10 = Sächsische Schweiz, 11 = Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, 12 = Unteres Odertal, 13 = Vorpommersche Boddenlandschaft.</p> <p>Vorgeschlagene Nationalparke: A = Ammergebirge, B = Bode-Selke-Tal, C = Kellerwald, D = Nordschwarzwald, E = Senne, F = Stechlinsee.</p>				

Abbildung 2: Bestehende und vorgeschlagene Nationalparke in Deutschland²⁰

Seit 1989 hat sich die Zahl der Nationalparke von vier auf dreizehn erhöht²¹. Sieben der neun neu geschaffenen Nationalparke befinden sich in den östlichen Bundeslän-

²⁰ Vgl. FÖNAD u. A. 1997, S. 293-310.

dern. Mit Ausnahme des Nationalparks Hainich gehörten sie zum sogenannten „DDR-Nationalparkprogramm“. Im folgenden Abschnitt wird näher auf dieses Programm eingegangen, weil die Art und die Geschwindigkeit, in welcher der Entscheidungsprozeß während der Endphase der DDR abgelaufen ist, potentielle Bestimmungsfaktoren bilden für die Einstellung der Bevölkerung gegenüber den Großschutzgebieten. Auch der Müritz-Nationalpark ist ein Resultat des DDR-Nationalparkprogramms.

Das DDR-Nationalparkprogramm

Die Arbeit am DDR-Nationalparkprogramm begann im Januar 1990 und sollte sich ursprünglich über zwei Jahre erstrecken. Gegenstand waren vierundzwanzig Großschutzgebiete - fünf Nationalparke, sechs Biosphärenreservate und dreizehn „Naturchutzparke“. Sie wurden im März 1990 einstweilig gesichert. Nach der Verabschiedung des Umweltrahmengesetzes der DDR vom Juni 1990 lag die Kompetenz für die Festsetzung von Nationalparks und anderen Großschutzgebieten beim Ministerrat. Er machte von seinem Recht Gebrauch und beschloß am 12. September 1990 die Verordnungen für fünf Nationalparke sowie neun Biosphärenreservate und Naturparke. Diese vierzehn Verordnungen gelten gemäß Art. 9 Abs. 1 Einigungsvertrag als Landesrecht im vereinigten Deutschland fort. Die übrigen zehn Gebiete wurden aus Zeitmangel ausgespart und blieben einstweilig gesichert. Einige davon, darunter der Nationalpark Unteres Odertal, wurden in den Folgejahren rechtskräftig ausgewiesen.²²

Die Nationalparkpläne wurden in der Endphase der DDR mit der Bevölkerung an Runden Tischen diskutiert, wobei ein weitgehender Konsens über die Einrichtung von Nationalparks erreicht werden konnte. Es ist zu bezweifeln, daß sich die Beteiligten in jener Phase extremer Umwälzungen und in so kurzer Frist hinreichende

²¹ 1998 wurde in der niedersächsischen Elbtalau ein vierzehnter Nationalpark ausgewiesen. Am 22. Februar 1999 hat das Oberverwaltungsgericht Lüneburg jedoch in einem Normenkontrollverfahren entschieden, „daß die Nationalparkverordnung gegen höherrangiges Recht verstoße. Es bezog sich damit auf Paragraph 25 des niedersächsischen Naturschutzgesetzes, in dem es heißt, daß Nationalparks in Gebieten eingerichtet werden können, die 'sich in einem von Menschen nicht oder nur wenig beeinflussten Zustand befinden'. Auf den Nationalpark 'Elbtalau' treffe dies nicht zu, entschied der 3. Senat des Oberverwaltungsgerichts nach mündlicher Verhandlung [...]. Eine Revision wurde nicht zugelassen.“ (FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 23.02.1999, S. 4) Das Urteil ist rechtskräftig, nachdem das Bundesverwaltungsgericht im September 1999 eine Beschwerde des Landes Niedersachsen gegen die Nichtzulassung der Revision zurückgewiesen hat. (Vgl. NATUR UND LANDSCHAFT 1999, 74. Jg., S. 496).

²² REICHHOFF / BÖHNERT 1991, S. 196-199. Vgl. § 6 Abs. 1 Umweltrahmengesetz.

Klarheit über die Vor- und Nachteile von Nationalparks verschafft haben.²³ Alle anderen deutschen Nationalparks sind das Ergebnis langjähriger Entscheidungsprozesse.

Zustand der deutschen Nationalparks

Nur drei der dreizehn bestehenden deutschen Nationalparks sind von der IUCN in Kategorie II der *UN-List of National Parks and Protected Areas*²⁴ aufgenommen worden. Dies sind die Nationalparks Bayerischer Wald, Berchtesgaden und Jasmund. Alle übrigen sind in Kategorie V eingestuft worden. Die IUCN definiert Schutzgebiete der Kategorie V als „geschützte Landschaft / geschütztes marines Gebiet: Gebiet, dessen Management hauptsächlich auf den Schutz einer Landschaft oder eines marinen Gebietes ausgerichtet ist und der Erholung dient“²⁵.

Die Hauptursache dafür, daß die meisten deutschen Nationalparks von der IUCN wie Naturparks bewertet werden, ist in dem zu geringen Anteil nutzungsfreier Flächen zu sehen. In einer Studie der FÖNAD²⁶ werden weitere Gründe genannt:

- Unzureichende Ausstattung mit Sachmitteln und Personal²⁷. Besondere Defizite liegen in den Bereichen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit, Gebietsüberwachung und Besucherbetreuung.
- Widersprüche und fehlende Konsequenz in den Nationalparkverordnungen. Zum Beispiel wurden in der „Verordnung über den Nationalpark ‘Harz‘“ umfangreiche Ausnahmeregelungen für den Wintersport festgeschrieben.²⁸
- Ungünstige Verteilung der Zuständigkeiten. Zum Teil sind die Kompetenzen zersplittert, etwa wenn für Forst und Naturschutz unterschiedliche Ministerien verantwortlich sind. Außerdem liegt die unmittelbare Zuständigkeit für Nationalparks nicht immer bei der obersten für Naturschutz zuständigen Behörde des Staates - in Deutschland sind dies die Landesregierungen -, wie von der IUCN gefordert.

²³ Vgl. GAFFERT 1998, S. 19.

²⁴ WCMC 1997, o. S.

²⁵ IUCN u. A. 1994, S. 22.

²⁶ FÖNAD u. A. 1997, S. 335-337. Vgl. auch HENSCHEL 1993, S. 88-101.

²⁷ Vgl. auch SRU 1996b, S. 56.

²⁸ Vgl. § 5 Abs. 2, § 10 Abs. 2, und § 13 Abs. 12-14 Verordnung über den Nationalpark „Harz“. Eine Konzession zulasten des Naturschutzes stellt auch die Möglichkeit dar, Befreiungen von den Verboten und Beschränkungen der Nationalparkverordnung auszusprechen, „wenn überwiegende Gründe des Wohls der Allgemeinheit die Befreiung erfordern“ (§ 14 Abs. 2 Verordnung über den Nationalpark „Harz“).

- Probleme beim Wildtiermanagement. Vielerorts wurden aus Rücksicht auf Jagdinteressen Kompromisse zulasten des Naturschutzes geschlossen.
- Bedrohung durch unterschiedliche menschliche Aktivitäten. Dazu gehören Trinkwasserentnahme, Küstenschutz und Bautätigkeit.
- Unklare Eigentumsverhältnisse oder zu geringer Anteil von Flächen in öffentlichem Besitz. Zusätzliche Probleme entstehen dadurch, daß die Bundesvermögensverwaltung bundeseigene Flächen in Nationalparks an Privatleute veräußert.²⁹

Diskussion über weitere Nationalparke

Befürworter und Gegner von Nationalparks liefern sich seit Jahren nicht nur in den Massenmedien, sondern auch in der Fachöffentlichkeit zum Teil heftige Auseinandersetzungen.

Für zusätzliche Nationalparke spricht sich der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) aus, „um das Umweltqualitätsziel 5 % Naturentwicklungsgebiete bezogen auf die Fläche Deutschlands zu realisieren“³⁰. Die Ausweisung von Schutzgebieten im Sinne von „Naturschutzvorrangflächen“³¹ und der „Naturschutzanspruch für die gesamte Fläche“³² werden dabei nicht als Gegensätze, sondern als komplementäre Elemente einer integrativen Naturschutzstrategie gesehen.³³ Auch der Deutsche Rat für Landespflege (DRL) fordert die Einrichtung „großflächiger, zusammenhängender Naturschutzvorrangflächen“, die dem „Schutz der natürlichen Dynamik“³⁴ dienen sollen. Der DRL legt sich jedoch nicht auf eine bestimmte Schutzkategorie fest.³⁵

PANEK faßt die Gründe, die für Nationalparke sprechen, zu drei Komplexen zusammen:

- „Naturschutzaspekt“. Damit sind der ökologische Prozeßschutz, der Erhalt der biologischen Vielfalt und der Schutz repräsentativer Landschaftsräume gemeint.

²⁹ Vgl. Succow 1997, S. 37.

³⁰ SRU 1996b, S. 56.

³¹ SRU 1996a, S. 124.

³² SRU 1994, S. 183.

³³ Vgl. SRU 1996a, S. 118.

³⁴ DRL 1997, S. 16.

³⁵ Vgl. DRL 1997, S. 16.

- „Forschungsaspekt“. Nationalparke können zur wissenschaftliche Beobachtung von dynamischen Naturprozessen und im Rahmen der Grundlagenforschung für eine nachhaltige Landbewirtschaftung genutzt werden.
- „Bildungs- und Erholungsaspekt“. Besonders hervorgehoben werden hier das „Erfahren und Erleben von 'echter' Natur“ und von „'Urwald'-Ästhetik“ sowie die „Vermittlung ökologischer Zusammenhänge (Umweltbildung)“.³⁶

Kritiker der Idee, in Deutschland weitere Nationalparke auszuweisen, verweisen auf die starke anthropogene Überformung sämtlicher Landschaften in Mitteleuropa, wodurch keine für Nationalparke geeigneten Flächen mehr zur Verfügung stünden. ZUNDEL bezweifelt, daß bei strenger Anwendung der IUCN-Kriterien Nationalparke in Deutschland überhaupt möglich seien.³⁷ Weitere Argumente beziehen sich auf mögliche Schäden durch die Zunahme des Tourismus in den geschützten Gebieten und das Verschwinden seltener Tierarten nach Aufgabe der Nutzung.³⁸ Vorwürfe wie der, daß man „das schönste Holz im Walde verfaulen läßt“³⁹, offenbaren einen Grundkonflikt zwischen einer sehr stark verengten ökonomischen Denkhaltung und dem Verzicht auf die unmittelbare Nutzung von Nationalparks. Darüber hinaus werden Befürchtungen geäußert, die Einrichtung weiterer Nationalparke könnte sich negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung der umliegenden Regionen auswirken.⁴⁰

Den Bedenken, die sich auf etwaige Schäden durch den Tourismus und auf etwaige wirtschaftliche Einbußen beziehen, wird an dieser Stelle nicht nachgegangen. Das in Teil B dieser Arbeit vorgestellte Modell des Regionalmarketing stellt einen Lösungsansatz für diesen Problembereich dar.

Daß es in Deutschland keine Flächen im Naturzustand gibt, ist unstrittig. Das eigentliche Ziel von Nationalparks besteht aber nicht im Schutz vorab definierter (Natur-)Zustände, sondern im Schutz der ungestörten Dynamik der natürlichen Prozesse. Deshalb geht das Argument ins Leere, in Deutschland fehlte es an geeigneten Flächen - zumindest sofern es sich auf fehlende Naturnähe bezieht. Der Einwand, in Nationalparks würde auf die Nutzung knapper Naturgüter verzichtet, wird meist von seiten der Forstwirtschaft vorgetragen. Dem ist entgegenzuhalten, daß bislang lediglich 0,6 Prozent der Landfläche Deutschlands als Nationalpark geschützt sind und daß es höchstens um zusätzliche Flächenanteile in der Größenordnung weniger Pro-

³⁶ PANEK 1999, S. 269. Vgl. ZIERL 1999, S. 2.

³⁷ ZUNDEL 1996b, S. 443. Vgl. SSYMANK 1997, S. 19, 31 und 33.

³⁸ ZUNDEL 1993, S. 375.

³⁹ ZUNDEL 1996a, S. 185.

⁴⁰ Vgl. zum Beispiel LAUN 1995, S. T-LO-MU 4; LÖHR 1996, S. T-MA-PL 4.

zentbruchteile geht. Richtig ist, daß es bei einer Nutzungsaufgabe zur Verschiebung der Artenspektren kommt, was auch zum Rückgang der Artenvielfalt führen kann. Niemand kann jedoch mit Sicherheit sagen, welche Tier- und Pflanzenarten sich langfristig in ungenutzten „Wildnisgebieten“ einstellen werden. Genau darin liegt der wissenschaftliche Wert von Nationalparks.

Nach Ansicht des Verfassers ist es gerade in einem so dicht besiedelten und intensiv genutzten Gebiet wie Mitteleuropa wichtig, daß es einzelne Inseln der Ursprünglichkeit und der Natürlichkeit gibt. Sie bilden einen Gegenpol zur ansonsten allgegenwärtigen und alles beherrschenden Zivilisation. Allein das Wissen um die Tatsache, daß es solche Gebiete mitten in Deutschland gibt, kann von großer Bedeutung sein.⁴¹

Vorgeschlagene Nationalparke

Es gibt immer wieder Vorstöße zur Einrichtung neuer Nationalparke. Erst jüngst hat beispielsweise PANEK fünfzehn Areale vorgeschlagen, die für ein Netz von Buchenwald-Nationalparks in Frage kämen.⁴²

Eine sehr gründliche Prüfung möglicher Nationalparkstandorte wurde im Rahmen der „Studie über bestehende und potentielle Nationalparke in Deutschland“⁴³ durchgeführt, welche die deutsche Sektion der Föderation der Natur- und Nationalparke Europas (FÖNAD) 1997 vorgelegt hat. Ausgehend von der Prämisse, daß alle Typen von Großlandschaften in Deutschland durch einen Nationalpark repräsentativ geschützt sein sollten, wurden vor allem diejenigen Landschaftseinheiten eingehender untersucht, in denen es bislang keinen Nationalpark gibt. Dazu gehören die Landschaften des Alpenvorlandes, der westlichen Mittelgebirge und der norddeutschen Moorgebiete. Weitere Landschaftselemente, zum Beispiel die Eichenwälder des Tieflandes, werden durch bestehende Nationalparke nur unzureichend geschützt.⁴⁴

Bei der Beurteilung, inwieweit sich ein Gebiet für die Ausweisung eines Nationalpark eignet, werden in der FÖNAD-Studie neben der Repräsentativität weitere Kriterien herangezogen. Dies sind

- die Eigentumsverhältnisse - ein möglichst hoher Anteil der Fläche sollte sich im Besitz der öffentlichen Hand befinden - ,

⁴¹ Vgl. HÜCHTKER 1998, S. 17 f.

⁴² Vgl. PANEK 1999, S. 271.

⁴³ FÖNAD u. A. 1997.

⁴⁴ Vgl. FÖNAD u. A. 1997, S. 276-283.

- die Flächengröße und der Zerschneidungs- beziehungsweise Isolationsgrad,
- die Naturnähe,
- die Seltenheit der enthaltenen Ökosysteme sowie
- Art und Ausmaß der aktuellen Nutzung.⁴⁵

Auf dieser Grundlage werden die Gebiete Kellerwald, Nordschwarzwald, Senne und Stechlinsee als „geeignet“ für die Ausweisung eines Nationalparks eingestuft. „Bedingt geeignet“ sind das Bode-Selke-Tal und das Ammergebirge, wobei die Autoren im Falle des Ammergebirges primär für die Einrichtung eines Biosphärenreservates plädieren (s. Tab. 2 und Abb. 2). Alle weiteren Vorschläge, die sich in der Diskussion befinden, werden als „nicht geeignet“ beurteilt.⁴⁶

Tabelle 2: Basisinformationen zu den von der FÖNAD empfohlenen Nationalparkvorschlägen⁴⁷

	Bundesland	vorgeschlagene Größe	Landschaftseinheit
A. Ammergebirge	Bayern	14 000-20 000 ha	Waldlandschaften der Alpen
B. Bode-Selke-Tal	Sachsen-Anhalt	11 000 ha	Buchenwälder der östlichen Mittelgebirge
C. Kellerwald	Hessen	5 900 ha	Buchenwälder der westlichen Mittelgebirge
D. Nordschwarzwald	Baden-Württemberg	16 500 ha	Buchen-Tannen- und Fichtenwälder des Schwarzwaldes
E. Senne	Nordrhein-Westfalen	15 000-20 000 ha	Eichenwälder des Nordwestdeutschen Altpleistozäns
F. Stechlinsee	Brandenburg	10 000 ha	Buchenwälder und Seengebiete des Nordostdeutschen Jungpleistozäns

Verfahrensweise bei der Ausweisung neuer Nationalparke

Naturschutzpolitik ist in Deutschland Ländersache. Der Bund hat jedoch nach Art. 75 GG die Kompetenz für eine Rahmengesetzgebung, die er mit dem BNatSchG ausübt. Darin wird geregelt, daß die Bundesländer ein Gebiet per Gesetz oder Verord-

⁴⁵ Vgl. FÖNAD u. A. 1997, S. 285-288. Zur Frage der Angemessenheit der Kriterien „Naturnähe“ und „Seltenheit“ s. o.

⁴⁶ Vgl. FÖNAD u. A. 1997, S. 339 f.

⁴⁷ Vgl. FÖNAD u. A. 1997, S. 293-310.

nung zum Nationalpark erklären können; die Erklärung muß im Benehmen mit dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit sowie dem Bundesministerium für Verkehr, Bauen und Wohnen ergehen.⁴⁸ Darüber hinaus kann die Einrichtung von Nationalparks auf Bundesebene durch die Bereitstellung geeigneter Flächen oder die Erarbeitung eines gesamtstaatlichen Konzepts unterstützt werden.⁴⁹

Die wichtigste Entscheidungsinstanz bei der Einrichtung neuer Nationalparke in Deutschland sind die Länderparlamente. In der Regel sprechen sich die Landtage nur dann für die Ausweisung eines Nationalparks aus, wenn dieses Anliegen in der Bevölkerung vor Ort auf Zustimmung stößt. So wurde der thüringische Umweltminister SKLENAR nicht müde zu betonen, daß es einen Nationalpark Hainich nicht gegen den Widerstand der Grundeigentümer und Anlieger geben werde.⁵⁰ In Hessen ist der geplante Nationalpark Kellerwald an einem Bürgerentscheid in drei betroffenen Gemeinden gescheitert.⁵¹

Wenn die Etablierung eines Nationalparks nur im Konsens mit weiten Teilen der lokalen Bevölkerung möglich ist, so gilt dies um so mehr für die praktische Umsetzung der Schutzziele. Die Akzeptanz von Nationalparks in den jeweiligen Regionen ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg dieser Idee, der im nächsten Kapitel intensiver betrachtet wird.

3 Nationalparke und Regionalentwicklung

Verfechter der Nationalparkidee tendieren dazu, Regionalentwicklung als Instrument zur Durchsetzung der Ziele des Naturschutzes zu sehen. Die ländliche Bevölkerung neigt - im Gleichklang mit der Raumordnungspolitik und der regionalen Wirtschaftspolitik - eher zu dem Standpunkt, Nationalparke seien ein Instrument der Regionalentwicklung. Nachfolgend wird auf beide Betrachtungsweisen eingegangen. In Kapitel 3.1 wird gezeigt, welche Bedeutung die Kategorie „Akzeptanz“ in bezug auf Nationalparke hat und in welchem Verhältnis Regionalentwicklung dazu steht. Ausgehend von den ökonomischen Problemen bestimmter ländlicher Räume geht es in Kapitel

⁴⁸ § 12 Abs. 4 BNatSchG.

⁴⁹ Vgl. FÖNAD u. A. 1997, S. 265 f.

⁵⁰ Vgl. THÜRINGER ALLGEMEINE ZEITUNG, 06.09.1995, S. T-LO-MU 6; THÜRINGER ALLGEMEINE ZEITUNG, 22.05.1996, S. T-LO-MU 1.

⁵¹ Vgl. HARTHUN 1998, S. 225; MÜLLER 1997, S. 4; POPP 1998, S. 12.

3.2 um den hohen Stellenwert, den das Thema „Regionalentwicklung“ bei der Diskussion über neue Nationalparke hat und der sich in Gesetzen und Verordnungen niederschlägt.

3.1 Regionalentwicklung als Instrument zur Verbesserung der Akzeptanz von Nationalparken

Bevor die Beziehungen zwischen Regionalentwicklung und Akzeptanz diskutiert werden, soll geklärt werden, was mit „Regionalentwicklung“ und „Akzeptanz“ gemeint ist, wie sich die Akzeptanz von Nationalparken darstellt und von welchen Faktoren sie generell beeinflusst wird.

Begriffliche Klärung „Regionalentwicklung“

Als „Regionalentwicklung“ wird die Gesamtheit der Versuche definiert, die Entwicklung von Regionen positiv zu beeinflussen, beziehungsweise der Politikbereich, der dieses Ziel systematisch verfolgt.⁵² Eine Region ist „ein durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet, zusammenhängender Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamttraum“⁵³. Im Rahmen dieser Arbeit werden damit Gebiete bezeichnet, in denen es einen Nationalpark gibt und die mehrere Gemeinden oder Städte beinhalten, aber deutlich kleiner sind als ein Bundesland. Sie müssen nicht ganze Landkreise umfassen, sondern können auch aus einzelnen Kommunen eines oder mehrerer Landkreise bestehen. Diese Definition wurde gewählt, weil deutsche Nationalparke in aller Regel an mehr als eine Kommune grenzen und weil man nicht von vornherein davon ausgehen kann, daß sich die Landkreise als Handlungs- beziehungsweise Betrachtungseinheiten eignen.

Begriffliche Klärung „Akzeptanz“

„Akzeptanz“ bezeichnet die positive, affirmative Einstellung eines Subjekts gegenüber einem Objekt.⁵⁴ Es gibt unterschiedliche Wege, auf denen Akzeptanz zustande

⁵² Vgl. HOFFMANN / NUISSL 1998, S. 252.

⁵³ SINZ 1995, S. 805.

⁵⁴ Vgl. JOB 1996, S. 160; LUCKE 1995, S. 88 und 103; RENTSCH 1988, S. 10 und 12;

kommt: als unbeabsichtigtes Nebenprodukt oder als bewußtes Ziel von Handlungen. Akzeptanz kann ein Zweck in sich oder Voraussetzung weiterer Handlungen sein.⁵⁵

Wenngleich es sich grundsätzlich um eine Form der Einstellung handelt, kann Akzeptanz sehr unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Demzufolge differenziert LUCKE zwischen

- einer inneren, einstellungsmäßigen und einer äußeren, verhaltensmäßigen Akzeptanz,
- einer latenten und einer manifesten Akzeptanz,
- einer affektiv-emotionalen und einer kognitiv-rationalen Akzeptanz,
- einer naiv-habituellen und einer elaboriert-reflektiven Akzeptanz,
- einer privaten und einer öffentlichen Akzeptanz sowie
- einer individuellen und einer kollektiven Akzeptanz.⁵⁶

Die Begriffspaare sollen verdeutlichen, daß es „die Akzeptanz“ nicht gibt. Akzeptanz - ebenso wie Nicht-Akzeptanz - ist ein vielschichtiges, geradezu schillerndes Phänomen. Eine Person kann etwas gewohnheitsmäßig akzeptieren, nach genauerer Überlegung jedoch ablehnen. Akzeptanz, verstanden als Einstellung, kann zu affirmativem Verhalten in der Öffentlichkeit führen, aufgrund bestimmter Erwägungen aber auch zum Gegenteil oder zu Passivität. Akzeptanz ist nicht statisch, sondern unterliegt äußeren Einflüssen und kann sich im Laufe der Zeit verändern.⁵⁷

Mithilfe dieser Differenzierungen läßt sich der Akzeptanzbegriff auch im Hinblick auf Nationalparke präzisieren. Wenn die Zahl der Nationalparke erhöht sowie die Schutzbestimmungen in Richtung der IUCN-Kriterien fortentwickelt und konsequent umgesetzt werden sollen, sind politische Mehrheiten auf Länderebene erforderlich. Darüber hinaus ist man auf die Kooperationsbereitschaft der Menschen vor Ort angewiesen. Lautstark artikulierter Protest, Widerstand gegen den Verkauf von Flächen oder die Beschränkung von Nutzungen und alltägliche Verstöße gegen die Schutzvorschriften stehen den genannten Zielen entgegen. Ausschlaggebend ist also weniger die Einstellung der Menschen, sondern das an den Tag gelegte Verhalten. In der Terminologie von LUCKE ist dies eine „äußere, verhaltensmäßige“ und „manifeste“ Art von Akzeptanz.⁵⁸

⁵⁵ Vgl. LUCKE 1995, S. 80 f.

⁵⁶ Vgl. LUCKE 1995, S. 218.

⁵⁷ Vgl. HELD 1998, S. 24; LANGER 1994, S. 218; RENTSCH 1988, S. 12.

⁵⁸ LUCKE 1995, S. 218.

Akzeptanz von Nationalparks in der Bevölkerung

Empirische Untersuchungen führen immer wieder zu der These, daß die Zustimmung zu einem Nationalpark steigt, je weiter die Untersuchungspersonen davon entfernt wohnen.⁵⁹ Es wird von einem „Akzeptanzkrater“⁶⁰ gesprochen, weil die Akzeptanzwerte im unmittelbaren Umfeld eines Nationalparks vielfach stark abnehmen.

Für die Kratertheorie sprechen die Ergebnisse einer bundesweiten, repräsentativen Befragung, die das Emnid-Institut im Auftrag der WWF-Umweltstiftung durchgeführt hat. Dabei haben sich siebzig Prozent der Befragten für zusätzliche Nationalparke in Deutschland ausgesprochen. Fünfundneunzig Prozent hielten Nationalparke für „wichtig“, vierundsechzig Prozent für „sehr wichtig“.⁶¹ Dem stehen Medienberichte über vehemente Proteste in Gegenden gegenüber, in denen Nationalparke eingerichtet wurden oder geplant sind:

- Die Gemeinde Schierke hat 1997 beim Verwaltungsgericht Magdeburg eine Normenkontrollklage gegen den Nationalpark Hochharz eingereicht mit dem Ziel, die Rechtmäßigkeit des Verbots neuer Lifthanlagen prüfen zu lassen.⁶² Ebenso betreibt die Gemeinde Altenau im benachbarten Nationalpark Harz eine Normenkontrollklage gegen das Land Niedersachsen im Streit um die Genehmigung eines Hotelprojekts.⁶³ Der Nationalpark Elbtalau ist an der Normenkontrollklage gescheitert, die von einem Landwirtsehepaar angestrengt worden war.⁶⁴
- Nach der Vorstellung des „Syntheseberichts der Ökosystemforschung Wattenmeer“ gab es im Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer Protestdemonstrationen von Fischern. Nationalparkschilder wurden abmontiert, Eier auf die Ministerpräsidentin geworfen.⁶⁵
- Von fünfzig Informationstafeln, die Naturschutzverbände im Vorfeld des Bürgerentscheids über den Nationalpark Kellerwald aufgestellt hatten, wurden vierzig in-

⁵⁹ Vgl. HELD 1998, S. 24; KÖHN / WINTER 1997, S. 54 f.; MÖLLER 1995, S. 30; RENTSCH 1988, S. 55.

⁶⁰ RENTSCH 1988, S. 57.

⁶¹ UMWELTSTIFTUNG WWF DEUTSCHLAND 1998, S. 1.

⁶² Vgl. GAFFERT 1998, S. 20. Das Problem wurde inzwischen durch einen Flächentausch gelöst (vgl. STUTTGARTER ZEITUNG, 22.07.1999, zitiert in NATUR UND LANDSCHAFT 1999, 74. Jg., S. 390).

⁶³ Vgl. ALBRECHT 1997, S. 33; DIETRICH 1999, S. 9.

⁶⁴ Vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 23.02.1999, S. 4. Vgl. auch Kap. 2.2.

⁶⁵ Vgl. RÖSNER 1997, S. 18.

nerhalb weniger Tage gestohlen oder zerstört. Der Bürgerentscheid verlief zu Ungunsten des Nationalparks.⁶⁶

Bei genauerer Betrachtung bietet sich ein facettenreicheres Bild. Im Grundsatz wird allerdings die Erkenntnis bestätigt, daß mit zunehmender Entfernung die Akzeptanz eines Nationalparks steigt. So hat zum Beispiel RENTSCH Bürger aus unterschiedlichen Gemeinden in der Nähe des Nationalparks Bayerischer Wald befragt. Dabei stellte sich heraus, daß in den unmittelbar angrenzenden Gemeinden die Entwicklung zum Naturwald, die wirtschaftlichen Effekte des Nationalparks und die Entscheidungspraxis der Nationalparkverwaltung deutlich negativer beurteilt werden als in weiter entfernt liegenden Gemeinden. Obwohl bei den Einzelfragen gerade in den Anliegergemeinden sehr hohe Ablehnungswerte erreicht wurden, würde selbst dort eine deutliche Mehrheit ihrem Bürgermeister grundsätzlich empfehlen, sich für den Nationalpark auszusprechen.⁶⁷

Zu ähnlichen Ergebnissen wie RENTSCH im Bayerischen Wald gelangt JOB im Harz: Der „Akzeptanzkrater“ findet sich wieder und bei der „Bürgermeisterfrage“ sprechen sich ebenfalls über neunzig Prozent der Befragten für den Nationalpark Harz aus.⁶⁸

Im Falle des Nationalparks Vorpommersche Boddenlandschaft äußerten sich Befragte aus den Nationalparkgemeinden weitaus deutlicher gegen den Erhalt des Schutzstatus und schätzten die positiven Effekte auf den Tourismus weniger stark ein als Befragte aus Gemeinden außerhalb des Nationalparks.⁶⁹

Spektakuläre Konflikte sind nicht für alle Nationalparke typisch. Nach einer vergleichenden Analyse von Zeitungsbeiträgen der vergangenen Jahre kommt PRANGE mit Blick auf den Müritz-Nationalpark zu folgendem Schluß: Die „Intensität der Konflikte [erreichte] nicht das Niveau der Auseinandersetzungen an der Westküste Schleswig-Holsteins [...]. Auch der formale Umgang zwischen den Kontrahenten war sehr viel moderater. Verantwortlich war dafür die verständigungsorientierte Einstellung beider Parteien⁷⁰. Daraus resultierte eine scheinbar höhere Akzeptanz der lokalen Bevölkerung zum Nationalpark als anderswo.“⁷¹

⁶⁶ Vgl. HARTHUN 1998, S. 225.

⁶⁷ Vgl. RENTSCH 1988, S. 39-59.

⁶⁸ Vgl. JOB 1996, S. 162 f.

⁶⁹ Vgl. KÖHN / WINTER 1997, S. 54 f.

⁷⁰ Gemeint sind die Kommunen und die Bevölkerung auf der einen Seite und das Nationalparkamt auf der anderen Seite.

⁷¹ PRANGE 1997, S. 61.

Es ist also festzuhalten, daß vor Ort gravierende Akzeptanzdefizite bestehen, aber Nationalparke von den betroffenen Menschen keineswegs pauschal abgelehnt werden. Dafür spricht die Tatsache, daß in den meisten Nationalparkregionen ein oder mehrere Nationalparkfördervereine existieren.⁷² Ein anderes Indiz ist die Pressemeldung, daß auch im Umkreis des gerichtlich bekämpften Nationalparks Harz „die meisten übrigen Harzgemeinden [...] in den vergangenen fünf Jahren die Werbewirksamkeit des Etiketts 'Nationalpark' entdeckt und ihre ursprünglichen Bedenken zurückgestellt“⁷³ haben.

Faktoren, welche die Akzeptanz von Nationalparks beeinflussen

Über die Gründe, wieso Nationalparke in Teilen der einheimischen Bevölkerung auf Ablehnung stoßen, liegen diverse Untersuchungen vor. Einige häufig genannte Ursachen lauten:

- Nationalparktaugliche Flächen sind in ländlichen Räumen zu finden. Die Idee zur Gründung von Nationalparks stammt dagegen zumeist von städtischen Intellektuellen. Die Distanz zwischen den Befürwortern und den Betroffenen von Nationalparkplanungen ist in diesen Fällen gleichermaßen räumlicher wie sozialer Natur. Dadurch entsteht bei der Landbevölkerung der Eindruck, Vorschriften von außen übergestülpt zu bekommen.⁷⁴
- Das Gefühl der Fremdbestimmung verstärkt sich, wenn man die lokale Bevölkerung unzureichend an Planungen und Entscheidungen beteiligt, die sie betreffen, und rasch vor vollendete Tatsachen stellt. Dieses Phänomen ist in der Sozialpsychologie unter der Bezeichnung „Reaktanz“ bekannt und spielt unter anderem bei den Schutzgebieten des DDR-Nationalparkprogramms eine Rolle.⁷⁵
- Informationen darüber, was ein Nationalpark ist und welche negativen oder positiven Konsequenzen er für die Bevölkerung hat, fließen oft nur spärlich. Eine sachliche Auseinandersetzung wird dadurch erschwert.⁷⁶

⁷² Im Bayerischen Wald gibt es den „Verein Pro Nationalpark zur Förderung des Zwieseler Winkels“ und den „Verein der Freunde des ersten Deutschen Nationalparks Bayerischer Wald“. Vgl. NATIONALPARK 1/98, S. 20; NATIONALPARK 1/98, S. 21.

⁷³ DIETRICH 1999, S. 9.

⁷⁴ Vgl. BÖTTCHER o. J., S. 35; HEILAND 1999, S. 97; JOB 1996, S. 160; LANGE 1998, S. 69; LANGER 1994, S. 219; MÖLLER 1995, S. 29; RÖSNER 1997, S. 19; STOLL 1999, S. 148-151.

⁷⁵ Vgl. HEILAND 1999, S. 86; STOLL 1999, S. 116-125.

⁷⁶ Vgl. HARTHUN 1998, S. 223f.; HÜBNER 1998, S. 64; RÖSNER 1997, S. 19.

- Ein Nationalpark ist mit Restriktionen vielfältiger Art verbunden. Sie reichen vom oft genannten Verbot des Pilzesammelns über Wegesperrungen bis hin zu Auflagen für die Jagdausübung. Außerdem nehmen Nationalparkverwaltungen bestimmte hoheitliche Aufgaben wahr, zum Beispiel als Untere Naturschutzbehörde. Dadurch werden die individuelle und die kommunale Autonomie gleichermaßen tangiert.⁷⁷
- Nationalparke haben das Ziel, zu möglichst großen Teilen frei von jeglicher direkten Nutzung zu sein. Angehörige bestimmter Berufsgruppen sehen sich dadurch in ihrer Existenz bedroht. Dazu gehören Land- und Forstwirte ebenso wie Berufsfischer.⁷⁸
- In der ortsansässigen Bevölkerung bestehen gewisse Vorstellungen darüber, wie die Landschaft auszusehen hat. Diese Idealbilder sind in einem historischen Prozeß entstanden und hängen damit zusammen, daß die Menschen das Land seit Generationen nutzen und kennen. In einem Nationalpark werden Landschaften jedoch einer tiefgreifenden Veränderung ausgesetzt, was man als partiellen Verlust der Heimat werten kann.⁷⁹
- In peripheren Gebieten, die ohnehin mit wirtschaftlichen Problemen konfrontiert sind, gerät ein Nationalpark schnell in die Rolle des politischen Sündenbocks. Die Verantwortung für Schwierigkeiten in der Landwirtschaft, ausbleibende Touristen und fehlende Investitionen wird gern einem Nationalpark zugewiesen.⁸⁰ In ausgesprochenen Erholungsregionen gibt es auch das umgekehrte Phänomen, daß die Bewohner den Nationalpark aus Angst vor einer Überbeanspruchung durch Verkehrs- und Touristenströme ablehnen.⁸¹

Manche Gründe fehlender Akzeptanz lassen sich ausräumen. So kann man eine fundierte und umfassende Informationspolitik betreiben und die Betroffenen in Entscheidungsprozesse einbeziehen. Dies sind wichtige Ansätze, ohne die eine positive Einstellung der Bevölkerung zu einem Nationalpark schwerlich zu erreichen sein wird.

⁷⁷ Vgl. HARTHUN 1998, S. 224; HÜBNER 1998, S. 63 f.; JOB 1996, S. 162; KNAPP 1995, S. 9; LANGE 1998, S. 69; STOLL 1999, S. 116-122; WIMMER / LUGMAYR 1994, S. 36.

⁷⁸ Vgl. HARTHUN 1998, S. 224; HÜBNER 1998, S. 64; LAUN 1995, S. T-LO-MU 4.

⁷⁹ Vgl. BÖTTCHER o. J., S. 34; JOB 1996, S. 159; HÜBNER 1998, S. 64; LANGE 1998, S. 69; STOLL 1999, S. 129-132; TROMMER 1997, S. 22.

⁸⁰ Vgl. HÜBNER 1998, S. 64; UMWELTSTIFTUNG WWF DEUTSCHLAND U. A. 1999, S. 3 f.; MÖLLER 1995, S. 29 f.

⁸¹ Vgl. CHRISTIAN 1994, S. 34 f.; HARTHUN 1998, S. 224; MÜLLER 1997, S. 4; WIMMER / LUGMAYR 1994, S. 36.

Andere Ursachen für negative Einstellungen der lokalen Bevölkerung gegenüber Nationalparks liegen in der Natur der Sache und sind nicht von vornherein auszuschalten. In einem Land wie der Bundesrepublik Deutschland gibt es so gut wie keine ungenutzten Flächen. Selbst naturnahe Gebiete werden normalerweise mehrfach genutzt, zum Beispiel im Rahmen von Forstwirtschaft, Erholung und Jagd. Die Ausweisung eines Nationalparks bedeutet dann, daß ein relativ kleiner Personenkreis Nachteile zugunsten des gesamtgesellschaftlichen Interesses hinnehmen muß. MÖLLER verweist darauf, daß es sich dabei um Verteilungsfragen handelt, deren politische Dimension im Naturschutz selten erkannt wird.⁸²

Eine sehr schwierige Situation entsteht, sobald eine Nationalparkverwaltung in die Rolle des Verhinderers und damit in die Defensive gedrängt worden ist. Es kommt dann darauf an zu demonstrieren, daß der Nationalpark eine positive, konstruktive Funktion in der Entwicklung der Region übernehmen kann. In beiden Fällen - sowohl bei der Lösung von Verteilungsfragen als auch auf der Suche nach einer aktiven Rolle - bieten sich Strategien zur Entwicklung der regionalen Wirtschaft mit Hilfe von Nationalparks an.⁸³

Eine allgemeine Systematisierung der Faktoren, welche die Einstellungen und das Handeln von Menschen beeinflussen, und der zwischen ihnen bestehenden Wechselwirkungen bietet das Modell von FIETKAU / KESSEL (s. Abb. 3).

Akzeptanz im Sinne von „affirmative Einstellung“ wird nach dem Modell durch das vorhandene Wissen und die wahrgenommenen Konsequenzen des eigenen Handelns beeinflusst. Dies ist der Ansatzpunkt einer Umweltpädagogik, die auf Sensibilisierung und Informationsvermittlung zielt. Manifeste Akzeptanz - also das an den Tag gelegte Verhalten - wird allerdings nicht nur über Einstellungen, sondern auch durch Handlungsanreize und Verhaltensangebote bestimmt. Vor allem der Faktor „Handlungsanreize“ begründet den Zusammenhang, der zwischen Regionalentwicklung und der verhaltensmäßigen Akzeptanz von Nationalparks besteht.

⁸² Vgl. MÖLLER 1995, S. 29.

⁸³ Daß dies kein Allheilmittel ist, zeigt das Beispiel Kellerwald: Als sich die allgemeine Stimmung bereits gegen den geplanten Nationalpark gewendet hatte, argumentierten die Befürworter mit der Förderung des Tourismus und der Schaffung von Arbeitsplätzen. Im anschließenden Bürgerentscheid wurde der Nationalpark dennoch abgelehnt. Vgl. HARTHUN 1998, S. 224 f.

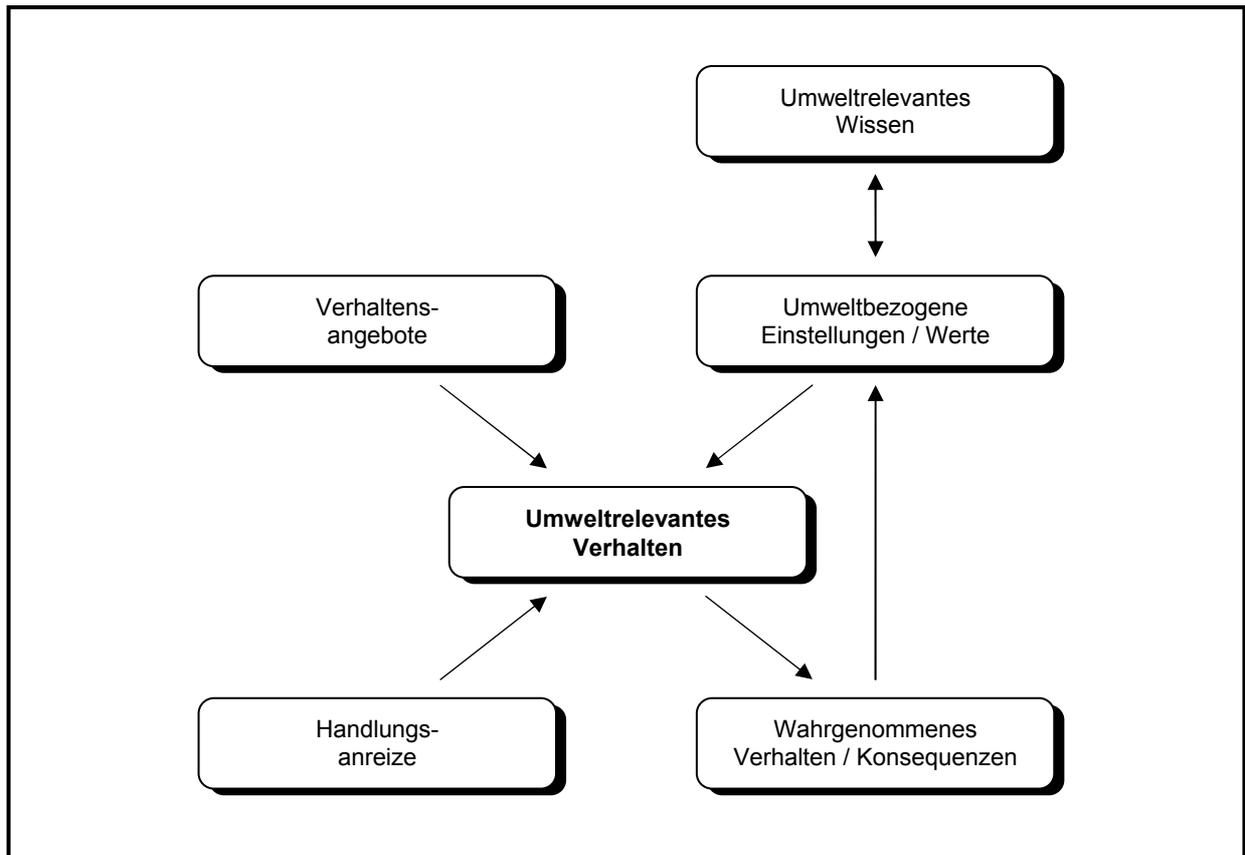


Abbildung 3: „Einflusschema für umweltbewusstes Verhalten“⁸⁴

Bedeutung von Strategien zur Regionalentwicklung

Regionalentwicklung mit Hilfe von Nationalparken heißt, Menschen außerhalb des Großschutzgebietes und seiner Verwaltung von dieser besonderen Form des Naturschutzes profitieren zu lassen. Dies kann ein Ausweg aus dem Dilemma sein, daß kleine Gruppen lokal Betroffener Nachteile zugunsten des Gemeinwohls hinzunehmen haben mit allen negativen Folgen für die Akzeptanz. Am Ende könnte eine „win-win“-Situation stehen, bei der beide Seiten gewinnen - die Allgemeinheit, die an Nationalparken interessiert ist, und die Anlieger. Das würde bedeuten, daß

„das Kosten-Nutzen-Verhältnis umweltgerechter Verhaltensweisen [hier: nationalparkgerechter Verhaltensweisen] nicht nur ausgeglichen, sondern positiv ist und alle Beteiligten voneinander profitieren [...]. Naturschutzstrategien sollten sich daher darum bemühen, naturschutzfachliche Erfordernisse soweit als möglich zum Bestandteil des Nutzens der

⁸⁴ FIETKAU / KESSEL 1981b, S. 10.

Adressaten zu machen und somit die Nutzenperspektive der Adressaten um Naturschutzziele zu erweitern."⁸⁵

Pragmatisch ausgedrückt geht es im Einzelfall darum, den Nationalpark aus der Schußlinie der Kritik zu bringen und zu einem Entwicklungsfaktor der Region zu machen, der von den Bewohnern positiv wahrgenommen wird. Je mehr Personen direkten Nutzen aus dem Schutzgebiet ziehen, um so geringer ist die Zahl derjenigen, die an einer Verhinderungstaktik interessiert sind und diese Haltung öffentlich bekunden.

Zahlreiche Autoren vertreten eine ähnliche Sichtweise. Nach SCHWEPPE-KRAFT sollten Strategien für eine erfolgreiche Naturschutzpolitik darauf hinauslaufen, daß

„Naturschutz so organisiert und strukturiert wird, daß mehr Bürger als bisher, insbesondere außerhalb der staatlichen Verwaltung, ein nicht nur ethisch-moralisches, sondern auch ein direktes wirtschaftliches Interesse am Naturschutz entwickeln“⁸⁶.

Sie könnten zu Nationalpark-*stakeholdern* werden, die sich dagegen stemmen, daß ihnen mit einer Aufweichung oder Verhinderung des Nationalparkstatus ihre Existenzgrundlage geschmälert wird.

LANGE plädiert dafür, sich nicht in Diskussionen mit den Gegnern von Nationalparks zu verzetteln. Vielmehr sollte man sich konstruktiv eingestellte Kooperationspartner suchen und gemeinsam mit ihnen punktuelle Erfolge erreichen, welche die Tauglichkeit des Gesamtprojekts unter Beweis stellen und als Identifikationspunkte wirken.⁸⁷

MUNRO geht davon aus, daß die Menschen sich für das einsetzen, was ihnen etwas wert ist. Die Wertschätzung kann unterschiedliche Ursachen haben, zum Beispiel ökonomische Vorteile, Erholungsnutzen oder moralische Erwägungen. Den klarsten und eindeutigsten Nutzen sieht er in Beschäftigung und Einkommen für den einzelnen. Daraus folgt, daß diejenigen, die für Schutzgebiete verantwortlich sind, den Nutzen von Schutzgebieten und die Zahl der Begünstigten erhöhen sollten, aber ohne dadurch ökologische Schäden anzurichten.⁸⁸

MCNEELY bringt den Zusammenhang zwischen Regionalentwicklung und dem Erfolg von Großschutzgebieten auf den Punkt:

„The more people benefit directly from the protected areas, the greater the incentive for them to protect the resource and the lower the cost to government to do so [...]. The be-

⁸⁵ HEILAND 1999, S. 94. Vgl. BRENDLE 1999, S. 26 f.

⁸⁶ SCHWEPPE-KRAFT 1998, S. 62.

⁸⁷ Vgl. LANGE 1998, S. 72.

⁸⁸ Vgl. MUNRO 1995, S. 14-16.

*nefit-cost ratio of conserving a protected area must ultimately be positive for the local people if the area is to prosper in the long term [...].*⁸⁹

Am Ende könnte daraus eine „attraktive Vision“ werden, „mit der sich die meisten Menschen identifizieren können“⁹⁰ und die ein Schutzgebiet nach Meinung von SCHRÖDER erst richtig erfolgreich werden läßt.⁹¹

Im Rahmen einer differenzierten Betrachtung gilt es jedoch festzuhalten, daß erwartete oder tatsächliche ökonomische Vorteile in den seltensten Fällen *die* ultimative Lösung von Akzeptanzproblemen darstellen dürften. Wenn andere Aspekte von den Betroffenen höher gewichtet werden oder wenn die Fronten sich verhärtet haben - etwa weil das Thema „Nationalpark“ politisch instrumentalisiert wurde -, dann kann eine Situation wie 1995 im Zusammenhang mit der Erweiterung des Nationalparks Bayerischer Wald eintreten: „Die Millioneninvestition, die die Parkerweiterung nach sich ziehen würde, war inzwischen kein Thema mehr bei den Gemeinden. Sie wollten sich, wie öffentlich gesagt wurde, 'nicht erpressen und nicht kaufen lassen'.“⁹² Daraus folgt, daß Ansätze der Regionalentwicklung in eine umfassende Strategie zur Erhöhung der Akzeptanz eingebettet werden sollten.

3.2 Nationalparke als Instrument der Regionalentwicklung

Die überwiegende Mehrzahl der bestehenden und der vorgeschlagenen Nationalparke liegen in peripheren ländlichen Räumen. Die Bevölkerung dieser Gebiete und ihre politischen Vertreter sind meist weniger aus Gründen des Naturschutzes an Nationalparken interessiert - sofern sie nicht sowieso dagegen sind -, sondern erhoffen sich eine Verbesserung ihrer Lebensbedingungen. Dieses Anliegen korrespondiert mit den gesetzlichen Zielen der deutschen Raumordnungspolitik,

- „gleichwertige Lebensverhältnisse in allen Teilräumen herzustellen“⁹³,
- „in den jeweiligen Teilräumen [...] ausgeglichene wirtschaftliche, infrastrukturelle, soziale, ökologische und kulturelle Verhältnisse anzustreben“⁹⁴ und

⁸⁹ MCNEELY 1993b, S. 5.

⁹⁰ SCHRÖDER 1998, S. 43.

⁹¹ Vgl. SCHRÖDER 1998, S. 43.

⁹² PONGRATZ 1995, S. 8.

⁹³ § 1 Abs. 2 Satz 6 BauROG.

⁹⁴ § 2 Abs. 2 Satz 1 BauROG.

- in strukturschwachen Räumen „Entwicklungsvoraussetzungen bevorzugt zu verbessern. Dazu gehören insbesondere ausreichende und qualifizierte Ausbildungs- und Erwerbsmöglichkeiten [...].“⁹⁵

So gesehen kann es nicht verwundern, daß Nationalparke staatlicherseits als Mittel der Regionalentwicklung verstanden werden.

In diesem Kapitel werden die Probleme peripherer ländlicher Räume umrissen. Sie bilden den Hintergrund der anschließend beschriebenen ökonomischen Überlegungen, die in politischen Diskussionen über Nationalparke einen hohen Stellenwert einnehmen und auch in vielen einschlägigen Gesetzen und Verordnungen zum Ausdruck kommen.

Strukturelle Probleme peripherer ländlicher Räume

In einer ersten groben Einteilung besteht das Bundesgebiet aus Verdichtungsräumen und ländlichen Räumen. Letztere werden weiter unterteilt in drei Subkategorien mit folgenden Charakteristika:

- Ländliche Räume mit hoher Entwicklungsdynamik im Umland von Verdichtungsräumen: Sie werden stark von der Dynamik der Zentren bestimmt und sind dementsprechend prosperierend. Handlungsdruck besteht vor allem dahingehend, die Entwicklung der Siedlungs- und Wirtschaftsstruktur zu ordnen, Konflikte bei konkurrierenden Flächennutzungen zu entschärfen und Freiflächen zu sichern.
- Ländliche Räume außerhalb der Verdichtungsräume mit Entwicklungsdynamik und ländliche Räume mit Verdichtungsansätzen: Diese Gebiete sind in ausreichender Weise mit Zentren der verschiedenen Stufen versorgt und verfügen über insgesamt gute Chancen und Perspektiven.
- Strukturschwache, periphere ländliche Räume: Sie bilden die eigentliche Problemkategorie, da sie gekennzeichnet sind durch Abwanderungstendenzen der Bevölkerung, den Rückgang der Zahl landwirtschaftlicher Betriebe, ein produzierendes Gewerbe in späten Phasen des Branchen- und Produktlebenszyklus und mangelnde Investitionstätigkeit.⁹⁶

⁹⁵ § 2 Abs. 2 Satz 7 BauROG.

⁹⁶ Vgl. MAIER 1994, S., 42; MAIER/WEBER 1994, S. 592-594.

Bei einer detaillierteren Analyse ergeben sich drei Problembereiche, die in peripheren Gebieten besonders stark ausgeprägt sind. Das sind

- historisch bedingte Probleme: Einseitig auf die Verdichtungszentren ausgerichtete Austauschbeziehungen sowie die Zweigbetriebspolitik der sechziger Jahre mit dem Phänomen der „verlängerten Werkbänke“.
- Probleme der Wirtschaftsstruktur: Rückläufige Beschäftigungsmöglichkeiten und sinkende Einkommen in der Landwirtschaft, Distanzschwierigkeiten, Außenabhängigkeit und eine Angebotspalette des sekundären Sektors, die überwiegend aus standardisierten Produkten mit hohem Konkurrenzdruck aus Niedrigkostländern besteht.
- sozialpsychologische Probleme: Mangel an „*human capital*“, weil dynamische und innovative Persönlichkeiten in die Verdichtungsräume abgewandert sind beziehungsweise weil im Verhältnis zur Abwanderung die Zuwanderungsraten hochqualifizierter Arbeitskräfte zu gering sind.⁹⁷

Legt man eine Abgrenzung strukturschwacher, ländlicher Räume zugrunde, welche die Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (BfLR) veröffentlicht hat, so liegt der weitaus überwiegende Teil der bestehenden oder vorgeschlagenen Nationalparke in diesem Raumtyp.⁹⁸ Die schlechte Ausgangssituation peripherer ländlicher Räume erklärt, daß dort große Befürchtungen vor zusätzlichen Restriktionen bestehen, gleichzeitig aber Nationalparke leicht die Funktion des „letzten Strohhalms“ übertragen bekommen.

Mögliche positive Auswirkungen auf die Regionalentwicklung als politisches Argument für Nationalparke

Schon die Debatte über den ersten deutschen Nationalpark, der 1969 im Bayerischen Wald ausgewiesen wurde, stand im Zeichen der regionalen Strukturförderung. Das Gebiet an der tschechischen Grenze war traditionell eine Krisenregion mit hoher Arbeitslosigkeit und niedrigem Einkommensniveau. Politiker und Planer waren sich in den sechziger Jahren einig, daß der „Tourismus als neue Erwerbsquelle für die Bevölkerung ausgebaut werden“⁹⁹ müsse, und erwogen die Errichtung eines Erholungszentrums mit mehreren Skianlagen. Dagegen regte sich Widerstand der Natur-

⁹⁷ Vgl. ROHR-ZÄNKER 1998, S. 47; SCHÄFER / SCHMIDT 1994, S. 23; WEBER / MAIER 1994, S. 592 und 594-596.

⁹⁸ Vgl. BfLR / IRMEN 1995, S. 10.

⁹⁹ HAUG 1983, S. 40.

schützer, welche die Idee eines Nationalparks in die Diskussion einbrachten. Die Kreistage der betroffenen Landkreise stimmten dem Vorhaben in erster Linie deswegen zu, weil sie sich davon eine Belebung des Fremdenverkehrs, eine wirtschaftliche Stärkung der gesamten Region und eine wirksame Förderung des Grenzlandes erhofften. Es wurde konstatiert, daß die Versuche zur Ansiedlung von Industrie bis dato zwar kaum Erfolge gezeitigt hätten, in Zukunft aber durch den Nationalpark auch nicht behindert werden würden.¹⁰⁰ Hier wird ein typisches Muster der Entscheidungsfindung deutlich:

- Die Lokalpolitiker verwenden primär ökonomische Argumente.
- Der Nationalpark wird befürwortet, weil er eine Verbesserung der ökonomischen Situation verspricht.
- Die Zustimmung zum Nationalpark wird zu einem Zeitpunkt gegeben, da sich alle anderen Versuche der wirtschaftlichen Belebung als vergeblich erwiesen haben.

In anderen Gebieten läßt sich dieses Muster wiederfinden. So bezeichnete beispielsweise ein Thüringer Kommunalpolitiker den Nationalpark Hainich als eine „Chance zur Schaffung einer wirtschaftsnahen Infrastruktur“¹⁰¹, mit der sich die Hoffnung auf zusätzliche Arbeitsplätze im Tourismus verband.¹⁰²

In den „abschließenden Empfehlungen des Forums Elbtalau“ wird ein wie auch immer geartetes Großschutzgebiet als „Katalysator der Regionalentwicklung“¹⁰³ bezeichnet.

Auch von wissenschaftlicher Seite werden ähnliche Ansichten vertreten. So betrachtet LANGER Nationalparke als „eine mögliche Strategie zur Modernisierung zurückgebliebener ländlicher Gebiete“¹⁰⁴.

Wohl als Konsequenz aus solchen Überlegungen findet sich in vielen Nationalparkverordnungen oder -gesetzen das Ziel „Regionalentwicklung“.

Regionalentwicklung als gesetzlich fixierte Funktion von Nationalparken

Für entsprechende Zielbestimmungen gibt es zahlreiche Beispiele:

- Der Müritz-Nationalpark soll „zur Strukturverbesserung der Region“¹⁰⁵ beitragen.

¹⁰⁰ Vgl. BÖTTCHER o. J., S. 34; HAUG 1983, S. 40-43.

¹⁰¹ BRAUN 1998, S. 1.

¹⁰² Vgl. BRAUN 1998, S. 1. Vgl. auch BIRTHLER 1999, S. 20

¹⁰³ ABSCHLIEßENDE EMPFEHLUNGEN ..., S. 87.

¹⁰⁴ LANGER 1994, S. 211.

¹⁰⁵ § 3 Abs. 2 Verordnung über die Festsetzung des Nationalparkes „Müritz-Nationalpark“.

- Der niedersächsische Nationalpark Harz
 „soll zur Förderung der regionalen Entwicklung beitragen. Die Nationalparkverwaltung hat im Rahmen des Schutzzwecks [...] die Interessen der ortsansässigen Bevölkerung an der Sicherung und Entwicklung ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie die Belange der gewerblichen Wirtschaft und des Fremdenverkehrs zu beachten.“¹⁰⁶
- Noch deutlicher fällt die Funktionsbeschreibung beim Nationalpark Hainich aus:
 „Der Nationalpark soll insbesondere der Entwicklung und der Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der im Umfeld lebenden Menschen sowie der örtlichen gewerblichen Wirtschaft und des Fremdenverkehrs dienen [...].“¹⁰⁷
- Der Nationalpark Bayerischer Wald dient laut Verordnung „der Strukturförderung in seinem Umfeld“¹⁰⁸.

Es ist ein legitimes Ziel, Nationalparks die Aufgabe der Verbesserung der Wirtschaftsstruktur zuzuweisen. Dies darf jedoch nicht zum ausschließlichen Motiv bei der Einrichtung von Nationalparks werden, weil sonst die Gefahr der Inflationierung des Begriffes und des „Etikettenschwindels“ bestünde.¹⁰⁹

Unabhängig davon, welche Motive im Einzelfall den Ausschlag gegeben haben, kann festgehalten werden, daß zahlreiche Nationalparke ausdrücklich dem Ziel der Regionalentwicklung dienen sollen. Für die jeweiligen Landesregierungen beziehungsweise -parlamente sind Nationalparke faktisch Instrumente der Regionalentwicklung. Auch aus diesem Grund ist nach Wegen zu suchen, wie Regionalentwicklung und Nationalparke miteinander in Einklang gebracht werden können.

4 Regionalentwicklung durch Regionalmarketing

Ziel dieses Kapitels ist es, die Merkmale des Regionalmarketing zu beschreiben und zu begründen, warum Regionalmarketing einen geeigneten Ansatz der Regionalentwicklung in Nationalparkregionen darstellt.

¹⁰⁶ § 4 Abs. 1 Verordnung über den Nationalpark „Harz“.

¹⁰⁷ § 3 Abs. 2 Thüringer Gesetz über den Nationalpark Hainich und zur Änderung naturschutzrechtlicher Vorschriften.

¹⁰⁸ § 3 Abs. 3 Verordnung über den Nationalpark Bayerischer Wald.

¹⁰⁹ Vgl. PONGRATZ 1994, S. 19; ZUNDEL 1997, S. 9.

4.1 Grundzüge des Regionalmarketing

4.1.1 Marketing

Das Verständnis des Marketingbegriffs hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Orientierte man sich anfänglich nur am Absatz von Produkten, wurde der Fokus seit dem zweiten Weltkrieg kontinuierlich erweitert - erst auf die Wünsche der Kunden, dann auf den Handel und die Bedingungen des Wettbewerbs und schließlich auf die Ansprüche der Gesellschaft insgesamt. Die Ursachen dieser Entwicklung liegen in der zunehmenden Sättigung der Märkte und der Erkenntnis, daß für dauerhafte unternehmerische Erfolge nicht nur originär betriebswirtschaftliche Größen wie Umsatz und Gewinn von Bedeutung sind, sondern auch die Interessen nicht marktbezogener Anspruchsgruppen.¹¹⁰

Begriffliche Klärung

KOTLER / BLIEMEL definieren Marketing als einen

„Prozeß im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“¹¹¹.

Mit dieser sehr weiten Formulierung tragen sie dem sogenannten „*deepening*“ und „*broadening*“ des Marketing Rechnung. Als „*deepening*“ wird die Ausweitung und Neubestimmung der Marketinginhalte und die Verfeinerung des Instrumentariums bezeichnet. Mit „*broadening*“ ist die Tendenz gemeint, den Marketingansatz über den Unternehmensbereich hinaus auf Austauschvorgänge aller Art zu übertragen.¹¹²

Modernes Marketing bildet eine umfassende Managementkonzeption, mit der das Ziel verfolgt wird, „alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte“¹¹³ auszurichten.¹¹⁴ Trotz dieser übergeordneten Stellung ist Marketing jedoch auch eine gleichberechtigte Unternehmensfunktion neben anderen - zum Beispiel Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Finan-

¹¹⁰ Vgl. FREYER 1997, S. 39-41 und 693-698; GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 16; KOTLER / BLIEMEL 1992, S. 19-42; KREILKAMP 1998, S. 287; MEFFERT 1992, S. 648 f.; MEFFERT 1994, S. 188-198.

¹¹¹ KOTLER / BLIEMEL 1992, S. 6.

¹¹² Vgl. FREYER 1997, S. 52 f.; MEFFERT 1992, S. 650 f.

¹¹³ FREYER 1997, S. 41.

¹¹⁴ Vgl. MEFFERT 1994, S. V.

zen oder Produktion -, weswegen MEFFERT von einem „dualen Konzept der marktorientierten Unternehmensführung“¹¹⁵ spricht.¹¹⁶

Marketingmanagement-Methode

Management stellt einen Teilbereich der Unternehmensführung dar und „bedeutet, bestimmte Zwecke oder Ziele mittels geeigneter Strategien und Maßnahmen zu verwirklichen“¹¹⁷. Der Begriff bezeichnet „sowohl eine Funktion [...] als auch eine Institution, d. h. die Personen(-gruppen) innerhalb einer Organisation, die diese Funktion wahrnehmen“¹¹⁸. Mit „Funktion“ ist „eine zweckdienliche Leistung“ gemeint, „die zur Erhaltung eines Systems, hier der Unternehmung, zwingend notwendig ist“¹¹⁹.

„Zum Management als Institution zählen Unternehmer, Manager, leitende und sonstige Angestellte insoweit, als sie Managementaufgaben im Sinne obiger Definition ausüben.“¹²⁰

Bei funktionaler Betrachtung wird in der Unternehmensplanung unterschieden zwischen

- normativem Management, das heißt der Zielformulierung,
- strategischem Management, womit die Erarbeitung, Bewertung und Auswahl von Alternativen zur Erreichung der Ziele gemeint sind, und
- operativem Management, also der Maßnahmen zur Durch- beziehungsweise Umsetzung der gewählten Alternative(n),

ergänzt durch eine vorgeschaltete Analysephase und eine nachgelagerte oder begleitende Kontrolle. Die Marketingmanagement-Methode folgt im Kern diesem Schema und besteht aus den Phasen „Analyse“, „strategische Marketingplanung“, „operative Planung des Marketingmix“ und „Marketingkontrolle“.

Nachfolgend werden die funktionalen Aspekte des betrieblichen Marketingmanagements beschrieben, weil sie - im Gegensatz zu den institutionellen Gesichtspunkten - auch für das Regionalmarketing relevant sind.¹²¹

¹¹⁵ MEFFERT 1992, S. 649.

¹¹⁶ Vgl. GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 16 f.

¹¹⁷ TROEGER-WEIß 1998, S. 129.

¹¹⁸ STAEHLE 1992, S. 62.

¹¹⁹ STAEHLE 1992, S. 66.

¹²⁰ STAEHLE 1992, S. 67.

¹²¹ Die folgenden Ausführungen basieren auf: BECKER 1996, S. 12-18; FREYER 1997, S. 115-723; HAEDRICH 1998, S. 279-286; MEFFERT 1991, S. 117-120; MEFFERT 1992, S. 651 f.; MEFFERT 1994, S. 29-44 und 78-87.

In der Analysephase werden die Informationen gesammelt, die für die Marketingentscheidungen nötig sind. Dazu gehören Angaben über die Märkte einschließlich des gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeldes und über das eigene Unternehmen. Die Analysephase umfaßt statische und dynamische Komponenten, weil nicht nur der Ist-Zustand untersucht wird, sondern auch Prognosen über zu erwartende Entwicklungen angestellt werden. Zu den beiden Gegenstandsbereichen der Analysephase im einzelnen:

- Die wichtigsten Komponenten der Marktanalyse sind die Nachfrageanalyse und die Konkurrenzanalyse. Voraussetzung dafür ist die Abgrenzung des relevanten Marktes, die bereits eine strategische Entscheidung darstellt. Marktforschung beinhaltet auch eine Abschätzung zukünftiger Entwicklungen, zum Beispiel mit Hilfe der Szenario-Technik. Aus den Szenarien und den prognostizierten Eintrittswahrscheinlichkeiten lassen sich Chancen und Risiken für das Unternehmen ableiten.
- Bei der Unternehmensanalyse wird der eigene Betrieb nach bestimmten Kriterien untersucht und mit der Konkurrenz verglichen. Weit verbreitete Methoden sind die Portfolioanalyse und die Stärken-Schwächen-Analyse. Letztere kann mit den zukunftsbezogenen Angaben über Chancen und Risiken zu einer *strengths-weaknesses-obstacles-threats-analysis* kombiniert werden.

Ist die zentrale Frage der Analysephase „Wo stehen wir?“, so lautet sie in der Phase der strategischen Marketingplanung: „Wo wollen wir hin?“ Dazu müssen die Ziele des Unternehmens geklärt und in einem unternehmerischen Leitbild zusammengefaßt werden. In der Planungsphase werden außerdem strategische Entscheidungen darüber gefällt, auf welchen Märkten und Marktsegmenten das Unternehmen aktiv sein will und welche Ziele auf diesen Märkten verfolgt werden sollen.

Bei der operativen Planung des Marketingmix werden aus den normativen Entscheidungen konkrete Maßnahmen entwickelt. Dabei bedient man sich der Instrumente aus den Bereichen der Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik:

- Zur Produktpolitik gehören alle Maßnahmen, die mit der Gestaltung der angebotenen Produkte zusammenhängen. Nachdem - auf der Basis der Marktanalyse und der Strategiebildung - entschieden wurde, was im einzelnen produziert werden soll, sind im Konsumgüterbereich zum Beispiel Material, Design, Verpackung, Name und Serviceumfang zu bestimmen.
- Im Rahmen der Kontrahierungs- oder Preispolitik ist nicht nur über die Preise im engeren Sinne zu entscheiden, sondern über die Konditionen der gesamten Transaktionen.

- Die Distributionspolitik bezieht sich auf die Absatzkanäle - zum Beispiel Direktvertrieb oder Vertrieb über Absatzmittler - und die Organisation des Vertriebs unter Gesichtspunkten wie Liefermenge und -zeitpunkt.
- Die Kommunikationspolitik
 - „beschäftigt sich mit der bewußten Gestaltung der auf den Absatzmarkt gerichteten Informationen einer Unternehmung zum Zwecke einer Verhaltenssteuerung aktueller und potentieller Käufer“¹²².

Mögliche Instrumente sind der persönliche Verkauf, die Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Ein besonderes Kommunikationsinstrument bilden Events, das heißt Sonderveranstaltungen wie zum Beispiel Festivals. Die kommunikationspolitischen Maßnahmen werden durch eine Corporate Identity und ein damit zusammenhängendes Corporate Design auf eine einheitliche Linie gebracht. Die Instrumente aus den vier Bereichen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern müssen zu einem konsistenten Marketingmix zusammengefügt werden.

In der Implementationsphase werden die zuvor entwickelten Maßnahmen umgesetzt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht impliziert dies Führungs-, Finanzierungs- und Organisationsentscheidungen, also den Komplex des Managements als Institution.

Die Marketingkontrolle wird in manchen Abhandlungen mit der Implementationsphase zusammengefaßt¹²³, obwohl sie die wichtige Funktion hat, den Grad der Zielerreichung festzustellen, Gründe für Soll-Ist-Abweichungen zu ermitteln und daraus Schlußfolgerungen für die Modifizierung von Maßnahmen zu ziehen. Die Ziele sollten nur in Ausnahmefällen angepaßt werden, etwa wenn sie sich aufgrund veränderter Rahmenbedingungen als unrealistisch herausstellen.

Die fünf Phasen bilden keinen linearen Prozeß. Auch das Bild eines Marketingkreislaufs ist nicht zutreffend. Es werden zwar alle Phasen regelmäßig durchlaufen, aber eine einmal getroffene Strategieentscheidung muß nicht erst in Maßnahmen umgesetzt und ausgeführt werden, wenn aktuelle Analysen bereits zeigen, daß sich die Ausgangsbedingungen geändert haben und eine andere Strategie erfordern. Das Leitbild und die strategischen Ziele sollten zwar langfristigen Charakter haben, müssen jedoch fortlaufend überprüft und gegebenenfalls an geänderte Verhältnisse angepaßt werden. Das bedeutet eine ständige Rückkopplung zwischen allen Phasen.

¹²² MEFFERT 1991, S. 119.

¹²³ Vgl. zum Beispiel folgendes Zitat aus FREYER 1997, S. 715: „Als letzte Phase im Marketing-Management-Prozeß wird zumeist das Marketing-Controlling gesehen. Oft stellt es eine eigene Phase dar, hier wird es als Teil der Implementierung angesehen.“

4.1.2 Übertragung des Marketingansatzes von Betrieben auf Regionen

Regionalmarketing ist ein Beispiel für das *broadening* des Marketing, also für die Erweiterung des Gegenstandsbereichs über den betrieblichen Kontext hinaus. Obwohl Regionalmarketing seit längerem praktiziert wird, gibt es keine geschlossene Theorie.¹²⁴ Regionalmarketing ist jedoch verwandt mit dem Städtemarketing und dem Marketing für touristische Destinationen, so daß hier einige Anleihen getätigt werden können. Darüber hinaus kann bei Fragen der Umsetzung auf Erfahrungen mit Projekten der eigenständigen Regionalentwicklung sowie allgemein mit interkommunalen Kooperationen - beispielsweise Städtenetzen - zurückgegriffen werden.¹²⁵

Im folgenden wird gezeigt, was Regionalmarketing ist und worin die Unterschiede zum betrieblichen Marketing liegen. Dabei ist insbesondere zu fragen, worin die angebotenen Leistungen bestehen und wer als Träger des Regionalmarketing auftritt.

Begriffliche Klärung „Regionalmarketing“

Manche Autoren vertreten die Ansicht, daß „Begriffe der Marketingrhetorik“ im Stadt- und Regionalmarketing „als rhetorisches Aushängeschild“ benutzt würden und daß es sich lediglich um „eine neuartige Kommunikationspolitik [...] mit spezifischen Organisationsformen und methodischen Instrumenten“¹²⁶ handele. Das Etikett „Marketing“ würde verwendet, weil „es Motivationscharakter hat, Modernität signalisiert und prägnant ist“^{127, 128}.

Dieser Arbeit liegt im Gegensatz dazu die Prämisse zugrunde, daß sich die konstituierenden Elemente des betrieblichen Marketing auf Städte oder Regionen übertragen lassen. Zu diesen gehören

- „der Philosophieaspekt, d. h. die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse von Abnehmern oder Kunden sind an den Anfang aller Überlegungen zu stellen“,
- der Informationsaspekt, also die „systematische Beschaffung von Informationen über die Märkte“ und die eigenen Ressourcen,

¹²⁴ Vgl. WERTHMÜLLER 1995, S. 14.

¹²⁵ Vgl. GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 127.

¹²⁶ HELBRECHT 1994, S. 189.

¹²⁷ GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 26.

¹²⁸ Vgl. BÜHLER 1997, S. 325.

- der „Strategie- und Aktionsaspekt“, verstanden als „planmäßiger Einsatz aller Instrumente des Marketingmix“ im Rahmen eines „längerfristigen Verhaltensplans“ und
- das „Denken in Zielgruppen“, also die „Anwendung des Prinzips der differenzierten Marktbearbeitung“. ¹²⁹

Damit ist Regionalmarketing mehr als die „Vermarktung regionaler Standorte“¹³⁰, nämlich *ein marktorientiertes Steuerungskonzept, welches das Ziel hat, die Austauschvorgänge zwischen einer Region und ihren Marktpartnern zu stimulieren.* ¹³¹

Die folgende Beschreibung des Stadtmarketing lässt sich analog auf das Regionalmarketing übertragen:

„Es umfaßt die konsequente Planung, Steuerung und Kontrolle der Stadt zu den [sic!] unterschiedlichen Ziel- oder Anspruchsgruppen. [...] Stadtmarketing heißt, die Stadtqualität, die Lebensqualität, die Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen zu verbessern, die Konzepte dafür im Konsens mit den Akteuren in der Stadt zu entwickeln und umzusetzen sowie nach innen und außen zu kommunizieren.“¹³²

Regionalmarketing und Regionalmanagement

Regionalmarketing steht in enger begrifflicher Nähe zum Regionalmanagement. GUGISCH / MAIER / OBERMAIER verwenden beide Bezeichnungen synonym, wenn sie „Regionalmanagement“ definieren als „die erfolgreiche Positionierung des 'Unternehmens Region' im Wettbewerb“ mit dem Ziel, „eine neue Philosophie des regionalen Handelns in Gestalt eines sinnvollen Binnen- und Außenmarketing als Leitsystem zu entwickeln“¹³³.

Nach FÜRST hingegen ist Regionalmanagement allgemein ein projektorientierter Kooperationsansatz, der sich auszeichnet durch

- eine ausgeprägte Handlungsorientierung, weil anstelle von abstrakten Entwicklungskonzepten konkrete Projekte realisiert werden, die „an 'Kernproblemen' der Region (= der relevanten Akteure) ansetzen“,
- die Einbeziehung von Expertenwissen im Sinne der „Trennung von Politik und Politikvorbereitung“,

¹²⁹ MEFFERT 1989, S. 274.

¹³⁰ HAMMANN 1995, S. 1167.

¹³¹ Vgl. BÜHLER 1997, S. 324; MANSCHWETUS 1995, S. 35; FRÖMBLING / MEFFERT 1998, S. 777.

¹³² BRANDNER 1995, S. 27.

¹³³ GUGISCH / MAIER / OBERMAIER 1998, S. 136 f.

- strategische Planung, weil sich die Projekte in „ein Konzept mittelfristiger ‘Entwicklungs-Fluchtlinien’“ einfügen sollen, und
- „pragmatisches Vorgehen“, denn „nicht Planung und der platonische Diskurs, sondern die Projektgestaltung und Mobilisierung von Akteuren durch Betroffenheit sollen im Vordergrund stehen“.¹³⁴

In dieser Definition wird Regionalmanagement als handlungsorientierte Ergänzung der traditionellen Regionalplanung beschrieben.¹³⁵ Alle von FÜRST genannten Punkte gelten auch für das Regionalmarketing, wobei sich Regionalmanagement nicht auf Märkte beziehen muß, sondern ganz andere Ziele verfolgen kann, etwa den Öffentlichen Personennahverkehr für die ansässige Bevölkerung zu verbessern. Ähnlich wie betriebliches Marketing hat Regionalmarketing daher einen dualen Charakter: Es kann eine umfassende Konzeption des marktorientierten Regionalmanagements im Sinne von GUGISCH / MAIER / OBERMAIER sein oder aber nur eine von mehreren Funktionen des Regionalmanagements darstellen.¹³⁶

Zielgruppen und Leistungen

Als Zielgruppen kommen im Regionalmarketing Touristen, Unternehmen, Bewohner und Exportkunden - im Sinne von „Abnehmer regionaler Produkte außerhalb der Region“ - in Frage:¹³⁷

- Touristen besuchen die Region entweder privat oder geschäftlich. Besonders interessant sind Gäste, welche das Zielgebiet relativ gering belasten und dennoch große ökonomische Effekte auslösen durch hohe Tagesumsätze und eine lange Aufenthaltsdauer, beispielsweise Kongreßbesucher.
- Unternehmen sind für eine Region wichtig als Arbeitgeber und Steuerzahler. Auf diesem Zielmarkt ist zwischen Bestandspflege und Akquisition zu unterscheiden. Zur Bestandspflege gehört der Erhalt der ansässigen Betriebe und die Schaffung von Expansionsmöglichkeiten. Bei der Akquisition wird versucht, Betriebe für die Ansiedlung zu gewinnen. Hinzu kommt die Aufgabe, günstige Bedingungen für Existenzgründer aus den Reihen der eigenen Bevölkerung zu schaffen.¹³⁸

¹³⁴ FÜRST 1995, S. 255 f.

¹³⁵ Vgl. FÜRST 1993, S. 557; STRUNZ 1998, S. 437.

¹³⁶ Vgl. GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 16 f.; MEFFERT 1992, S. 649.

¹³⁷ Vgl. KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 42-53.

¹³⁸ Für eine genaue Typisierung standortrelevanter Entscheidungen von Unternehmen siehe GRABOW / HENCKEL / HOLLBACH-GRÖMIG 1995, S. 153 f., und MAIER / TÖDTLING 1992, S. 33.

- Für viele Regionen - insbesondere für peripher gelegene - ist es von Bedeutung, neue Bewohner zu werben. Dabei geht es meist darum, entweder den Bedarf an Arbeitskräften zu decken oder durch Ansiedlung einer wohlhabenden Klientel die kommunalen Einnahmen zu erhöhen. In einem ausreichenden Angebot hochqualifizierter Arbeitskräfte wird eine zentrale Voraussetzung für die Konkurrenz- und Entwicklungsfähigkeit von Regionen gesehen, weil sich dadurch die Standortattraktivität für hochwertige Wirtschaftsbetriebe erhöht und der Pool aktiver und innovativer Personen erweitert wird.¹³⁹
- Jede Region ist auf den Export angewiesen, sofern sie nicht ausschließlich von Transferleistungen oder vom Tourismus abhängig sein will. Exportprodukte werden häufig nicht mit einzelnen Unternehmen, sondern mit Regionen assoziiert, zum Beispiel Weihnachtsschmuck mit dem Erzgebirge oder Gurken mit dem Spreewald. Die Entwicklung entsprechender regionaler Images oder Marken kann gezielt gefördert werden.

Die ersten drei Zielgruppen fragen ein Konglomerat von Leistungen nach, das aus Erholungsmöglichkeiten, Verkehrserschließung, kulturellem Leben, Dienstleistungen der Verwaltung, Gewerbeflächen, Wohnungen und anderem besteht. Im Tourismusmarketing hat man diesen Kollektivcharakter und die Tatsache, daß das touristische Angebot einer Region als Paket vermarktet werden muß, früh erkannt: „*Un hôtel à lui seul ne fait pas le tourisme.*“¹⁴⁰

Manche Autoren bezeichnen die Region oder - im Falle des Stadtmarketing - die Stadt als Produkt: „Nicht die Einzelfacetten des Produkts, sondern das ‘Produkt Stadt’ als Ganzes wird an die Zielgruppen herangetragen.“¹⁴¹ Diese Formulierung ist überspitzt und semantisch nicht haltbar, weil selbstverständlich nicht die Stadt oder Region Gegenstand von Austauschprozessen ist, sondern nur bestimmte Leistungen. Daher ist MANSCHWETUS zuzustimmen, daß es im Regionalmarketing keine Produkte im gewerblichen Sinne gibt und daß statt dessen lieber von „Leistungen oder Leistungsbereichen“ gesprochen werden sollte, die unter Wettbewerbsbedingungen angeboten werden.¹⁴²

Die Märkte für Exportgüter konstituieren einen Sonderfall, weil hier sehr wohl Produkte angeboten werden. Die Verbindung zum Regionalmarketing ergibt sich daraus,

¹³⁹ Vgl. ROHR-ZÄNKER 1998, S. 12 und 47.

¹⁴⁰ KRIPPENDORF 1971, S. 18. Vgl. FREYER 1997, S. 79-82.

¹⁴¹ MEFFERT 1989, S. 275. Vgl. GERBER 1991, S. 68.

¹⁴² Vgl. MANSCHWETUS 1995, S. 59 f.

daß die Herkunftsregion die Funktion eines Imageträgers und eines Markenzeichens übernehmen kann.

Unterschiede zum betrieblichen Marketing

Regionalmarketing zeichnet sich durch spezifische Leistungen und Zielgruppen aus. Der hauptsächliche Unterschied zu den Marketingaktivitäten eines Unternehmens wird allerdings durch die Akteure begründet. In Anlehnung an eine Untersuchung von HOFFMANN / NUISSL über endogene Regionalentwicklung umfaßt der Kreis potentieller Akteure beim Regionalmarketing

- Vertreter von Politik und Verwaltung,
- Vertreter der Privatwirtschaft,
- „tendenziell informelle Gruppen oder Gremien mit Ad-hoc-Charakter“¹⁴³ und intermediäre Organisationen, in denen unterschiedlich große Teile der Bevölkerung mitwirken,
- „letztlich alle Träger des sozialen Sektors, Naturschutzinitiativen und -organisationen oder Kultur- und Tourismus-Veranstalter“¹⁴⁴ sowie
- die „lokale Öffentlichkeit“, soweit sie sich in nicht institutionalisierten Kommunikationsprozessen artikuliert.¹⁴⁵

Da neben Bürgern, Verbänden, Unternehmen und Behörden normalerweise auch Politiker am Regionalmarketing beteiligt sind, ist nach jeder Wahl ein Wechsel des Führungspersonals möglich. Dies kann die Kontinuität des Arbeitens beeinträchtigen. Es ist davon auszugehen, daß von den beteiligten Akteuren nicht nur ökonomische Ziele verfolgt werden. Vielmehr verquicken sich Gewinnstreben, Engagement für das Gemeinwohl, Beharrungstendenzen der Bürokratie sowie das Streben nach Machterhalt und persönlicher Profilierung zu einem komplexen Geflecht von Interessen. Die Heterogenität und die Vielzahl der Akteure erfordern außerdem sehr viel kompliziertere Prozesse der Konsensfindung. Es hat wenig Sinn, Fachleute mit der Erstellung eines Marketingkonzepts für eine Region zu beauftragen und darauf zu hoffen, die Betroffenen würden es hinterher schon umsetzen. Anders als in einem Unternehmen gibt es kaum Möglichkeiten, mit Zwangsmaßnahmen auf die Realisierung

¹⁴³ HOFFMANN / NUISSL 1998, S. 261.

¹⁴⁴ HOFFMANN / NUISSL 1998, S. 263.

¹⁴⁵ Vgl. HOFFMANN / NUISSL 1998, S. 260-263.

eines Konzepts zu dringen. Regionalmarketing beruht auf der freiwilligen Selbstverpflichtung und aktiven Teilnahme der Akteure.¹⁴⁶

In Veröffentlichungen über Regionalmarketing wird oft festgestellt, daß in bezug auf die Umsetzungs- und Steuerungsproblematik weiterer Forschungsbedarf bestehe.¹⁴⁷ Dieses theoretische Defizit „führt dazu, daß viele Marketingkonzepte als 'Schubladenkonzepte' entwickelt werden“¹⁴⁸ und auch als solche enden, weil die Marketingexperten ihre Tätigkeit nach der konzeptionellen Phase abschließen und die Umsetzung an die Auftraggeber weiterreichen.¹⁴⁹

Mit dem größeren Stellenwert, der den Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen im Regionalmarketing zukommt, korrespondiert eine geringere Differenziertheit des inhaltlichen Instrumentariums. Angesichts der pluralistischen Willensbildung und der geringeren Beeinflußbarkeit und Steuerbarkeit angebotenen Leistungen können die Strategien und Maßnahmen nicht so ausgefeilt und detailliert sein wie in einem Unternehmen.

Perspektivischer Inkrementalismus

Das Problem der geringen Steuerbarkeit gesellschaftlicher Prozesse stellt sich nicht nur im Regionalmarketing. Als Antwort darauf wird von Planungswissenschaftlern seit einigen Jahren der Ansatz des perspektivischen Inkrementalismus vertreten. Dahinter steht die Erkenntnis, daß umfangreiche Pläne und Programme

- aufgrund ihrer hohen Komplexität nicht im Konsens erarbeitet werden können und sich in einer Demokratie kaum realisieren lassen oder aber so allgemein gehalten sind, daß die ursprünglichen Intentionen kaum noch zu erkennen sind,
- sehr schwerfällig und nicht kurzfristig korrigierbar sind, weswegen Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen oder Krisen außerhalb der Pläne stattfinden,
- wegen ihres umfassenden Anspruchs sehr leicht Ungenauigkeiten im Detail aufweisen, was sie als unseriös erscheinen läßt, und

¹⁴⁶ Vgl. GERBER 1991, S. 63; GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 22; GUGISCH / MAIER / OBERMAIER 1998, S. 136 und 138 f.; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 36 und 109 f.; MANSCHWETUS 1995, S. 76 f. und 82-84; MEFFERT 1989, S. 274 und 279; TROEGER-WEIß 1998, S. 132; WERTHMÜLLER 1995, S. 16 f.

¹⁴⁷ MANSCHWETUS 1995, S. 84 f. Vgl. auch die Kürze der Äußerungen zu den Akteuren des Regionalmarketing in GERBER 1991, S. 92.

¹⁴⁸ FREYER 1997, S. 621. Vgl. MEFFERT 1996, S. 24.

¹⁴⁹ Vgl. FREYER 1997, S. 621.

- häufig so viel Bearbeitungszeit erfordern, daß sie bereits vor ihrer Fertigstellung veraltet sind.¹⁵⁰

Angesichts dieser Schwierigkeiten wird vorgeschlagen, nur sehr allgemeine Ziele und Leitbilder aufzustellen und die Wege dorthin offenzuhalten. Anstatt komplexe Strategien zu entwerfen, werden nach dem Motto „Planung durch Projekte“ Einzelprojekte gefördert oder initiiert, die sich an den Zielen orientieren müssen. Als weitere Konsequenz aus dem Scheitern ambitionierter Gesamtplanungen wird für eine Gleichzeitigkeit von Planen und Handeln plädiert, um die Planungsprozesse „fehlerfreundlich“ - das heißt korrigierbar - zu gestalten. Problemlösungen sollen „vom Ort aus und auf die spezifische Problemlage bezogen“¹⁵¹ sowie in Kooperation mit den Betroffenen entwickelt werden.¹⁵²

Prototypisch ist dieser Politikmodus bei der Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscher Park angewandt worden, die sich über das nördliche Ruhrgebiet erstreckte. Die IBA besteht aus sieben Leitprojekten, zum Beispiel „Arbeiten im Park“ oder die Umwandlung und Aufwertung des Emscher-Flußsystems. Die Leitprojekte kann man als Leitbilder oder Oberziele interpretieren. Von Kommunen und sonstigen Akteuren wurden Einzelprojekte vorgeschlagen, über deren Annahme die IBA-Planungsgesellschaft und ein Lenkungsausschuß zu entscheiden hatten. Die Projekte mußten sich nicht nur einem der Leitprojekte zuordnen lassen, sondern auch bestimmten Qualitätskriterien genügen. Beispiele für Einzelprojekte sind der Landschaftspark Duisburg-Nord oder das neu entstandene Gewerbegebiet auf dem ehemaligen Zechengelände Hansa in Dortmund. Angenommene IBA-Projekte wurden von der Landesregierung bevorzugt mit Fördermitteln bedacht und erfuhren durch das Gütesiegel „IBA“ eine Aufwertung, welche die Durchsetzung erleichterte.¹⁵³

Die Rahmenbedingungen, angesichts derer die Idee des perspektivischen Inkrementalismus entwickelt wurde, sind auch für das Regionalmarketing von Bedeutung, vor allem für die Planungsphase: Je differenzierter die Strategien sind, desto schwieriger wird ein breiter Konsens und desto höher ist das Risiko, daß eine Umsetzung nicht stattfindet.

¹⁵⁰ Vgl. GANSER / SIEBEL / SIEVERTS 1993, S. 113.

¹⁵¹ SELLE 1993, S. 282.

¹⁵² Vgl. ALBERS 1993, S. 102; GANSER / SIEBEL / SIEVERTS 1993, S. 114 f.; GANSER / SIEVERTS 1993, S. 35; SELLE 1993, S. 282 f.; SELLE 1995, S. 240.

¹⁵³ Vgl. HARTMANN 1994, S. 135-140; KILPER 1993, S. 53.

4.2 Regionalmarketing im Kontext anderer Ansätze der Regionalentwicklung

4.2.1 Mobilitätsorientierte und endogene Strategien

In der Vergangenheit wurden verschiedene regionalpolitische Ansätze konzipiert. Die beiden wichtigsten Strömungen lassen sich unter den Begriffen „mobilitätsorientierte Strategien“ und „endogene Regionalentwicklung“ subsumieren.

Mobilitätsorientierte Strategien

Das vorherrschende Muster der Regionalpolitik basiert auf sogenannten mobilitätsorientierten Strategien. Deren Ziel liegt darin, in wirtschaftlich schwachen Regionen Einkommen und Arbeitsplätze durch Investitionen von außen zu schaffen. In der neoklassischen Variante dieser Politik hat die öffentliche Hand lediglich die Aufgabe, die Mobilität der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital zu unterstützen und dafür zu sorgen, daß der marktwirtschaftliche Wettbewerb funktioniert. Vertreter einer eher keynesianischen Denkrichtung treten dafür ein, Investitionen in benachteiligten Regionen durch Kapitalanreize und Verbesserung der Infrastruktur massiv zu fördern. Dabei orientiert man sich an Soll- oder Durchschnittswerten bestimmter Indikatoren.¹⁵⁴ Der zweite Ansatz ist in den östlichen Bundesländern sehr gut zu beobachten.

Seit den siebziger Jahren wird vor allem an der keynesianischen Ausprägung mobilitätsorientierter Strategien aus unterschiedlichen Richtungen Kritik laut:

- Von liberaler Seite werden Etatismus und Planungsgläubigkeit bemängelt.
- Emanzipatorische Kritiker stören sich an dem dahinterstehenden autoritären Gestus und daran, daß zu sehr auf quantitative Effekte gesetzt wurde, daß sich die Außenabhängigkeit der strukturschwachen Gebiete weiter verschärft hat und daß die in den Regionen vorhandenen Potentiale zuwenig genutzt und entwickelt wurden. Außerdem wird vermerkt, daß in den neu angesiedelten Betrieben zumeist nur einfache Fertigungstätigkeiten mit geringen Ansprüchen an die Qualifikation der Beschäftigten ausgeführt wurden - bei gleichzeitig hoher Anfälligkeit gegenüber konjunkturellen Krisen.

¹⁵⁴ Vgl. HOFFMANN / NUISSL 1998, S. 253; MAIER / TÖDTLING 1996, S. 184 und 191.

- Bei einer eher pragmatischen Sichtweise wird kritisiert, daß die mobilitätsorientierten Strategien ihr Ziel vielfach verfehlt haben und der Einsatz finanzieller Mittel oft sehr ineffizient war beziehungsweise ist.¹⁵⁵

Als Antwort darauf wurden seit Mitte der siebziger Jahre endogene oder eigenständige Entwicklungsstrategien propagiert.

Endogene Regionalentwicklung

Innerhalb dieses Konzepts orientiert man sich nicht so sehr an materiellen Strukturen, sondern begreift Regionalentwicklung als einen von Menschen gestalteten Prozeß. Dabei steht im Vordergrund,

„regionale Probleme durch Nutzung der regional vorhandenen Potentiale und unter Beachtung regionaler Eigenheiten zu lösen. Mit der Stärkung der regionalen Steuerung 'von unten' wird die Erwartung verbunden, die wirtschaftliche, kulturelle und politische Eigenständigkeit der Regionen zu erhöhen.“¹⁵⁶

Zu den Entwicklungspotentialen einer Region gehören unter anderen die naturgegebenen Ressourcen, die vorhandene Infrastruktur, die Qualifikationen und unternehmerischen Fähigkeiten der Menschen und die Kultur.¹⁵⁷

Den in der Region lebenden Menschen kommt in zweifacher Hinsicht ein stärkeres Gewicht zu als früher: als Potential beziehungsweise als Ressource im Sinne von Kreativität, Unternehmergeist und so fort sowie als Träger, das heißt Akteuren der Regionalentwicklung.¹⁵⁸

Mit Strategien der endogenen Regionalentwicklung wird angestrebt,

- die Potentiale sektorübergreifend zu vernetzen, zum Beispiel zwischen Landwirtschaft, Gewerbe und Energieerzeugung,
- ökologische Belange stärker zu berücksichtigen,
- nicht allein quantitatives Wachstum, sondern auch qualitative Verbesserungen der Lebensverhältnisse zu erreichen und
- kleinere und mittlere Unternehmen besonders zu fördern.¹⁵⁹

¹⁵⁵ Vgl. HAHNE 1984, S. 53 f.; HOFFMANN / NUISSL 1998, S. 253; MAIER / TÖDTLING 1996, S. 184 und 191.

¹⁵⁶ HAHNE 1985, S. 1.

¹⁵⁷ Vgl. HAHNE 1995, S. 21 f.; HOFFMANN / NUISSL 1998, S. 254; MAIER / TÖDTLING 1996, S. 186.

¹⁵⁸ Vgl. HOFFMANN / NUISSL 1998, S. 257.

¹⁵⁹ Vgl. HAHNE 1995, S. 22 f.; MAIER / TÖDTLING 1996, S. 185-187.

Mit der endogenen Regionalentwicklung wurden Erfolge erzielt, beispielsweise im Hinblick auf die Berücksichtigung regionaler Besonderheiten und die Zielgruppenansprache. Problematisch ist jedoch, daß in strukturschwachen Gebieten nicht immer genug Initiative und entwicklungsfähiges Potential vorhanden sind, so daß endogene Entwicklung hier an Grenzen stoßen kann. Daher liegt der Schluß nahe, daß in peripheren ländlichen Räumen eine „Inwertsetzung der endogenen Potentiale“ nur bei „massiver finanzieller Unterstützung und Anschubfinanzierung“¹⁶⁰ möglich ist. Auch mit Strategien der endogenen Regionalentwicklung ist die Außenabhängigkeit wirtschaftlich schwacher Regionen nicht ohne weiteres zu überwinden. So betrachtet sind mobilitätsorientierte und endogene Strategien nicht konkurrierend, sondern komplementär.

4.2.2 Regionalmarketing

4.2.2.1 Aktualität des Regionalmarketing angesichts von Umsetzungsorientierung und Globalisierung

Neben der Tatsache, daß öffentliche Finanzmittel nicht mehr im früheren Umfang zur Verfügung stehen, waren in der regionalpolitischen Diskussion der letzten Jahre vor allem zwei Aspekte bestimmend: die Globalisierung der Märkte und eine ausgeprägtere Orientierung an Umsetzungserfolgen. Regionalmarketing stellt eine Reaktion auf diese Entwicklungen dar.

Umsetzungsorientierung

TROEGER-WEIß konstatiert einen „Paradigmenwechsel“ in der Raum- und Regionalplanung „hin zu einer Handlungs- und Umsetzungsorientierung“¹⁶¹. GOPPEL / SCHAFFER / THIEME sehen darin eine Aufgabe, die „vor allem die Handlungsorientierung bei der Verwirklichung konzeptioneller Grundlagen in klar definierten Projekten der kommunalen und regionalen Entwicklung“ umfaßt und „veränderte Qualifikationen wie Denken in Konflikt und Konsens, Handeln in Managementverfahren, Moderation und Diskurs“¹⁶² erfordert. Andere Autoren fordern eine „neue Umsetzungskultur“, die

¹⁶⁰ KUMMERER / SCHOLICH 1997, S. 208.

¹⁶¹ TROEGER-WEIß 1998, S. 3.

¹⁶² GOPPEL / SCHAFFER / THIEME 1998, S. V.

„bislang noch nicht allzu sehr verbreitet“¹⁶³ sei, und schlagen vor, daß die Regionalplanung anstelle abstrakter Leitbilder lieber handlungsorientierte Ansätze anstreben solle, ohne in „eine aktionistische 'Festivalisierung' von Regionalpolitik“¹⁶⁴ zu verfallen. Auch GOPPEL / SCHAFFER / THIEME stellen einschränkend fest, daß das neue Paradigma der Umsetzung traditionelle Raumplanung nur ergänzen, aber nicht ersetzen kann.¹⁶⁵

Die Forderungen nach einer stärkeren Berücksichtigung der Umsetzung konkreter Projekte und Maßnahmen in der Regionalplanung und -politik kommen Plädoyers für das Regionalmanagement gleich. Regionalmarketing als eine Form des Regionalmanagements (vgl. Kap. 4.1.2) entspricht diesem Paradigma.

Globalisierung

Während die gesteigerte Umsetzungsorientierung den Bedarf an Regionalmanagement in all seinen Ausprägungen untermauert, wird die Anwendung des Regionalmarketing als einer spezifisch markt- und wettbewerbsorientierten Konzeption regionaler Steuerung durch die zunehmende Konkurrenz zwischen Regionen und Standorten forciert. Die Ursache der steigenden interregionalen Konkurrenz sind in der Vollendung des EU-Binnenmarktes, der Öffnung der EU-Ostgrenzen und der weltweiten Aufhebung von Handelsschranken in Verbindung mit dem Einsatz neuer Instrumente der Raumüberwindung, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologie, zu sehen. Diese Phänomene werden unter dem Stichwort „Globalisierung“ zusammengefaßt.¹⁶⁶

Die Globalisierung verstärkt die Bedeutung regionaler Potentiale und regionaler Zusammenarbeit, verschlechtert aber die Chancen peripherer Räume, weil deren ungünstige Standortbedingungen immer stärker ins Gewicht fallen. Außerdem wird von einigen Autoren eine Konzentration der staatlichen Förderpolitik auf konkurrenz- und wachstumsfähige Gebiete beklagt oder befürchtet; dadurch würden periphere Regionen bei der Gestaltung ihrer Entwicklung weitgehend auf sich selbst verwiesen.¹⁶⁷ Paradoxerweise nehmen die räumlichen Disparitäten auch durch die gesell-

¹⁶³ GUGISCH / MAIER / OBERMAIER 1998, S. 139.

¹⁶⁴ MÜLLER 1998, S. 404.

¹⁶⁵ Vgl. GOPPEL / SCHAFFER / THIEME 1998, S. VIII.

¹⁶⁶ Vgl. ALEFF / BALDERJAHN 1996, S. 13 f.; HENCKEL / KNIELING 1994, S. 3; MANSCHWETUS 1995, S. 6; STRUNZ 1998, S. 435.

¹⁶⁷ Vgl. zum Beispiel ROHR-ZÄNKER 1998, S. 11.

schaftliche Anwendung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Optionen der Standortwahl für Unternehmen und Haushalte vergrößern, nach Ansicht der meisten Experten eher zu als ab.¹⁶⁸

ELSNER macht als Folge des verschärften Wettbewerbs einen „Druck zur reaktiven Anpassungsgestaltung der regionalen und Stadtgesellschaften und des kommunalen und regionalen Staates“¹⁶⁹ aus. Über die Vor- und Nachteile sowie den Sinn oder Unsinn der Globalisierung läßt sich diskutieren, weil es sich nicht um eine Art von Automatismus handelt, sondern um einen gezielt herbeigeführten Zustand. Aus Sicht der einzelnen Regionen sind es jedoch „unumstößliche Tatsachen“, daß „die weltweite Konkurrenz um Rohstoffe, um Märkte, um Standorte sich weiter verschärfen wird“ und daß „deshalb nur Standorte mit überdurchschnittlicher Leistungskraft und Innovationsfähigkeit ihre Qualitätsstandards weiter steigern oder auch nur halten können“¹⁷⁰. Den Regionen bleibt aus diesem Grunde nichts anderes übrig, als sich mit der Situation zu arrangieren und zu versuchen, die damit verbundenen Chancen beispielsweise durch Regionalmarketing zu nutzen. Angesichts dessen geht die Polemik von SCHNEIDEWIND mit der Überschrift „Eine Region ist kein Motorrad“ ins Leere:

„Landauf, landab sind neuerdings Verkäufer von Regional-, Städte- und Citymarketing-Konzepten unterwegs. Mit dem eindringlichen Hämmern einer Harley-Davidson wird einer Region nach der anderen eine USP¹⁷¹ verpaßt, die dann dem Betriebsbaugebiet ebenso wie der Bergziegenbutter ein Mehr an Durchschlagskraft verleihen soll. Nicht nur die Produkte werden mit regionalen Markenzeichen versehen, nein die Region selbst ist das Produkt und behauptet sich im Portefeuille des Staates oder Europas durch Verkaufserfolge ihrer selbst. Ökoregion Waldviertel und Europacity Groß-Petersdorf liefern sich im dichtbesetzten Feld der Schwachmotorigen einen erbitterten Konkurrenzkampf um Marktanteile und um die Starterlaubnis fürs Rennen der höheren Klasse.“¹⁷²

Regionalmarketing ist nicht in erster Linie dazu gedacht, die Klasse der „schwachmotorigen“ Regionen auf ein höheres Wohlfahrtsniveau zu heben und den Abstand zu den „starkmotorigen“ Regionen - um im Bild zu bleiben - zu verringern. Die Verteilungsmasse, das heißt im Kontext des Marketing die insgesamt vorhandene Nachfrage, wird sich durch Regionalmarketing möglicherweise nicht erhöhen lassen, so daß die vorhandenen Disparitäten erhalten blieben. Die wachsende Konkurrenz zwischen den Regionen führt aber dazu, daß Marketing für die einzelne Region genauso

¹⁶⁸ Vgl. die zusammenfassende Darstellung in LEIBENATH 1994, S. 57-66.

¹⁶⁹ ELSNER 1998, S. 778.

¹⁷⁰ BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1998, S. 32.

¹⁷¹ USP = *unique selling proposition*.

¹⁷² SCHNEIDEWIND 1995b, S. 5.

unverzichtbar wird wie für die Anbieter auf anderen heiß umkämpften Märkten, zum Beispiel im Konsumgütersektor. Der diesbezügliche Handlungsbedarf ist in peripheren, strukturschwachen Regionen am größten.¹⁷³

4.2.2.2 Vergleich des Regionalmarketing mit anderen Ansätzen der Regionalentwicklung

Regionalmarketing liegt quer zu den oben beschriebenen Strategien der mobilitätsorientierten und der eigenständigen Regionalentwicklung: Durch die Vermarktung von Leistungen, die auf endogenen Potentialen beruhen, werden die Eigenkräfte gestärkt. Regionalmarketing kann aber auch - im Sinne einer mobilitätsorientierten Strategie - mit dem Ziel betrieben werden, regionsexterne Investoren und Unternehmen anzuziehen.

Im Kern ist Regionalmarketing vor allem eine besondere Ausprägung des Konzepts der endogenen Regionalentwicklung: HAHNE hat bereits in den achtziger Jahren vorgeschlagen, im Zuge einer endogenen Regionalentwicklung die Ressourcen von Regionen zu erfassen und zu vermarkten:

„Die ökonomischen Chancen für einen stärker eigenständigen multifunktionalen Entwicklungsweg in strukturschwachen Regionen liegen nach innen in [...] den Möglichkeiten der innerregionalen Verflechtungen und Kooperationen“ und „nach außen in der gezielten Vermarktung regionsspezifischer Produkte und Eigenheiten“¹⁷⁴.

SCHNEIDER weist zurecht darauf hin, daß letztlich die Nachfrage darüber entscheidet, was ein endogenes Potential für die Entwicklung einer Region ist.¹⁷⁵ Bei der endogenen Regionalentwicklung stehen die Einbeziehung der regionalen Akteure, die Mobilisierung der vorhandenen Potentiale und insgesamt das Ziel einer inhaltlich selbstbestimmten und eigenständigen Entwicklung im Mittelpunkt. Die ökonomische Eigenständigkeit findet weitaus weniger Beachtung. Es wird in Kauf genommen, daß zahlreiche Projekte und Initiativen nur durch staatliche Subventionen existieren können.

Auch Regionalmarketing ist in der Regel nicht ohne eine öffentliche Anschubfinanzierung und das Gewähren materieller Kooperationsanreize in Gang zu bringen (vgl. Kap. 5.1.2). Da jedoch der Fokus darauf liegt, Einkommen und Wohlstand über Erfolge auf den Märkten zu erzielen, eröffnet Regionalmarketing in besonderer Weise die Chance, eine auch in ökonomischer Hinsicht selbsttragende Entwicklung zu un-

¹⁷³ Vgl. MANSCHWETUS 1995, S. 19 f.

¹⁷⁴ HAHNE 1984, S. 57.

¹⁷⁵ Vgl. SCHNEIDER 1996, S. 34 f.

terstützen. Während bei Ansätzen wie der endogenen Regionalentwicklung oder der beispielsweise in Nordrhein-Westfalen praktizierten Regionalisierung der Strukturpolitik das Ziel darin besteht, den regionalen Akteuren mehr Mitsprache bei der Vergabe öffentlicher Mittel zu gewähren, wird durch Regionalmarketing tendenziell die Abhängigkeit von staatlichen Transferleistungen insgesamt reduziert.

4.3 Regionalmarketing als Analyse- und Handlungsrahmen für Nationalparkregionen

In dieser Arbeit wird das Konzept des Regionalmarketing als Analyse- und Handlungsrahmen für die Entwicklung von Nationalparkregionen angewandt. Die Gründe dafür liegen darin,

- daß Regionalmarketing einen geeigneten Ansatz darstellt, um der gestiegenen Umsetzungsorientierung und der Globalisierung zu begegnen und um Beiträge zu einer selbsttragenden Regionalentwicklung zu leisten,
- daß aus dem Konzept eine Systematik abzuleiten ist, mit der sich sowohl die inhaltlich-funktionalen als auch die prozeß- und akteursbezogenen Aspekte der Entwicklung von Nationalparkregionen analysieren und bewerten lassen, und
- daß Regionalmarketing in besonderer Weise als Handlungsansatz für Nationalparkregionen geeignet ist.

Die spezifische Eignung resultiert aus dem Kooperations-, dem Philosophie- und dem Strategieaspekt des Regionalmarketing (vgl. Abb. 4).

Der Kooperationsaspekt besteht aus den beiden Elementen „interkommunale Kooperation“ und „Public-Private-Partnership“. Interkommunale Kooperation ist in Nationalparkregionen von grundlegender Bedeutung, weil ein Nationalpark in der Regel an mehrere Gemeinden grenzt und weil die einzelnen Kommunen von außen zu meist sowieso nur als Teil der Nationalparkregion wahrgenommen werden. Ohne eine gemeindeübergreifende Koordinierung sind die Potentiale des Großschutzgebiets nicht optimal auszuschöpfen. Die Region ist dabei keine administrative, sondern eine funktionale Einheit, die unter den Gesichtspunkten „Nähe zum Nationalpark“ und „Bereitschaft zur Kooperation“ gebildet wird. Public-Private-Partnership, also die Zusammenarbeit von Akteuren aus dem staatlichen und dem privaten Sektor¹⁷⁶, ist in

¹⁷⁶ Nach BUDÄUS / GRÜNING (1997, S. 54) bezeichnet der Begriff „Public-Private-Partnership“ eine Interaktion zwischen öffentlicher Hand und Akteuren aus dem privaten Sektor, bei welcher der Fokus auf der Verfolgung komplementärer Ziele liegt und Synergiepotentiale genutzt werden. Die Zusammenarbeit muß nicht vertraglich formalisiert sein, sondern kann auch informell stattfinden.

Nationalparkregionen ebenfalls unverzichtbar, weil Regionalentwicklung hier dauerhaft nur auf der Basis einer Kooperation von Nationalparkverwaltung, Bürgern, Unternehmen, Kommunalpolitikern und -verwaltungen funktionieren kann. Regionalmarketing impliziert einen strukturierten, moderierten Kommunikationsprozeß, durch den die Dialogfähigkeit der Kooperanden eher gewahrt bleibt oder sich möglicherweise verhärtete Fronten aufbrechen lassen.

MERKMALE DES REGIONALMARKETING	BEDEUTUNG FÜR / ANWENDUNG IN NATIONALPARKREGIONEN
<p>Interkommunale Kooperation Kooperation mehrerer Gemeinden oder Gebietskörperschaften; Regionsbildung nach funktionalen, nicht administrativen Gesichtspunkten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation aller Gemeinden, die an den jeweiligen Nationalpark grenzen • Einzelne Kommunen werden von außen zumeist sowieso als Teil der Nationalparkregion wahrgenommen
<p>Public-Private-Partnership Kooperation von Akteuren aus dem staatlichen und dem privaten Sektor in einem strukturierten und moderierten Prozeß</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation von Nationalparkverwaltung, Bürgern, Unternehmen, Kommunalpolitikern und -verwaltungen • Wahrung der Dialogfähigkeit beziehungsweise evtl. Aufbrechen starrer Fronten • Nationalpark und Region können sich nur gemeinsam erfolgreich entwickeln
<p>Philosophieaspekt Markt- und Wettbewerbsorientierung; Stimulation der Austauschvorgänge zwischen einer Region und ihren Marktpartnern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Umsätze der regionalen Wirtschaft durch Inwertsetzung des Nationalparks • Schaffung von Arbeitsplätzen; dadurch geringere Abhängigkeit von staatlichen Transferleistungen • Positiver Einfluß auf die Akzeptanz des Nationalparks in der lokalen Bevölkerung
<p>Strategieaspekt Definition von Zielen und Aufstellung längerfristiger Handlungspläne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nationalparke sind auf längere Zeiträume hin angelegt • Minimierung von Nutzungskonflikten durch Festlegung auf gemeinsame Ziele und Strategien

Abbildung 4: Regionalmarketing als Analyse- und Handlungsrahmen für Nationalparkregionen

Der Philosophieaspekt im Sinne einer Markt- und Wettbewerbsorientierung bildet die Voraussetzung einer Inwertsetzung des Nationalparks. Diese führt zu höheren Umsätzen der regionalen Wirtschaft und zur Schaffung von Arbeitsplätzen, wodurch tendenziell die Abhängigkeit von staatlichen Transferzahlungen verringert und die Akzeptanz des Nationalparks in der lokalen Bevölkerung erhöht wird.

Der Strategieaspekt bezieht sich auf die Formulierung von Zielen und die Aufstellung längerfristiger Handlungspläne; Nationalparkverwaltung und regionale Akteure müssen gemeinsame Ziele und Strategien erarbeiten,

- weil ein Nationalpark auf lange Zeiträume hin angelegt ist und
- weil Nationalparke regelmäßig zu Nutzungskonflikten führen, die es zu minimieren gilt.

Das bedeutet, daß der Zusammenhang zwischen Nationalparks und Regionalmarketing in dieser Arbeit auf induktive Weise hergestellt wird. Den Ausgangspunkt bildet nicht die Theorie, sondern das zu lösende Problem - die Steuerung der Entwicklung von Nationalparkregionen und die Verbesserung der Lebensverhältnisse der dort lebenden Menschen.

B Modell des Marketing von Nationalparkregionen

Analog zur Unterscheidung zwischen Management als Institution und als Funktion wird beim Regionalmarketing im folgenden zwischen einer Prozeß- und Akteursebene und einer funktionalen Ebene differenziert. Auf der Prozeß- und Akteursebene ist zwischen der Initialphase, der Aufbauphase und die Konsolidierungsphase zu unterscheiden - entsprechend dem idealtypischen Verlauf einer Regionalmarketinginitiative. Die Funktionen des Regionalmarketing werden gemäß dem Schema des Marketingmanagement in die vier Aspekte Analyse, strategische Marketingplanung, operative Planung des Marketingmix sowie Marketingkontrolle untergliedert. Die Fragen, die mit der Implementation der im Marketingmix definierten Maßnahmen zusammenhängen, werden nicht als eigener Unterpunkt geführt, sondern der Prozeß- und Akteursebene zugerechnet.

In der Initialphase wird meist noch keine der eigentlichen Funktionen des Regionalmarketing wahrgenommen; Ziel ist vielmehr, die Regionalmarketinginitiative in die Aufbauphase zu überführen. Dort und in der Konsolidierungsphase ist den funktionalen Anforderungen Rechnung zu tragen (s. Abb. 5).

5 Prozeß- und Akteursebene

Inhalte und Ergebnisse des Regionalmarketing hängen sehr eng mit dem sozialen Prozeß zusammen, in dem sie entstehen. Es gibt kein allgemeingültiges Modell dafür, wie dieser Prozeß zu organisieren ist. Eine Arbeitsstruktur, die sich in einer Region gut bewährt hat, läßt sich selten exakt auf eine andere Region übertragen. Die organisatorischen Formen des Regionalmarketing müssen deshalb immer wieder neu in Abstimmung mit den Akteuren und den Gegebenheiten vor Ort entwickelt werden.¹⁷⁷ Dennoch gibt es Gemeinsamkeiten, die an vielen Beispielen des Stadt- oder Regionalmarketing, der endogenen Regionalentwicklung und des Regionalmanagements zu beobachten sind.

¹⁷⁷ Vgl. HARTMANN 1994, S. 246 f.; KUNZMANN 1993, S. 17; SCHUCHT 1995, S. 16; SELLE 1994, S. 128.

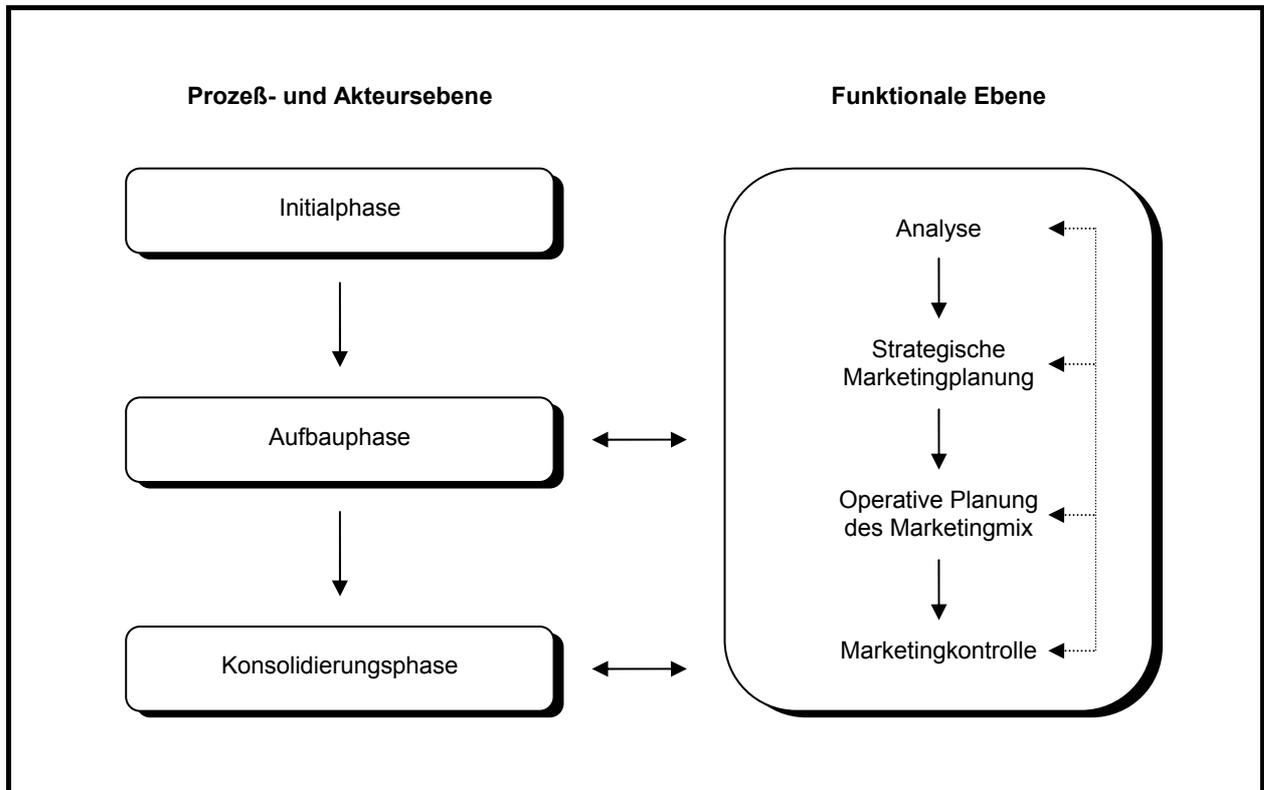


Abbildung 5: Modell des Marketing von Nationalparkregionen

5.1 Initialphase

In den meisten Regionen findet Regionalmarketing sowieso in der einen oder anderen Form statt: Die Institutionen der Wirtschaftsförderung und die Kammern kümmern sich um den Erhalt bestehender und die Anwerbung oder Gründung neuer Unternehmen, die Fremdenverkehrsämter werben um Touristen und so weiter.

5.1.1 Problemdruck als auslösendes Moment

Meist sind es Strukturbrüche - zum Beispiel Krisen in bisher dominierenden Wirtschaftszweigen - oder schleichende Verschlechterungen - zum Beispiel bei den Übernachtungszahlen -, die zu grundlegenden und umfassenden Überlegungen darüber führen, wie die Region ihre Stellung auf den Märkten verbessern kann. Grundvoraussetzung dafür, daß sich mehrere Kommunen für ein gemeinsames Regionalmarketing entschließen, ist ein gemeinsam empfundener Problemdruck. Krisensituationen befördern die Erkenntnis, daß Kooperation besser ist als Konkurrenz, so daß

Wirtschaft und Verwaltung eher zur Zusammenarbeit bereit sind. Wenn nicht alle Beteiligten den Handlungsbedarf erkennen, können innovativ eingestellte Veränderer schnell als „Nestbeschmutzer“ diffamiert werden. Nach Möglichkeit sollte allerdings nicht gewartet werden, bis eine Krise in voller Schärfe eingetreten ist, sondern bereits beim Auftreten der ersten Signale eine Kurskorrektur eingeleitet werden. In akuten Krisen verdrängt die Suche nach sofortiger Abhilfe leicht das Nachdenken über mittel- und langfristige Lösungen.¹⁷⁸

Aufgrund des Handlungsdrucks findet sich eine Gruppe von Personen zu einem Initiativkreis zusammen. Die Gruppe muß die politischen Entscheidungsträger davon überzeugen, eine gemeinsame Anstrengung in dieser Richtung zu unternehmen, denn Regionalmarketing sollte von den kommunalen Spitzenpolitikern und -beamten unterstützt werden. Häufig geht der Anstoß auch von privaten Beratungsbüros aus, die an Politik und Verwaltung herantreten. Widerstand kommt meist von denjenigen, die bisher für die Vermarktung der Region verantwortlich gewesen sind.¹⁷⁹

5.1.2 Kooperationsanreize

Regionalmarketing läßt sich nicht verordnen, sondern findet freiwillig statt. Alle maßgeblichen Akteure sollten daher zur Kooperation bereit sein. Das impliziert, daß man sich nicht als Gegner, sondern als „gemeinsame Problemlöser“¹⁸⁰ sieht. Nicht nur das Führungspersonal sollte die interkommunalen Belange erkennen und durchsetzen, sondern auch auf Sachbearbeiterebene sollte eine entsprechende Bereitschaft vorhanden sein.¹⁸¹

Der Wille zur Kooperation kann durch finanzielle Anreize gefördert werden. Der „privilegierte Zugang zu staatlichen Finanzmitteln“¹⁸², die bevorzugte Berücksichtigung der erarbeiteten Projektlisten bei der Vergabe von Fördermitteln und überhaupt die finanzielle Unterstützung des gesamten Prozesses durch die öffentliche Hand gilt vielen Autoren als unerläßliche Voraussetzung:

„Die einzelnen Gemeinden ebenso wie die privaten Akteure werden sich (mag der Leidensdruck auch noch so hoch sein) nur dann engagieren, wenn für sie Vorteile zu erken-

¹⁷⁸ Vgl. HÄFNER u. A. 1990, S. 152; HANERT 1996, S. 16; HARTMANN 1994, S. 220; ZARTH 1997, S. 158.

¹⁷⁹ Vgl. ADAM 1998, S. 445; ARBEITSGRUPPE DER LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT... 1998, o. S.; BRANDNER 1995, S. 29; GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 84 und 146; SCHUCHT 1995, S. 16.

¹⁸⁰ HARTMANN 1994, S. 221.

¹⁸¹ Vgl. ADAM 1998, S. 446; BROZSA 1993, S. 88; KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 863.

¹⁸² KILPER 1993, S. 59.

nen und entsprechende Anreize zu erwarten sind - am wirkungsvollsten sind immer noch finanzielle Anreize [...]."¹⁸³

Von anderen Autoren wird jedoch betont, daß externe Anreize nur eine Initialfunktion haben können und daß durch die Zusammenarbeit originäre Vorteile entstehen müssen, die auf Dauer stabilisierend wirken.¹⁸⁴

Die Bereitstellung staatlicher Gelder für das Regionalmarketing ist eine Gratwanderung zwischen zu geringer Förderung, die möglicherweise das Einschlafen der Initiative und das Ausbleiben meßbarer Erfolge zur Konsequenz hätte, und einer zu hohen Förderung, die das eigene Engagement ersticken und den Ruf nach Dauersubventionen auslösen würde. Eine angemessene Eigenbeteiligung der regionalen Akteure ist daher geboten.¹⁸⁵ So läßt sich am ehesten erreichen, daß das Vorhaben „nicht nur so vielschichtig und tiefgreifend wie nötig, sondern gleichzeitig auch so ‘schlank’ wie möglich zugeschnitten“¹⁸⁶ wird. Finanzielle Eigenbeträge der Akteure tragen auch dazu bei, daß der interkommunalen Kooperation die gebührende Ernsthaftigkeit entgegengebracht wird.¹⁸⁷

Für die finanzielle Förderung von Vorhaben des Regionalmarketing im ländlichen Raum spielt das LEADER-Programm¹⁸⁸ der Europäischen Union eine besondere Rolle.

Exkurs: Das LEADER-Programm

1991 als LEADER I begonnen und von 1994 bis 1999 als LEADER II fortgeführt, werden mit diesem Programm nach dem *bottom-up*-Prinzip Projekte zur wirtschaftlichen Entwicklung des ländlichen Raumes mit Geldern aus den Strukturfonds der Europäischen Union gefördert. Die Maßnahmen sollen innovativ sein und Modellcharakter haben. LEADER II ergänzt die Strukturförderung der EU und ist nur auf Ziel 1- und Ziel 5b-Gebiete¹⁸⁹ gerichtet.¹⁹⁰

¹⁸³ SCHOLICH / KUMMERER 1997, S. 210. Vgl. BROSA 1993, S. 85; BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 69; FIDLSCHESTER 1995, S. 145; HÄFNER U. A. 1990, S. 136; SCHÄFER 1996, S. 20; ZARTH 1997, S. 158.

¹⁸⁴ Vgl. ARBEITSGRUPPE DER LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT ... 1998, o. S.

¹⁸⁵ Vgl. HÄFNER U. A. 1990, S. 154; ZARTH 1997, S. 159.

¹⁸⁶ HANERT 1996, S. 17.

¹⁸⁷ JURCZEK U. A. 1999, S. 134 f.

¹⁸⁸ LEADER = *Liaisons entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale*.

¹⁸⁹ Ziel 1-Gebiete in Deutschland = neue Bundesländer einschließlich Berlin (Ost), Ziel 5b-Gebiete in Deutschland = ländliche Gebiete in Westdeutschland mit sozialem oder wirtschaftlichem Entwick-

Die Bundesländer haben sogenannte „operationelle Programme“ entwickelt, in deren Rahmen lokale Aktionsgruppen kleinräumig greifende Entwicklungsstrategien erarbeiten. Das Aktionsgebiet der lokalen Entwicklungsgruppen soll maximal hunderttausend Einwohner umfassen. Die Gruppen bestehen aus Partnern aus dem öffentlichen und privaten Sektor. Sie prüfen, ob vorgeschlagene Projekte zu der definierten Entwicklungsstrategie passen. Vorschläge können von der Bevölkerung, von Verbänden, Vereinen, Unternehmen oder Gebietskörperschaften formuliert werden. Neben den lokalen Aktionsgruppen können als Endbegünstigte und als Projektkoordinatoren auch sogenannte „kollektive Aktionsträger“ auftreten, als welche sich Körperschaften des öffentlichen Rechts oder Verbände zusammenschließen können. Die endgültige Entscheidung über Annahme oder Ablehnung der Projektvorschläge obliegt einem Gremium beim Landwirtschaftsministerium des jeweiligen Bundeslandes, das aus Vertretern unterschiedlicher Gruppen und Verbände zusammengesetzt ist.¹⁹¹

Förderfähig sind Maßnahmen zu den Themenkomplexen

- „Erwerb von Fachwissen“, worunter die Analyse des örtlichen Gebiets, die Motivierung und Schulung der Bevölkerung und die Ausarbeitung der Entwicklungsstrategie fallen,
- „mustergültige, übertragbare Programme im ländlichen Raum“, zu dem so heterogene Bereiche wie die Schulung der Projektbetreuer, die Förderung des ländlichen Tourismus, die Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse oder die Dorferneuerung gehören, und
- „grenzüberschreitende Zusammenarbeit“ zwischen mindestens zwei Mitgliedsstaaten der Gemeinschaft.¹⁹²

Die Aufzählung belegt, daß die Ziele des Programms sehr gut mit Struktur und Inhalt des Regionalmarketing kompatibel sind.

Voraussetzung für die Förderung durch die EU ist eine nationale Beteiligung, die sich aus staatlichen oder privaten Quellen speisen kann. Die Höhe der EU-Förderung richtet sich nach mehreren Kriterien und beträgt beispielsweise in Ziel 1-Gebieten

lungsrückstand; vgl. BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG 1998b, o. S.; RIDINGER 1995, S. 35-37.

¹⁹⁰ Vgl. BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG 1998a, o. S.; BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG 1998b, o. S.

¹⁹¹ Vgl. BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG 1998a, o. S.; BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG 1998b, o. S.

¹⁹² Vgl. BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG 1998a, o. S.

höchstens fünfundsiebzig Prozent der Gesamtkosten, aber mindestens fünfzig Prozent der bereitgestellten öffentlichen Mittel aus dem jeweiligen Nationalstaat.¹⁹³

Von 2000 bis 2006 wird die LEADER II-Initiative in modifizierter Form als „LEADER+“ fortgesetzt. Nach einem Leitlinien-Entwurf der EU-Kommission vom Oktober 1999, der voraussichtlich im Laufe des Jahres 2000 endgültig beschlossen werden wird, sollen die Prinzipien von LEADER II im wesentlichen beibehalten werden. Im Unterschied zu vorher kommen bei LEADER+ jedoch prinzipiell alle ländlichen Gebiete für eine Förderung in Frage. Außerdem soll die Zahl der Begünstigten beschränkt werden, um die Mittel zu konzentrieren und den Wettbewerb zwischen den Regionen zu verstärken. Insgesamt sollen strengere Maßstäbe an die thematische Ausrichtung der von den lokalen Aktionsgruppen zu erarbeitenden Entwicklungsstrategien angelegt werden. Der Aspekt der interregionalen Vernetzung wird betont. Für den gesamten Förderzeitraum stehen in Deutschland voraussichtlich 247 Millionen DM zur Verfügung.¹⁹⁴

5.1.3 Trägerschaft

Erst wenn ein förmlicher Beschluß aller beteiligten Kommunen zugunsten des Regionalmarketing vorliegt, kann die Aufbau- oder Entwicklungsphase beginnen. Für die Trägerschaft diskutieren GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG verschiedene Modelle:

- Wenn eine bestehende Verwaltungseinheit als Träger fungiert, kann auf die vorhandene Infrastruktur und das fachliche Know-how zurückgegriffen werden. Die Wahrscheinlichkeit ist aber groß, daß es zu Kapazitätsengpässen, internen Kooperations- und Kommunikationsschwierigkeiten und zu Konkurrenzdenken zwischen den beteiligten Kommunen kommt.
- Die Gründung eines Vereins bietet die Vorteile, daß viele Ansprechpartner in unbürokratischer Form eingebunden werden können.
- Eine GmbH verbessert die Wirtschaftlichkeit und Effizienz des Vorhabens und ist gut geeignet, wenn Regionalmarketing vor allem als Instrument der Wirtschaftsförderung gedacht ist. Die Beteiligung Privater als Gesellschafter ist möglich. Ein

¹⁹³ Vgl. BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG 1998b, o. S.

¹⁹⁴ Vgl. AUGUSTIN / DEUTSCHE VERNETZUNGSSTELLE LEADER II ... 2000, o. S.; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN UNION 1999, o. S.

Nachteil liegt darin, daß Einzelpersonen und Interessengruppen aus dem Prozeß ausgeschlossen werden.¹⁹⁵

BUNDESAMT FÜR BAUWESEN U. A. betrachten die Frage der Rechtsform insgesamt als nachrangig und plädieren für die Form eines eingetragenen Vereins, weil diese „vergleichsweise gut die Erfordernisse von Freiwilligkeit, Gleichberechtigung und Flexibilität mit einem gewissen Grad an Formalisierung, mit der Fähigkeit zum Auftreten als Rechtsperson und zur Gewährleistung einer Geschäftsführung und Grundfinanzierung verbindet“¹⁹⁶.

5.2 Aufbauphase

In der Regel wird - in unterschiedlichen Ausprägungen - ein dreigliedriges Organisationsschema gewählt. Es besteht aus einem Lenkungsgremium, mehreren Arbeitskreisen oder Projektgruppen sowie einer Geschäftsstelle, gegebenenfalls ergänzt durch einen Beirat, einen Koordinierungsausschuß und ein externes Moderations- und Beratungsbüro (s. Abb. 6).¹⁹⁷ Aus organisationswissenschaftlicher Sicht handelt es sich dabei um Macht-, Fach- und Prozeßpromotoren.¹⁹⁸

5.2.1 Das Promotorenmodell

WITTE hat das Promotorenmodell Anfang der siebziger Jahre entwickelt, um Innovationsprozesse in Unternehmen zu erklären. Als Untersuchungsobjekt diente ihm die Einführung der ersten Generation von Computern.¹⁹⁹

Den Ausgangspunkt bildet die These, daß bei jeder Innovation Willens- und Fähigkeitsbarrieren zu überwinden sind. Diese Barrieren sind nicht abstrakt, sondern personalisiert. Es handelt sich um konkrete Personen, die die Innovation entweder nicht

¹⁹⁵ Vgl. GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 83 f.

¹⁹⁶ BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 69.

¹⁹⁷ Vgl. ARBEITSGRUPPE DER LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT... 1998, o. S.; BERTRAM 1995, S. 36 f.; BRANDNER 1995, S. 29 f.; BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 53; FIDL-SCHUSTER 1995, S. 145; HANERT 1996, S. 32 f.; KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 864; SCHÄFER U. A. 1996, S. 60-72; SCHLEGEL 1993, S. 17 f.; TÖPFER 1996, S. 42 f. Im Gegensatz dazu schlagen KOTLER / HAIDER / REIN (1994, S. 34) vor, nur eine einzige Planungsgruppe aus Bürgern, Politikern und Unternehmern zu bilden, die die Situation analysieren, eine Vision entwerfen und einen langfristigen Aktionsplan aufstellen soll.

¹⁹⁸ Vgl. FÜRST / LÖB 1998, S. 14; GUGISCH / MAIER / OBERMAIER 1998, S. 139; SCHLEICHER-TAPPESENER / STRAUF 1996, S. 16; TÖPFER 1996, S. 42 f.

¹⁹⁹ Vgl. WITTE 1973, S. IX.

wollen oder nicht verstehen.²⁰⁰ In gleicher Weise sind die Energien zur Überwindung der Barrieren an Personen gebunden, nämlich die Promotoren. Diese definiert WITTE als „Personen, die einen Innovationsprozeß aktiv und intensiv fördern“²⁰¹.

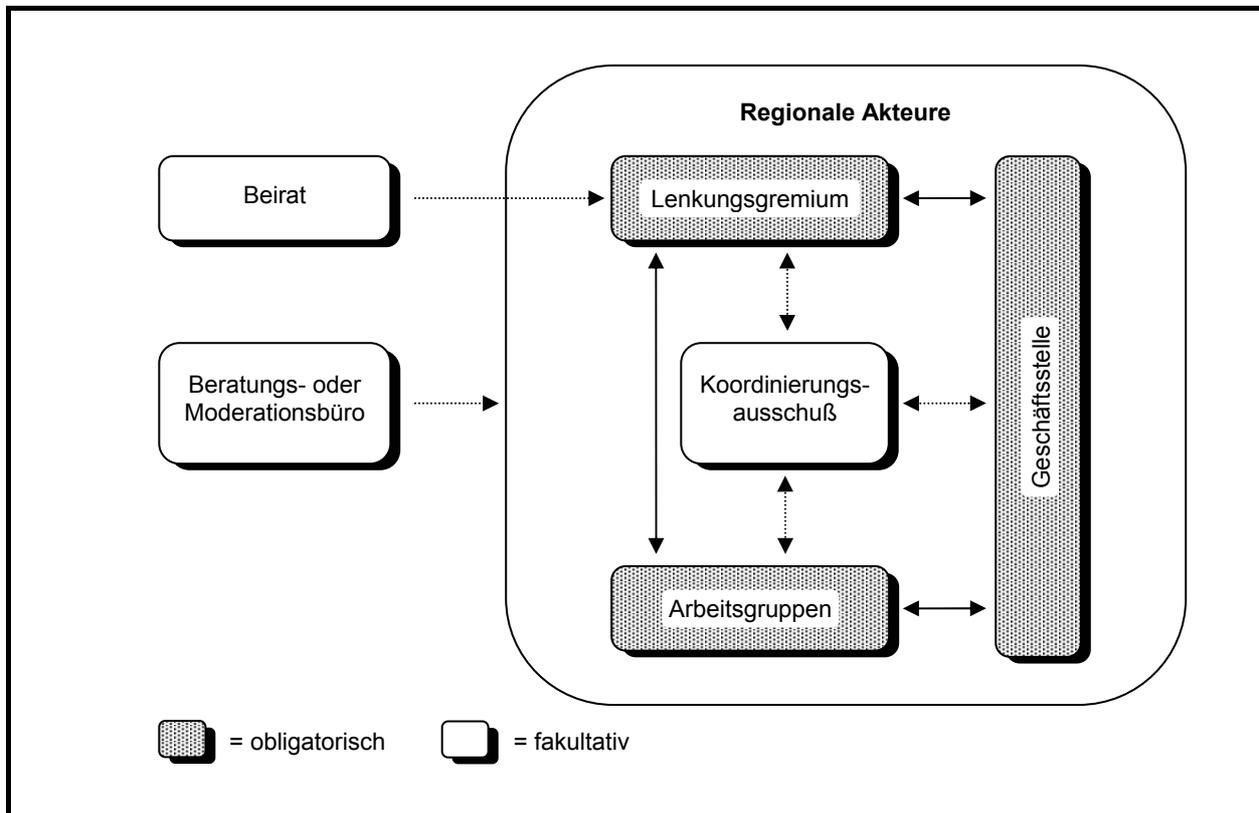


Abbildung 6: Arbeitsstruktur während der Aufbauphase (Modell)

Ursprünglich ging man lediglich von den beiden Typen des Macht- und des Fachpromotors aus. Ein Machtpromotor kann Willensbarrieren durch seine Stellung in der Hierarchie überwinden, indem er Opponenten gegebenenfalls mit Sanktionen belegt, Innovationswillige schützt und auch die Konfrontation mit ranghöheren Personen nicht scheut. Im Gegensatz dazu fördert ein Fachpromotor eine Innovation durch sein objektspezifisches Fachwissen. Er zeichnet sich durch fachliches Interesse und das Bemühen aus, sein Wissen ständig zu vergrößern und als Argumentationsmittel einzusetzen.²⁰²

²⁰⁰ Eine weitere Barriere bildet die innovationsfeindliche Eigendynamik der Administration. Vgl. HAUSCHILDT 1993, S. 141-145.

²⁰¹ WITTE 1973, S. 15 f.

²⁰² Vgl. WITTE 1973, S. 17-19.

Die Rollen des Macht- und des Fachpromotors können von einer Person allein wahrgenommen werden. Die Durchsetzungsfähigkeit ist jedoch bei verteilten Rollen höher. Das Innovationsmanagement ist sogar um so erfolgreicher, je mehr Promotoren daran beteiligt sind.²⁰³

HAUSCHILDT erweitert das Promotorenmodell um eine dritte Rolle, die des Prozeßpromotors. Dieser wirkt als Vermittler zwischen Fach- und Machtpromotor. Er spricht beider Sprache und zeichnet sich aus durch Risikobereitschaft, Begeisterungsfähigkeit, Führungs- und Motivationsfähigkeit, psychologisches und diplomatisches Geschick sowie Betriebsamkeit. Die Rolle des Prozeßpromotors ist verwandt mit der des *change agents*, der ganz allgemein als Experte mit einer bestimmten Art von Wandel große Erfahrung hat - beispielsweise als Psychotherapeut oder als Entwicklungshelfer - und als externer Berater tätig wird. Während WITTE darauf verweist, daß es bei echten Innovationen niemanden mit einschlägiger Erfahrung geben kann, vollzieht ENDRUWEIT keine eindeutige Trennung zwischen Prozeßpromotor und *change agent*.²⁰⁴

Das Promotorenmodell bezieht sich auf den Prozeß der Entscheidung darüber, ob eine bestimmte Innovation in einem Unternehmen eingeführt werden soll. Die Umsetzung der einmal beschlossenen Innovation ist nach WITTE Aufgabe eines Projektmanagers, der gegebenenfalls mit Sonderbefugnissen auszustatten ist.²⁰⁵ Daher kann man das Promotorenmodell streng genommen nur auf die Initialphase des Regionalmarketing übertragen. Es beschreibt jedoch auch sehr gut die Funktionen, die während der Aufbauphase zu erfüllen sind.²⁰⁶ So übernehmen das Lenkungsgremium die Aufgabe des Machtpromotors, die Arbeitskreise die der Fachpromotoren sowie die Geschäftsstelle und gegebenenfalls der Moderator die des Prozeßpromotors (s. Abb. 7).

5.2.2 Lenkungsgremium

In der Literatur werden unterschiedliche Formen beschrieben, in denen die Aufgaben des Lenkungsgremiums organisiert werden. Meist wird nicht nur ein Gremium eingesetzt, sondern mehrere. Den Kern bildet jeweils das Lenkungsgremium im engeren

²⁰³ Vgl. HAUSCHILDT 1993, S. 164; WITTE 1973, S. 20.

²⁰⁴ Vgl. ENDRUWEIT 1997, S. 98-100; HAUSCHILDT 1993, S. 168-172; WITTE 1973, S. 13-17.

²⁰⁵ Vgl. WITTE 1973, S. 12 f.

²⁰⁶ Dies gilt um so mehr, wenn man Regionalmarketing als fortlaufenden Innovationsprozeß begreift.

Sinne, das durch einen Beirat, der für den Kontakt zu externen Stellen sorgt, und einen Koordinierungsausschuß ergänzt werden kann, der für die innere Abstimmung zuständig ist. Für welches Modell man sich entscheidet, hängt wesentlich von Zahl und Größe der beteiligten Partner ab. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. halten die Einrichtung eines Koordinierungsausschusses für geboten bei Kooperationen von sehr großen Städten, deren politisches Spitzenpersonal sich um zuviel andere Aufgaben kümmern muß, oder von sehr kleinen Kommunen, in denen die Bürgermeister nur ehrenamtlich tätig sind und ebenfalls über einen geringen zeitlichen Spielraum verfügen.²⁰⁷

Promotoren-Typus	Personenkreis	Ressourcen	Aufgaben
Machtpromotor	Relevante Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Verbänden (→ Lenkungsgremium, Beirat, Koordinierungsausschuß)	Politische Legitimation, z. T. auch finanzielle oder unternehmerische Kompetenz	Grundsatzentscheidungen, Gesamtkoordination, Kontrolle von Zeitplan und Budget
Fachpromotor	„Fachleute“ im weitesten Sinne aus Bürgerschaft, Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen, gegebenenfalls auch externe Berater oder Gutachter (→ Arbeitskreise)	Orts- und Problemerkennntnis, z. T. auch spezialisiertes Fachwissen	Prinzipiell Mitarbeit an allen Teilen des Marketingkonzepts möglich, vor allem auch bei der Erarbeitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen
Prozeßpromotor	Koordinatoren, Moderatoren oder Mediatoren, gegebenenfalls auch von außerhalb (→ Geschäftsstelle, externes Büro)	Organisatorische und kommunikative Kompetenz	Organisatorisch-technische Unterstützung der anderen Beteiligten, thematische Zuarbeit; Initiierung und Strukturierung der Kommunikationsprozesse sowie Motivierung der Beteiligten

Abbildung 7: Anwendung des Promotorenmodells im Regionalmarketing

Das eigentliche Lenkungsgremium benötigt Machtressourcen, denn es setzt Termine und Fristen und überwacht deren Einhaltung, kontrolliert das Budget und wirbt in politischen Gremien um Zustimmung für die Inhalte des Regionalmarketing. Das Gremium muß daher an allen Grundsatzentscheidungen beteiligt werden. Da es verhältnismäßig oft zusammentritt, sollte die Mitgliederzahl auf fünfzehn bis zwanzig begrenzt werden. Als Mitglieder kommen neben den lokalen Vertretern von Wirtschafts-

²⁰⁷ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 62.

verbänden und sonstigen Interessengruppen vor allem die Bürgermeister und die Spitzen der Kommunalverwaltungen in Frage.²⁰⁸ HANERT fordert, daß das Lenkungsgremium

- berufsbedingte gesellschaftliche Interessen möglichst breit widerspiegeln sollte,
- politisch ausgewogen sein sollte und sich nicht nur aus Politikern zusammensetzen sollte,
- alle kooperierenden Gemeinden gleichmäßig repräsentieren muß und
- nicht nur aus Männern mittleren Alters, sondern auch aus Frauen und Jugendlichen bestehen sollte - gerade wenn man jüngere Zielgruppen erreichen möchte.²⁰⁹

Wenn die Koordination des Regionalmarketing nach innen und der Aufbau gegenseitigen Vertrauens im Vordergrund stehen, sollte das Lenkungsgremium sehr klein gehalten werden und nur aus den Bürgermeistern und gegebenenfalls den Stadtdirektoren bestehen.²¹⁰

Der Beirat hat die Aufgaben, den Kontakt zu den öffentlichen Geldgebern auf Landes- und Bundesebene zu pflegen und dafür zu sorgen, daß Entscheidungen des Regionalmarketing nicht mit der Landespolitik oder der Entwicklung in benachbarten Regionen kollidieren. Daher sollten hier hochrangige Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung vertreten sein, zum Beispiel Abteilungsleiter aus den einschlägigen Landesministerien, Vertreter der regionalen Planungsstellen und die Landräte. Darüber hinaus können Verbände, große Unternehmen, Hochschulen und sonstige wichtige Institutionen einbezogen werden.²¹¹

Der Koordinierungsausschuß nimmt solche Aufgaben gebündelt wahr, „für die die Lenkungsebene 'zu hoch' und die Arbeitsebene 'zu spezialisiert' ist“²¹². Er ist besonders wichtig als „Ansprech- und Projektentwicklungsebene“ in der Frühphase des Regionalmarketing. Seine Hauptaufgaben liegen in der Entscheidungsvorbereitung und der Bündelung von Informationen. Wenn kein Beirat eingerichtet wurde, kann der Koordinierungsausschuß auch den Informationsaustausch mit politischen Gremien und Ministerien pflegen.²¹³

²⁰⁸ Vgl. BERTRAM 1995, S. 36; FIDLSCHUSTER 1995, S. 145; HANERT 1996, S. 75; SCHÄFER U. A. 1996, S. 60.

²⁰⁹ Vgl. HANERT 1996, S. 21 f.

²¹⁰ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 61 f.

²¹¹ Vgl. KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 864; SCHLEICHER-TAPPESENER / STRAUF 1996, S. 8.

²¹² BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 62.

²¹³ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 62.

Es ist davor zu warnen, die Lenkungsgremien übermäßig aufzufächern und einen administrativen „Wasserkopf“ zu installieren. Die Differenziertheit der Institutionen muß den personellen und finanziellen Kapazitäten der Kooperationspartner und dem Stellenwert angemessen sein, der dem Regionalmarketing eingeräumt wird. Die beschriebenen Varianten Lenkungsgremium, Beirat und Koordinierungsausschuß stehen für drei Aufgabenbereiche, die durchaus auch von einer einzigen Instanz übernommen werden können.

5.2.3 Arbeitskreise

Die Arbeit am eigentlichen Inhalt des Regionalmarketing geschieht in Arbeitsgruppen. Für die Zielfindung und die Aufstellung eines Leitbildes eignen sich offene Arbeitskreise, in denen die Bürger mitwirken können. Daneben sind Facharbeitskreise erforderlich, in denen die an einem Thema interessierten Fachleute aus Wirtschaft, Verwaltung und Vereinen zusammenkommen. Sie bringen ihr Know-how ein und müssen spätestens bei der Realisierung bestimmter Maßnahmen auch bereit sein, unternehmerisches Risiko zu übernehmen. Innerhalb jeder Arbeitsgruppe werden erst Informationen und Erfahrungen ausgetauscht, um dann Handlungserfordernisse und Prioritäten zu erarbeiten. Parallel dazu werden mit dem Lenkungsgremium gemeinsame Projekte und Maßnahmen definiert.²¹⁴

Allgemein gesprochen besteht die Funktion der Arbeitsebene darin,

- „die von der Entscheidungsebene vorgegebenen generellen Entwicklungs- und Arbeitsziele zu konkretisieren,
- darauf aufbauend konkrete Vorschläge und Projekte zu entwickeln und
- diese - nach Rückkopplung mit der Entscheidungsebene - zu realisieren bzw. auf deren Realisierung in den einzelnen Kommunen hinzuwirken“²¹⁵.

Zu den Faktoren, die den Erfolg der Arbeitsgruppen fördern können, gehören die kontinuierliche Teilnahme und das persönliche Engagement der jeweiligen Mitglieder, Rückendeckung durch das Lenkungsgremium sowie eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung zur Stärkung der Gruppenidentität.²¹⁶

²¹⁴ Vgl. BERTRAM 1995, S. 36; BSCHIRRER / DITTMEIER / MAIER 1998, o. S.; BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 62; HAIMAYER 1993, S. 747 f.; KILPER 1993, S. 55-57; SCHLEICHER-TAPPESENER / STRAUF 1996, S. 16 f.

²¹⁵ SCHÄFER U. A. 1996, S. 60. Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 62.

²¹⁶ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 62 f.

Ein Beispiel einer relativ komplexen Arbeitsstruktur bietet das Modellprojekt Auerbergland, einer Kooperation von neun Gemeinden aus den Landkreisen Ostallgäu und Weilheim-Schongau. Sie wurde mit dem Ziel der Förderung einer eigenständigen Entwicklung initiiert. In jeder Gemeinde gibt es durchschnittlich sieben bis acht örtliche Arbeitskreise zu Themen wie Ortsbild, Verkehr, Landwirtschaft oder Tourismus. Daneben bestehen fünf überörtliche Fachgruppen, in denen ausgewählte Vertreter der örtlichen Arbeitskreise „mit Unterstützung der Projektleiter und zugezogener Fachleute abgestimmte Konzepte“²¹⁷ entwickeln, beispielsweise ein überörtliches Netz von „Erlebnispfaden“. Als Lenkungsgremium wurde in diesem Fall ein überörtlicher Arbeitskreis eingesetzt, in dem alle anderen Arbeitskreise und Fachgruppen vertreten sind und der „die Funktion des beschlußfassenden Organs für die zusammengeschlossenen Gemeinden“²¹⁸ wahrnimmt.

5.2.4 Geschäftsstelle

Eine Geschäftsstelle ist unverzichtbar, um die übrigen Akteure von technisch-organisatorischen Arbeiten zu entlasten und um die Kontinuität des Regionalmarketing sicherzustellen. Im einzelnen hat die Geschäftsstelle die Funktion,

- die Sitzungen des Lenkungsgremiums und der Arbeitskreise in organisatorischer und inhaltlicher Hinsicht vor- und nachzubereiten, also zum Beispiel Einladungen zu verschicken, Beschlußvorlagen zu erarbeiten und Protokolle zu schreiben,
- Informationen zu beschaffen, zu bündeln und an die Beteiligten weiterzugeben,
- als Anlaufstelle bereitzustehen bei Rückfragen und Problemen aller Art,
- Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und
- gegebenenfalls Sitzungen zu moderieren und Beratungsleistungen zu erbringen.²¹⁹

Vielfach werden während der Aufbauphase externe Büros mit der Prozeßmoderation und der inhaltlichen Beratung beauftragt (s. u.). Spätestens nach Ende der Unterstützung von außen muß die Geschäftsstelle jedoch in der Lage sein, alle genannten Aufgaben eigenständig zu erfüllen.²²⁰

²¹⁷ BUHL 1997, o. S.

²¹⁸ BUHL 1997, o. S.

²¹⁹ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 63; FÜRST / LÖB 1998, S. 19; JURCZEK U. A. 1999, S. 199 f.; SCHRAMM 1997, S. 168 f.

²²⁰ Vgl. ARBEITSGRUPPE DER LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT ... 1998, o. S.; BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 63; JURCZEK U. A. 1999, S. 199 f.

SCHRAMM empfiehlt, die Geschäftsstelle mit einer Person aus der Region zu besetzen. Da es sich beim Regionalmarketing nicht um eine kommunale Pflichtaufgabe handelt, ist es weit verbreitet, in den Geschäftsstellen Mitarbeiter im Zuge von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen zu beschäftigen. Nach BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. ist dies keine günstige Lösung, weil sie leicht zu personellen Diskontinuitäten oder unerwarteten Engpässen führt.²²¹

5.2.5 Externe Moderation und Beratung

Im Regionalmarketing werden häufig externe Moderationsbüros eingeschaltet. Deren Tätigkeit beschränkt sich meist nicht auf das reine Moderieren, sondern beinhaltet auch Beratungsleistungen. Die Mitarbeiter der Büros spielen dann die Rollen der

„Impulsgeber in der Initiierungsphase, Coaches für den Prozeßablauf, Moderatoren in einzelnen Phasen, Fachleute für bestimmte Themen oder [...] Beauftragte für die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben“²²².

Es hat sich nicht bewährt, dieselben Personen abwechselnd als Moderatoren und als fachliche Berater agieren zu lassen. Deswegen werden von den Büros in der Regel verschiedene Mitarbeiter eingesetzt. Wenn konsequent zwischen den Funktionen des Fach- und des Prozeßmoderators getrennt werden soll oder wenn sehr spezieller Sachverstand nötig ist, werden neben dem Moderationsbüro weitere Experten mit der Erstellung von Gutachten beauftragt.²²³

Die Moderation kann auch von Mitarbeitern der Geschäftsstelle oder anderen Akteuren aus der Region übernommen werden. Die Vorzüge dieser Personen bestehen darin, daß sie kaum zusätzliche Kosten verursachen, Ortskenntnisse besitzen und nahe am Geschehen sind. Sie sind aber nicht wirklich unabhängig und verfügen über eine geringere Innovationsfähigkeit, sofern überhaupt entsprechende personelle Kapazitäten vorhanden sind. Moderatoren von außen bieten Fachkompetenz, Unabhängigkeit und größere Objektivität, aber geringere Kenntnisse der lokalen Strukturen.²²⁴

²²¹ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 63; SCHRAMM 1997, S. 168.

²²² GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 109.

²²³ Vgl. FÜRST / LÖB 1998, S. 19; SCHLEICHER-TAPPESENER / STRAUF 1996, S. 9 und 16.

²²⁴ Vgl. BRANDNER 1995, S. 30; SCHÄFER U. A. 1996, S. 69-71.

Ein externes Moderationsbüro arbeitet ähnlich wie die Geschäftsstelle. Der Schwerpunkt liegt darauf,

- Probleme und Aufgaben zu strukturieren,
- die Kommunikation zwischen den Beteiligten herzustellen und aufrechtzuerhalten,
- Aktivitäten zu initiieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen,
- den Diskussions- und Entscheidungsprozeß zu moderieren und
- die Beteiligten zu motivieren.²²⁵

Der Moderator - oder gegebenenfalls das Moderatorenteam - sollte konsensorientiert sein, visionär denken können und Kreativität besitzen. Weiterhin gefordert sind Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit, Leistungsorientierung, Neuerungsinteresse, Zielerreichungsrealismus, Distanzvermögen - zwischenmenschlich, emotional und fachlich -, Verantwortungsbewußtsein, Geduld, Flexibilität und Anpassungsbereitschaft.²²⁶ Die Auftraggeber sollten das Moderationsbüro lediglich im Hinblick auf die Arbeitsergebnisse, nicht aber die Vorgehensweise kontrollieren.²²⁷

GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG unterstreichen die Schlüsselposition des Moderators:

„Der Moderator ist derjenige, auf den am schnellsten die Schuld für das Mißlingen des Prozesses abgeladen wird. Dies wird in manchen Fällen auch seine Berechtigung haben, da die Art und Weise, wie der Moderator den Prozeß mitgestaltet, tatsächlich einen beachtlichen Einfluß auf die Atmosphäre und die Ergiebigkeit von Diskussionen hat.“²²⁸

Als Fazit ist festzuhalten, daß es ein institutionelles Set gibt, welches im Regionalmarketing stets etabliert werden sollte. Dazu gehören das Lenkungsgremium, die Arbeitsgruppen und die Geschäftsstelle. Diese „Minimalausstattung“ kann bei Bedarf ergänzt werden durch einen Beirat, einen Koordinierungsausschuß und ein externes Moderations- oder Beratungsbüro (s. Abb. 6).

Im nächsten Abschnitt wird erläutert, welche Faktoren eine erfolgreiche Arbeit in der Aufbauphase begünstigen.

5.2.6 Erfolgsfaktoren in der Aufbauphase

Das Engagement und die Kompetenz der Akteure bilden in der Aufbauphase wie im Regionalmarketing insgesamt den Erfolgsfaktor schlechthin. Viel hängt von den

²²⁵ Vgl. SCHÄFER U. A. 1996, S. 66 f.

²²⁶ Vgl. ENDRUWEIT 1997, S. 106 f.; GUGISCH / MAIER / OBERMAIER 1998, S. 137.

²²⁷ Vgl. GUGISCH / MAIER / OBERMAIER 1998, S. 137.

²²⁸ GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 101.

kommunikativen Fähigkeiten und der Persönlichkeit der externen Prozeßpromotoren ab. Genauso wichtig ist es jedoch, daß sich Menschen vor Ort mit einem gewissen Idealismus in das Regionalmarketing einbringen.²²⁹

„Kooperationen leben in starkem Maße von der Kontinuität und der Einsatzbereitschaft der am Abstimmungsprozeß beteiligten Personen. [...] Sichtbarkeit, Dynamik und Erfolg von überörtlichen Kooperationen können durch eine oder mehrere Leitfiguren erhöht werden.“²³⁰

Damit Regionalmarketing nicht zu einer „Alibiveranstaltung zur Bestätigung des Bestehenden“ verkommt, müssen die Beteiligten „Offenheit zur Reflexion und Mut zur Infragestellung bisheriger Positionen“²³¹ aufbringen. Erforderlich ist

„die ehrliche Bereitschaft aller Beteiligten zur offenen und kritischen Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Situation sowie zur konzeptionellen und visionären Arbeit an der eigenen Zukunft“²³².

Was KRAFFT / ULRICH in bezug auf Regionalkonferenzen schreiben, scheint auch für das Regionalmarketing zu gelten:

„Als institutionalisierte Form regionaler Selbstorganisation machen sie Lernprozesse möglich, die den jeweiligen Teilnehmern - Personen wie auch Organisationen - die Chance eröffnen, ihre eigene Sichtweise selbstkritisch zu hinterfragen.“²³³

Erfolgreiches Regionalmarketing setzt voraus, daß man in der Gestaltungs- und Realisierungsphase die „richtigen“ Probleme auswählt. Wichtig ist bereits das Einstiegs-thema, das als „Trainingsfeld“ dienen und zur weiteren Kooperation motivieren muß. Allgemein sollte lieber bei den Ressourcen und Potentialen als bei den Schwächen angesetzt werden, weil es andernfalls leicht zur Delegation von Schuld und Lösungskompetenz an externe Instanzen kommt. Die Probleme sollten Lösungen zulassen, die allen Beteiligten Vorteile bieten. Ungünstig sind „böartige Probleme“²³⁴, bei denen es um Verteilungs- und Standortfragen geht und die einer Seite gravierende Nachteile bringen können:

²²⁹ Vgl. BROZSA 1993, S. 87 f.; HÄFNER U. A. 1990, S. 71, 151 und 157; HARTMANN 1994, S. 221 und 247; KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 863; MAIER 1994, S. 45.

²³⁰ SCHÄFER U. A. 1996, S. 45. Vgl. ARBEITSGRUPPE DER LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT... 1998, o. S.

²³¹ HANERT 1996, S. 17.

²³² KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 863. Vgl. KILPER 1993, S. 58 f.

²³³ KRAFFT / ULRICH 1995, S. 107 f.

²³⁴ SELLE 1994, S. 81. Vgl. ARBEITSGRUPPE DER LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT... 1998, o. S.

„Themen, die sich mit der Formulierung gemeinsamer Gestaltungs- oder Entwicklungsfragen befassen, haben distributiven Charakter und [...] [lassen] sich leichter im Konsens bearbeiten.“²³⁵

Im Hinblick auf die konkrete Vorgehensweise wird empfohlen, nur grundsätzliche Fragen zu klären und schriftlich zu fixieren, um den Einigungsprozeß nicht durch Detaildiskussionen zu gefährden. Der Prozeßmoderator muß versuchen, Profilierungsversuche und arrogantes Verhalten zu unterbinden. Die einzelnen Arbeitsphasen dürfen nicht zu lang werden, gegebenenfalls sind Fristen zu setzen. Hier kann es hilfreich sein, Informationen über gelungene Kooperationen in ähnlich strukturierten Regionen einzuholen.²³⁶

Der hohe Zeitbedarf und die daraus resultierende Bedeutung des Faktors Geduld werden immer wieder betont: „Kooperation muß wachsen, braucht daher Zeit und Spielräume!“²³⁷ Ähnlich äußern sich SCHÄFER U. A.:

„Der Auf- und Ausbau von Akteursnetzen für Kooperationsprozesse kann nur schrittweise über einen längeren Zeitraum erfolgen. [...] Der vergleichsweise lange Zeitraum für die Etablierung von Akteursnetzen überörtlicher Handlungskonzepte setzt bei allen Beteiligten Geduld und Ausdauer voraus und ist auch bei der Förderung zu beachten.“²³⁸

Nicht nur der Prozeß braucht Zeit, auch die Resultate stellen sich meist erst auf längere Sicht ein.²³⁹

In einem gewissen Gegensatz zum großen Zeitbedarf steht der Zwang, möglichst rasch Erfolge vorweisen zu können. Überspitzt könnte man formulieren, daß einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Erfolg ist. Rasche und spürbare Anfangserfolge sind wichtig als bestätigende Erfolgserlebnisse für die Kooperanden und für die Akzeptanz des Regionalmarketing in der breiteren Öffentlichkeit. Man sollte sich zumindest einige Felder aussuchen, auf denen kurzfristig etwas zu verändern ist. Der Erfolgsdruck darf allerdings nicht zu groß werden:

„Die Anstoßwirkungen der Kooperationsaktivitäten auf andere Akteure und Organisationen brauchen eine gewisse Zeit; die Aktivitäten und das 'Wirken' der Kooperation müssen erst wahrgenommen und verarbeitet werden, bevor sie selbsttragende Prozesse ins

²³⁵ SCHÄFER U. A. 1996, S. 31. Themen, bei denen es um die Umverteilung innerhalb des Bestandes geht, bezeichnen die Autoren in Anlehnung an LOWI (1964, S. 711) als „redistributiv“. Vgl. FIDL-SCHUSTER 1995, S. 144; KRAFFT / ULRICH 1995, S. 105; SELLE 1994, S. 81 f.

²³⁶ Vgl. HANERT 1996, S. 24; KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 862; KILPER 1993, S. 56; KRZEWICZ 1993, S. 74; SCHÄFER U. A. 1996, S. 19.

²³⁷ KRZEWICZ 1993, S. 74.

²³⁸ SCHÄFER U. A. 1996, S. 50.

²³⁹ Vgl. HANERT 1996, S. 16; SCHUCHT 1995, S. 16.

Rollen bringen können. Kooperation eignet sich daher nicht für medienwirksame Schnell-schüsse und Hau-Ruck-Lösungen!"²⁴⁰

Vielfach liegt ein Grund des Scheitern darin, daß „der Kooperation [...] nicht die 'Zeit des Reifens' gelassen [wird] - der implizite Zwang zu vorzeigbaren Ergebnissen verleitet zu 'Aktionismus ohne Perspektive'"^{241 242}

5.3 Konsolidierungsphase

Soll Regionalmarketing mehr als ein Strohfeuer sein und zum dauerhaften Handlungsprogramm einer Region werden, muß die Aufbauphase in eine Konsolidierungsphase übergehen. Um die Dauerhaftigkeit zu sichern, benötigt man eine stabile Organisationsform. Wird die Arbeit in der Aufbauphase noch zu einem großen Teil ehrenamtlich geleistet, braucht man meist nach zwei bis drei Jahren ein professionelles Management. Unter Umständen erweisen sich auch die Arbeitsstrukturen, die man in der Aufbauphase gewählt hat, auf die Dauer als zu komplex. Vor allem müssen die angestoßenen Maßnahmen und Projekte über einen längeren Zeitraum hinweg begleitet werden. Die neuen Handlungsfelder bieten Chancen für Existenzgründer, die beraten und mit Krediten versorgt werden müssen. Informationsgrundlagen und Strategien müssen aktualisiert und fortgeschrieben werden. Das bedeutet, daß die Geschäftsstelle in der Konsolidierungsphase einen Bedeutungszuwachs erfährt und in die Rolle einer regionalen Entwicklungsagentur hineinwachsen sollte.²⁴³

Solche Regionalagenturen arbeiten meist als intermediäre Organisationen zwischen Staat, Unternehmen und Bürgern und übernehmen Vermittlungsfunktionen.²⁴⁴

FIDLSCHESTER schlägt folgendes Spektrum an Dienstleistungen vor:

„Sie sollten Informationen und Know-how vermitteln, Prozesse in Gang bringen und koordinieren. Sie müssen 'Brückenfunktion' in der Region und von der Region zu Länder- und Bundesverwaltungen ausüben, Finanzmittel organisieren und Einrichtungen - wie z.B. Gründerzentren oder Arbeitsstiftungen - aufbauen, Projektträger beraten und begleiten und das Projekt- und Prozeßmanagement übernehmen.“²⁴⁵

²⁴⁰ KRUCZEWICZ 1993, S. 75.

²⁴¹ ARBEITSGRUPPE DER LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT... 1998, o. S.

²⁴² Vgl. HÄFNER U. A. 1990, S. 158 f.; KRUCZEWICZ 1993, S. 75; SCHUCHT 1995, S. 17; ZARTH 1997, S. 158.

²⁴³ Vgl. ARBEITSGRUPPE DER LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT... 1998, o. S.; HÄFNER U. A. 1990, S. 151 und 155 f.; KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 872; MAIER 1994, S. 45; SCHUCHT 1995, S. 17.

²⁴⁴ Vgl. HANERT 1996, S. 10; KNIELING 1994, S. 117 f.; SELLE 1994, S. 120-125.

²⁴⁵ FIDLSCHESTER 1995, S. 145 f. Vgl. FÜRST 1995, S. 253 f.

Als Beispiel einer regionalen Entwicklungsagentur, die zudem in einem Großschutzgebiet - dem Biosphärenreservat Rhön - tätig ist, soll in einem Exkurs das Regionale Zentrum für Wissenschaft, Technik und Kultur (RWZ) im hessischen Hünfeld vorgestellt werden.

Exkurs: Regionales Zentrum für Wissenschaft, Technik und Kultur (RWZ)

„Das RWZ wurde 1991 von 214 Stiftern aus der Region Osthessen, Westthüringen und der bayerischen Rhön als gemeinnützige Stiftung gegründet. Ziel ist es, Beiträge zu einer umweltverträglichen und sozialverantwortlichen Regionalentwicklung zu leisten.“²⁴⁶

Die Stiftung hat eine Geschäftsstelle mit sieben Mitarbeitern, einen fünfköpfigen Vorstand, der die Außenvertretung wahrnimmt, und ein Kuratorium, dem jeweils fünf Vertreter aus Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft und gesellschaftlichen Organisationen angehören. Die Kosten für Personal und Unterhaltung der Geschäftsstelle werden praktisch komplett vom Land Hessen getragen. Darüber hinaus stehen Erträge des Stiftungskapitals und projektbezogene Zuschüsse und Einnahmen zur Verfügung.²⁴⁷

Zu den Arbeitsbereichen gehören „Regionalentwicklung und -planung“, „Umwelt und Technik“, „Wirtschaften in der Region“ sowie „soziale und kulturelle Arbeit“²⁴⁸. Realisiert wurden bisher eine Ökologische Regionalschau in Bad Brückenau, ein Verbundprojekt zur kommunalen Umweltberatung, ein Regionalladen, ein Energiekonzept für die Rhön, eine Existenzgründerberatung „Rhöner Vollwertprodukte GmbH“ und ein Verein zur Förderung des Streuobstanbaus, um nur einige Beispiele zu nennen.²⁴⁹

6 Funktionale Ebene

Hinsichtlich der Prozeß- und Akteursebene des Regionalmarketing finden sich in der wissenschaftlichen Literatur kaum nationalparkspezifische Aussagen. In bezug auf die funktionalen Aspekte ist das anders, weil hierzu verhältnismäßig viele Untersuchungen in Nationalparkregionen durchgeführt wurden.

²⁴⁶ RWZ 1998, o. S.

²⁴⁷ Vgl. HÄNSEL 1996, S. 76-79; HENCKEL / KNIELING 1994, S. 42.

²⁴⁸ RWZ 1998, o. S.

²⁴⁹ Vgl. HENCKEL / KNIELING 1994, S. 43; RWZ 1998, o. S.

Um den Ausführungen über die funktionale Ebene des Marketing von Nationalparkregionen einen Rahmen zu geben, werden die Aufgabenbereiche des Regionalmarketing zunächst jeweils allgemein beschrieben. Danach wird auf die Besonderheiten von Nationalparkregionen eingegangen. Schwerpunkte bilden dabei die Chancen und Restriktionen für die Regionalentwicklung, die mit einem Nationalpark verbunden sein können, sowie die Möglichkeiten zur Entschärfung etwaiger Zielkonflikte zwischen Naturschutz und wirtschaftlicher Entwicklung. Einen Überblick über die funktionalen Elemente des Regionalmarketing gibt Abbildung 8.

6.1 Analyse

Bevor Ziele und Strategien formuliert werden, sollten die Ausgangssituation der Region sowie die Strukturen von Nachfrage und Konkurrenz auf den zu definierenden Zielmärkten analysiert werden.

Bei konsequenter Marktorientierung wäre es geboten, von der Nachfrage der Kunden und den Angeboten der Konkurrenz auszugehen und dann die Region unter diesen Gesichtspunkten näher zu betrachten. Eine Marktanalyse ist jedoch erst möglich, wenn zuvor die relevanten Märkte bestimmt worden sind. Diese Entscheidung hängt eng mit den Ausgangsbedingungen in der Region zusammen, so daß mit der Regionsanalyse begonnen werden sollte.²⁵⁰

²⁵⁰ Diese Sichtweise wird vertreten von BRANDNER (1995, S. 30 f.) und KOTLER / HAIDER / REIN (1994, S. 111-120). FREYER (1997, S. 117) hält ein derartiges „diagnostisches Marketing“ aus der Perspektive eines Leistungsanbieters ebenfalls für sinnvoll, wählt selber aber eine „analytische Sicht“, bei der die Analyseschritte in der umgekehrten Reihenfolge dargestellt werden.

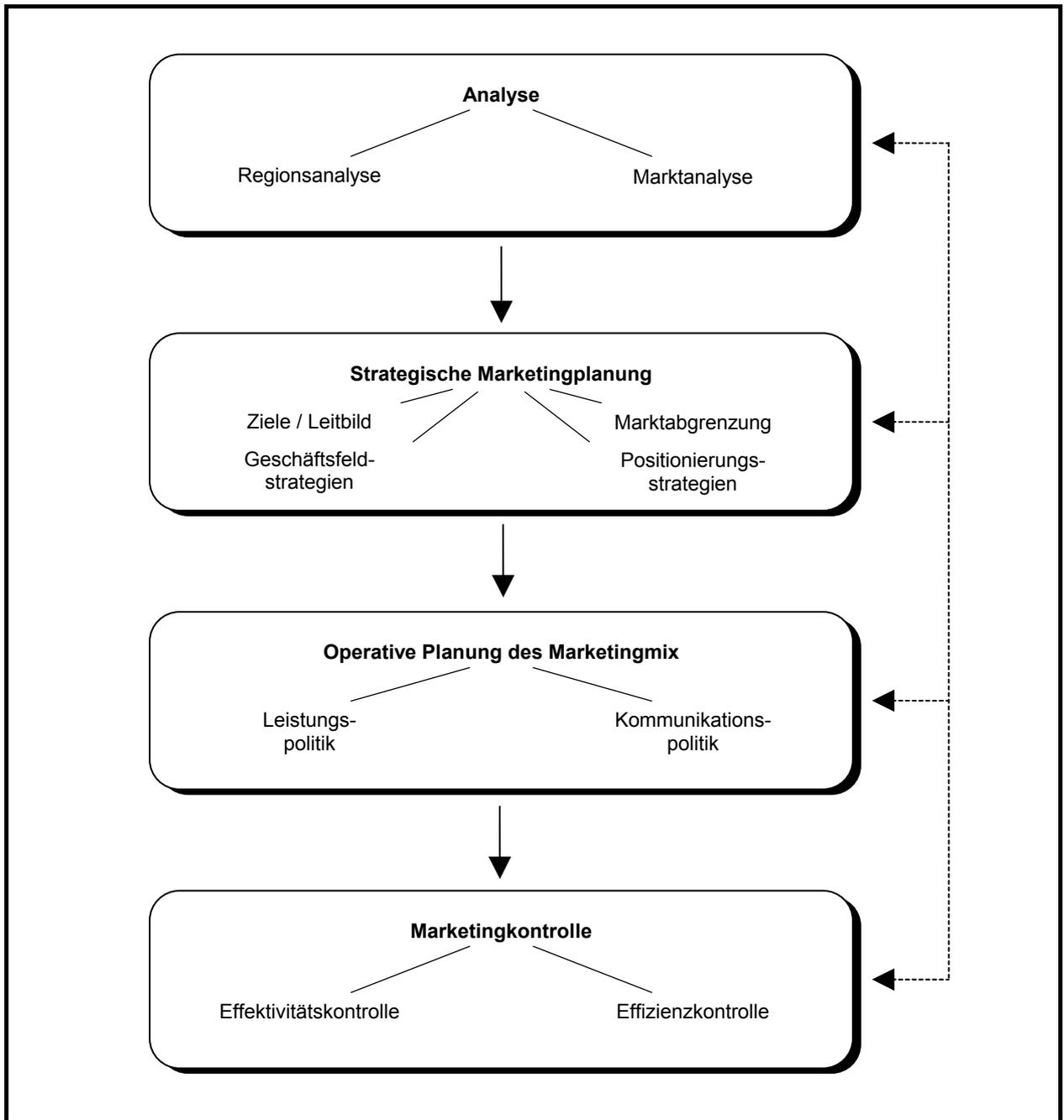


Abbildung 8: Funktionale Elemente des Regionalmarketing (Modell)

6.1.1 Regionsanalyse

Die Regionsanalyse ist eine Bestandsaufnahme des Status quo. In vielen Fällen liegen bereits diverse Gutachten und Studien vor, die nur gesichtet und systematisiert zu werden brauchen.²⁵¹ Wichtig sind Informationen über

- die Bevölkerungsstruktur nach Geschlecht, Alter, Nationalität und Ausbildung,
- die Branchen- und Arbeitsmarktstruktur,
- die Leistungsfähigkeit der kommunalen Verwaltungen im Hinblick auf die finanzielle und personelle Ausstattung,
- die öffentliche Infrastruktur in den Bereichen medizinische Versorgung, Ausbildung und Forschung sowie Freizeit und Kultur,
- die natürlichen Ressourcen,
- das Angebot an Sehenswürdigkeiten, Hotels und Gaststätten sowie
- die Probleme der Region, zum Beispiel in Bezug auf Arbeitslosigkeit, Umweltverschmutzung, industrielle Altlasten oder Kriminalität.²⁵²

Über diese eher statistischen Angaben hinaus sollte man untersuchen, wie eine Region wahrgenommen wird. Persönliche Erfahrungen und Informationen aus zweiter Hand verdichten sich mit Wünschen und Vorstellungen zu Bildern oder Images. Dabei ist zwischen dem Eigenimage der Bewohner und dem Fremdimage unter Außenstehenden zu unterscheiden. Images spielen bei Entscheidungen für oder gegen eine Region eine große Rolle. Die Messung und Darstellung von Images geschieht häufig in Form des semantischen Differentials. Dabei wird den Probanden eine Reihe von Attributen wie „rückständig“, „weltoffen“, „romantisch“, „gastfreundlich“ oder „lebendig“ vorgelegt, nach denen sie die Region auf einer mehrstufigen Skala bewerten. Die Durchschnittswerte lassen sich ebenfalls auf einer solchen Skala darstellen, was im Ergebnis das Imageprofil einer Region ergibt. Images werden sinnvollerweise nach Zielgruppen getrennt ermittelt. Damit ist die Imageanalyse an der Schwelle zur Marktanalyse angesiedelt.²⁵³

²⁵¹ KALDENHOFF / SEIZ (1998, S. 860) nennen diese Vorgehensweise „Gutachtenrecycling“.

²⁵² Vgl. BRANDNER 1995, S. 30; BTE u. A. 1995, S. 13-47; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 111.

²⁵³ Vgl. BSCHIRRER / DITTMAYER / MAIER 1998, o. S.; FREYER 1997, S. 201 und 547; FRÖMBLING / MEFFERT 1998, S. 779; GRABOW / HENCKEL / HOLLBACH-GRÖMIG 1995, S. 105; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 185-187; MEFFERT 1989, S. 276.

Charakteristika von Nationalparkregionen

Nationalparkregionen weisen einige Gemeinsamkeiten auf, die in der Regionsanalyse zu berücksichtigen sind. So zeichnen sich alle Nationalparkregionen durch das Vorhandensein eines großen, naturnahen Gebietes mit besonderer Eigenart und einem artenreichen Tier- und Pflanzenbestand aus. Gemäß den international gültigen Bestimmungen soll auf mindestens fünfundsiebzig Prozent dieser Fläche jegliche direkte Nutzung unterbleiben, was auf lange Sicht auch in den deutschen Nationalparks angestrebt wird. Ergänzend wird vielfach seitens der Landesplanung gefordert, im Umfeld eines Nationalparks keine baulichen Großprojekte zu genehmigen.

Mit dem Nationalpark tritt in der Region ein besonderer Akteur auf, nämlich die Nationalparkverwaltung. Zu den Aufgaben einer solchen Behörde gehört es, die Einhaltung der Schutzvorschriften zu überwachen, Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen durchzuführen sowie Besuchern den Nationalpark zugänglich zu machen und sie zu informieren. Nach einer Erhebung aus dem Jahre 1996 verfügen die großen Wattenmeer-Nationalparke und der Nationalpark Berchtesgaden über Etats von sechs bis sieben Millionen D-Mark, der Nationalpark Bayerischer Wald sogar über ein Budget von dreizehn Millionen D-Mark.²⁵⁴

Die Nationalparkverwaltungen treten in ihren Regionen als qualifizierte Anbieter touristischer Leistungen auf. Der Bayerische Wald ist in dieser Hinsicht ein Musterbeispiel. Hier wurden zwischen 1970 und 1993 insgesamt hundertfünfzig Millionen Mark in ein Besucherzentrum, ein Botanisches, ein Geologisches und ein Tierfreige-lände, ein Waldspielgelände, ein Netz von zweihundert Kilometer Wanderwegen sowie weitere Einrichtungen investiert. Die Verwaltung mit ihren fünfundneunzig Mitarbeitern bietet jährlich eine Vielzahl von Exkursionen, Vorträgen und sonstigen Veranstaltungen mit rund 30.000 Teilnehmern an.²⁵⁵

Daran wird deutlich, daß ein Nationalpark für eine Region die Vorteile der Erweiterung des touristischen Angebots und der Qualitätssicherung mit sich bringt, weil die Erholungslandschaft vor schädlichen Einflüssen geschützt wird. Nachteile können daraus entstehen, daß sich die hochgesteckten Erwartungen der Besucher nicht erfüllen lassen und daß das Verständnis für Betretungsverbote und sonstige Beschränkungen fehlt.²⁵⁶

²⁵⁴ BTE U. A. 1996, Anhang zu Kapitel 5, S. 24.

²⁵⁵ Vgl. HELD 1993, S. 19; LAUX 1996, S. 99-101; NATIONALPARK 1/97, S. 21.

²⁵⁶ Vgl. BTE U. A. 1996, S. 107 f.

6.1.2 Marktanalyse

6.1.2.1 Marktabgrenzung, Nachfrageanalyse und Konkurrenzanalyse

Die Marktanalyse besteht aus der Nachfrage- und der Konkurrenzanalyse, denen die Marktabgrenzung und -strukturierung vorangehen müssen. Denn um die Untersuchungen durchführen zu können, müssen die Märkte beziehungsweise Zielgruppen, an die sich die Region wenden möchte, zumindest grob und vorläufig eingegrenzt werden. Mögliche Zielgruppen sind Touristen, potentielle Neubürger, Unternehmer beziehungsweise Investoren sowie Exportkunden.²⁵⁷

Der Marktabgrenzung liegt eine strategische Entscheidung darüber zugrunde, auf welchen Märkten eine Region aktiv sein will. Ausgehen sollte man dabei von den Potentialen und Ressourcen, über die die Region verfügt. Nach der Makroabgrenzung, das heißt der Marktabgrenzung im engeren Sinne, erfolgt die Mikroabgrenzung oder Marktsegmentierung. Die Makroabgrenzung könnte zum Beispiel zu dem Ergebnis führen, daß der Standortmarkt für mittelständische Dienstleistungsunternehmen und der Markt für Städtereisen die relevanten Märkte einer Region sind. Innerhalb dieser Märkte könnten unter anderen die Segmente „Speditions- und Logistikunternehmen“ oder „Kulturreisen“ ausgewählt werden, wobei im Einzelfall eine genauere Definition erforderlich sein kann. Die relevanten Märkte dürfen nicht zu eng eingegrenzt werden, um keine potentiellen Kunden außer acht zu lassen, aber auch nicht zu weit, damit die nachfolgenden Aktivitäten nicht ineffizient werden.²⁵⁸

Die Nachfrageanalyse besteht aus einer möglichst genauen Erforschung der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. FRÖMBLING / MEFFERT haben beispielsweise im Rahmen des „Regionalmarketing Münsterland“ Repräsentativbefragungen unter ansässigen und regionsfremden Unternehmen, Bundesbürgern außerhalb des Münsterlands, Reisebüros und der einheimischen Bevölkerung durchgeführt, nachdem sie diese als relevante Zielgruppen identifiziert hatten. Die Befragungsergebnisse führten zur Bildung von Untergruppen, aus deren Sicht jeweils ein präzises Anforderungsprofil erstellt wurde.²⁵⁹

Mit geringerem Aufwand ist eine Konkurrenzanalyse durchzuführen. Sie liefert direkte Erkenntnisse über andere Regionen, die die gleichen Zielmärkte bearbeiten. FREYER vertritt den Standpunkt, daß durch die Beobachtung der Konkurrenz auch

²⁵⁷ Vgl. FREYER 1997, S. 162; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 42.

²⁵⁸ Vgl. FREYER 1997, S. 175-190; MEFFERT 1994, S. 41-44; ZINS 1993b, S. 95-131.

²⁵⁹ Vgl. FRÖMBLING / MEFFERT 1998, S. 777-794.

indirekte Hinweise auf das vorhandene Nachfragepotential zu gewinnen seien.²⁶⁰ Zuvor sollte auch auf Anbieterseite eine Eingrenzung vorgenommen werden, etwa zwischen der engeren Konkurrenz - gleiches Marktsegment -, der weiteren Konkurrenz - gleicher Markt - und der potentiellen Konkurrenz, die auf ganz anderen Märkten tätig ist, deren Produkte aber in Zukunft zu einer Konkurrenz werden könnten. Die Konkurrenzanalyse kann in eine Stärken-Schwächen-Analyse münden, bei der man die Eigenschaften der eigenen Region in Beziehung setzt zu den Eigenschaften der Konkurrenten. Die Ergebnisse lassen sich zum Teil in Form eines Stärken-Schwächen-Profiles darstellen, bei dem jedem Kriterium ein Wert auf einer Skala zugeordnet wird. Eine neuere Version der Konkurrenzanalyse ist das Benchmarking, bei dem die Leistungen der erfolgreichsten Konkurrenten oder allgemein die jeweils höchsten verfügbaren Maßstäbe zum Vergleich herangezogen werden.²⁶¹

Um das Risiko strategischer Aussagen zu verringern, sind Informationen über längerfristige Entwicklungen der Märkte hilfreich. In einem dynamischen, prognostischen Teil der Marktanalyse sollten daher auch mögliche Veränderungen untersucht werden, die sich auf die relevanten Märkte auswirken können, von den Akteuren aus der Region aber nicht zu beeinflussen sind. Dazu gehören - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - Trends in den Bereichen

- Demographie, zum Beispiel Lebenserwartung, Altersverteilung und Ausländeranteil,
- Einstellungen und Lebensstile, zum Beispiel in Bezug auf den Umgang mit Arbeit und Freizeit,
- Medien und Kommunikationstechnologien,
- wirtschaftliche Gesamtsituation, zum Beispiel die Höhe der Einkommen, die Arbeitslosenquote oder die Lage der öffentlichen Haushalte, sowie
- Umweltqualität.²⁶²

Prognosen lassen sich auf unterschiedliche Art und Weise gewinnen. Man kann etwa Trends der Vergangenheit in die Zukunft fortschreiben, auf Prognosen von Verbänden, Regierungen oder internationalen Organisationen wie der OECD zurückgreifen,

²⁶⁰ Vgl. FREYER 1997, S. 210.

²⁶¹ Vgl. BRANDNER 1995, S. 30 f.; BTE U. A. 1995, S. 123; FREYER 1997, S. 210-220 und 311-314; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 111 f.

²⁶² Vgl. BRANDNER 1995, S. 31; FREYER 1997, S. 125; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 112 f.; MEFFERT 1994, S. 31.

eigene Expertenbefragungen durchführen oder aber die Ergebnisse der Zukunftsforschung nutzen.²⁶³

So wie es zu jedem Trend einen Gegentrend gibt, sind Aussagen über die Zukunft generell mit Unsicherheiten behaftet. Häufig werden daher bei der Umfeldanalyse mehrere alternative „Zukünfte“ als Szenarien beschrieben. Auf diese Weise lassen sich die Ergebnisse von Entwicklungen in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft zu plastischen Gesamtbildern zusammenfügen.²⁶⁴

Ein Zukunftsszenario kann sowohl mit Chancen als auch mit Risiken für eine Region verbunden sein. Stellt man die möglichen beziehungsweise erwarteten Chancen und Risiken den Stärken und Schwächen der Region gegenüber, dann erhält man eine *strengths-weaknesses-obstacles-threats-analysis*. Sie ist eine Zusammenfassung der Situationsanalyse und bildet eine gute Grundlage für die Entscheidungen über Ziele und Strategien.²⁶⁵

6.1.2.2 Abgrenzung der relevanten Märkte von Nationalparkregionen

Aufgrund des Auftrages und der Leistungen der Nationalparkverwaltungen bildet der Tourismus einen genuinen Markt für Nationalparkregionen, worauf im folgenden näher eingegangen wird. Außerdem soll die Frage diskutiert werden, ob es auch auf den Märkten für Unternehmensstandorte, für qualifizierte Arbeitskräfte beziehungsweise Wohnstandorte und für Exportgüter Segmente gibt, die für Nationalparkregionen in Frage kommen (s. Abb. 9; bezüglich der potentiellen Märkte von Regionen im allgemeinen vgl. Kap. 4.1.2).

Tourismus

PAESLER zufolge stellen Nationalparke

„sowohl vom Angebot her, nämlich dem Landschaftspotential, als auch aus der Sicht der Nachfrage nach touristischen Leistungen geradezu ideale potentielle Fremdenverkehrsgebiete“²⁶⁶

dar. Als konkrete Marktsegmente nennt er

²⁶³ Vgl. BTE u. a. 1995, S. 117-122; FREYER 1997, S. 122-139; HORX 1995; OPASCHOWSKI 1997.

²⁶⁴ Vgl. FREYER 1997, S. 122 und 142-160; SCHLEICHER-TAPPESENER / STRAUF 1996, S. 10.

²⁶⁵ Vgl. BRANDNER 1995, S. 31; FREYER 1997, S. 315 und 327 f.; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 116-121.

²⁶⁶ PAESLER 1996, S. 65.

- den „echten ‘Ökotourismus’, also Reisen von Naturfreunden in Biosphärenreservate (z.B. Galápagosinseln), in Nationalparks und in weitgehend unberührte Naturlandschaften, in der Regel in kleinen Gruppen mit fachkundiger Führung“,
- den „sog. ‘sanften Tourismus’, der sich vielfach weitgehend naturbelassene Landschaften, wie Natur- und Nationalparks, als Ziele sucht“ und
- die „normalen’ Erholungsreisen, bei denen ein Trend hin zu Standorten in sog. ‘ökologisch intakten’ Landschaften festzustellen ist“²⁶⁷.

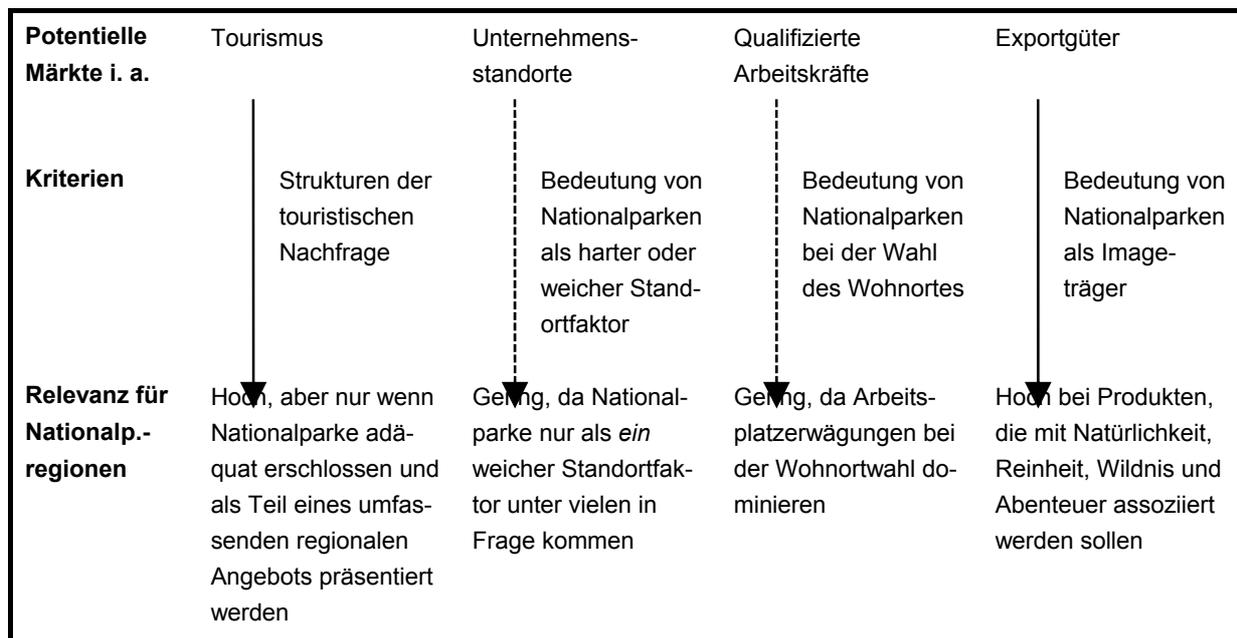


Abbildung 9: Relevante Märkte von Nationalparkregionen

Nach SCHARPF eignen sich Großschutzgebiete vor allem für „landschaftsverträgliche, umweltschonende Erholungsformen“²⁶⁸. Dazu zählen

- „naturnahe Erholungsformen, die dem ganzjährigen Naturerlebnis dienen (Natur beobachten, Spazierengehen, Wandern),
- sportliche Erholungsformen, die sich weitgehend ohne technische Anlagen, großflächige Spielfelder, Hilfsmittel oder Hilfseinrichtungen ausüben lassen sowie nicht an bestimmte Landschaftszustände (z.B. Skihänge, Segelstrecken) gebunden sind,
- umweltverträgliche Erholungsformen, die der Gesundheit dienen (Kur-, Heilbäder-, Ernährungs-, Bewegungsangebote etc.),
- Erholungsformen, die kulturelle und naturkundliche Sehenswürdigkeiten nachfragen [und]

²⁶⁷ PAESLER 1996, S. 63 f. Vgl. CEBALLOS-LASCURÁIN 1996, S. 163 f.; FEIGE U. A. 1996, S. 66-69.

²⁶⁸ SCHARPF 1998b, S. 62.

- Erholungsformen, die der Umwelterziehung (im (vor)schulischen Bereich) und Umweltbildung (für Erwachsene) dienen (Lehrpfade, Führungen, Seminare etc.).²⁶⁹

Bezüglich der Bedeutung von Umweltgesichtspunkten bei der Reisezielwahl sind in der einschlägigen Literatur sehr unterschiedliche Einschätzungen zu lesen. Einige Autoren vertreten den Standpunkt, daß naturnahe Landschaften und gerade auch die „wilde“, scheinbar unberührte Natur von vielen Kunden nachgefragt würden.²⁷⁰ Neue empirische Forschungen deuten jedoch auf eine Trendwende hin oder legen zumindest eine nüchternere Beurteilung des Stellenwerts von Natur und Umwelt nahe. Unter der Überschrift „Die ökologische Revolution findet nicht statt“ schreibt beispielsweise OPASCHOWSKI:

„Während die Touristikbranche dabei ist, Grün zur großen Modefarbe zu erklären [...], steigen die ersten jungen Leute schon wieder aus oder ändern sich erst gar nicht. [...] Demonstriertes Umweltbewußtsein droht zum reinen Lippenbekenntnis zu werden, wenn es an die Substanz der Urlaubsqualität geht, der Ferienort also reich an intakter Natur, aber arm an Abwechslung und Unterhaltung ist.“²⁷¹

Auch JAHRFELD unterstreicht, „ökologisch orientierte Projekte und Verbesserungsvorschläge dürften niemals isoliert, sondern immer nur als Bestandteil eines Qualitätsprodukts angesehen werden“²⁷². Die meisten Kunden achteten vor allem auf den Preis und die allgemeine Qualität des Angebots, aber nicht auf Umweltaspekte: „Was aktiv nachgefragt wird, läßt sich je nach Alters- und Zielgruppe unter Begriffen wie 'Erholung', 'Event' oder 'Fun' zusammenfassen.“²⁷³ Diese Befunde verdeutlichen, daß ein Nationalpark für sich genommen eine begrenzte touristische Anziehungskraft haben dürfte und als Teil eines größeren regionalen Angebots präsentiert werden muß (vgl. Kap. 6.3.1.1).

Unternehmensstandorte

Können Nationalparke ein Standortfaktor für Unternehmen außerhalb des touristischen Bereichs²⁷⁴ sein? Um die Antwort gleich vorwegzunehmen: Es gibt so gut wie

²⁶⁹ SCHARPF 1998b, S. 62.

²⁷⁰ Vgl. BTE U. A. 1995, S. 38; CEBALLOS-LASCURÁIN 1996, S. 162; FEIGE U. A. 1996, S. 66 und 75; GNEVECKOW 1985, S. 36; KÖHN / WINTER 1997, S. 52; PAESLER 1996, S. 63 f.; PAULUSSEN / SCHMIDT 1996, S. 37-39; SCHARPF 1998a, S. 19; SCHARPF 1998b, S. 62.

²⁷¹ OPASCHOWSKI 1997, S. 142 f.

²⁷² JAHRFELD 1998, S. 97.

²⁷³ JAHRFELD 1998, S. 96.

²⁷⁴ Innerhalb des touristischen Bereiches ist zu unterscheiden zwischen Tourismusbetrieben im engeren Sinne, die tourismustypische Leistungen ausschließlich für Touristen erbringen, und Touris-

keine Branchen, in denen ein Nationalpark den entscheidenden Standortfaktor bildet, sofern nicht eine Reihe weiterer Bedingungen erfüllt ist. Zur Begründung wird im folgenden auf die Theorie der unternehmerischen Standortwahl rekurriert.

Die Eigenschaften einer Region, die für die Standortwahl von Unternehmen relevant sind, werden als „Standortfaktoren“ bezeichnet.²⁷⁵ Manche dieser Faktoren sind für alle Unternehmen in einer Region gleichermaßen von Bedeutung, zum Beispiel die Gewerbesteuererträge, andere nur für bestimmte Branchen.²⁷⁶

Man unterscheidet zwischen „harten“ und „weichen“ Standortfaktoren.

„Weiche Standortfaktoren

- haben für die Betriebs- oder Unternehmenstätigkeit direkte Auswirkungen, sind aber schwer meßbar, oder es werden im Regelfall Fakten durch Einschätzungen überlagert oder ersetzt, oder
- haben für die Betriebs- oder Unternehmenstätigkeit keine oder nur wenig direkte Auswirkungen, sind aber für die Beschäftigten oder Entscheider relevant.“²⁷⁷

Harte Standortfaktoren zeichnen sich dadurch aus, daß sie entweder leicht zu messen sind oder bedeutende Auswirkungen auf die Tätigkeit des Unternehmens haben.

Typische harte Standortfaktoren sind die Verkehrsanbindung, das Lohnniveau oder die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte. Weiche Faktoren sind aus Sicht vieler Unternehmen das sogenannte Wirtschaftsklima oder das kulturelle Angebot in einer Region.

Den weichen Standortfaktoren wird angesichts des Strukturwandels von standortgebundenen Branchen des sekundären Sektors hin zu stärker standortunabhängigen Branchen des tertiären Sektors eine steigende Bedeutung zugeschrieben.²⁷⁸ Eine Untersuchung aus den Vereinigten Staaten hat jedoch gezeigt, daß auch innovative Dienstleistungsunternehmen sich bei ihren Standortentscheidungen noch stark von harten Faktoren leiten lassen. Die untersuchten Unternehmen bevorzugten solche Standorte, die in der Nähe von Forschungseinrichtungen liegen, ein attraktives urbanes und landschaftliches Ambiente bieten, geringe Umweltbelastungen und Kriminali-

musbetrieben im weiteren Sinne, „die nicht üblicherweise oder nicht ausschließlich tourismustypische Leistungen herstellen, aber sich entweder (a) mit Teilen ihrer Leistungserstellung [...] auf tourismustypische Leistungen [...] spezialisiert haben oder (b) deren Nachfrager vorwiegend Touristen sind“ (FREYER 1997, S. 17).

²⁷⁵ Nach einer Definition von MAIER / TÖDTLING (1992, S. 22) sind ausschließlich solche Faktoren für die Standortwahl eines Unternehmens relevant, die „sich in den Kosten oder Erlösen des Unternehmens auswirken“.

²⁷⁶ Vgl. SCHÖLER 1994, S. 923.

²⁷⁷ GRABOW / HENCKEL / HOLLBACH-GRÖMIG 1995, S. 64.

²⁷⁸ Vgl. GRABOW / HENCKEL / HOLLBACH-GRÖMIG 1995, S. 91 f.; HAHNE 1995, S. 15 f.; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 285; STEINRÖX 1995, S. 90 f.

tätsraten aufweisen und über gute Verkehrsverbindungen zu einem Ballungsraum verfügen.²⁷⁹

Defizite bei den harten Standortfaktoren sind nicht durch eine besonders positive Ausprägung der weichen Standortfaktoren zu kompensieren, was umgekehrt sehr wohl gilt. Daher sollte man der Verbesserung der harten Standortfaktoren Priorität einräumen oder von vornherein solche Branchen als Zielgruppen auswählen, für die die vorhandenen Stärken einer Region harte Faktoren darstellen. Die Verbesserung der weichen Standortqualitäten wird erst in dem Moment sinnvoll, in dem eine Region bei den harten Faktoren mit der Konkurrenz in etwa gleichauf liegt und eine weitergehende Profilierung anstrebt.²⁸⁰

Das oben Gesagte bedeutet, daß ein Nationalpark für nahezu alle Branchen als weicher Standortfaktor in Frage kommt, weil er ein angenehmes Wohnumfeld für die Mitarbeiter verspricht. Ausschlaggebend sind jedoch die harten Faktoren, die sich ganz direkt auf die Tätigkeit eines Betriebes auswirken. Erst wenn diese je nach Branche variierenden Ansprüche erfüllt sind, kann ein Nationalpark zu einem entscheidungsrelevanten Standortfaktor werden. So wäre es zum Beispiel denkbar, daß sich kleinere Forschungs- und Entwicklungs- oder Beratungsunternehmen aus dem Bereich der Informationstechnologie am Rande des Nationalparks Sächsische Schweiz ansiedeln; dieser Nationalpark liegt in der Nähe des Großraums Dresden, der eine Technische Universität, zwei Produktionsstätten großer Chiphersteller - Infineon und AMD -, ein attraktives Kultur- und Konsumangebot sowie Autobahnschluß, Flughafen und Fernbahnhof bietet.

Die einzig zulässigen Nutzungen oder Inanspruchnahmen eines Nationalparks liegen neben der Erholung in den Bereichen von Bildung und Wissenschaft. Daher sind dies die Sektoren, in denen ein Nationalpark noch am ehesten als harter Standortfaktor angesehen werden könnte. Es kommen allerdings nicht viele Betriebe dafür in Frage, sondern nur solche, die sich mit ökologischer Feldforschung und ökosystemarer Bildungsarbeit beschäftigen. Dies können staatliche Forschungsinstitute, Außenstellen von Universitäten oder Umweltakademien sein, wobei es sich bei den zwei Erstgenannten nicht um Unternehmen handelt und bei den Letztgenannten die Grenzen zum Tourismus fließen.

²⁷⁹ Vgl. GROSSMANN / MULTHAUP 1998, S. 49-55. Vgl. auch HUBER 1993, S. 223-227.

²⁸⁰ Vgl. GRABOW / HENCKEL / HOLLBACH-GRÖMIG 1995, S. 72, 81 und 146 f.; HAHNE 1995, S. 15 f.; STEINRÖX 1995, S. 90 f.

Das Fazit lautet daher, daß es auf dem Markt für Unternehmensstandorte jenseits des Tourismus keine Marktsegmente gibt, deren Bearbeitung für Nationalparkregionen in besonderem Maße erfolgversprechend wäre.

Qualifizierte Arbeitskräfte

Empirische Untersuchungen zum Wanderungsverhalten von Arbeitnehmern, die in Berufen mit hohem Status tätig sind, haben ein typisches Muster ergeben. Demzufolge

„kommt es in den frühen Berufs Jahren zu relativ vielen Wechseln und Umzügen, danach stoppt die Mobilität ganz oder es erfolgen längere Phasen am jeweiligen Ort; beim Aufstieg in höchste Positionen wächst in der späten Karriere die räumliche Mobilität nochmals an“²⁸¹.

Bei der Wahl des Wohnortes sind fast ausschließlich Arbeitsplatzargumente ausschlaggebend. Zur Bedeutung weicher Faktoren wie etwa der Qualität des Wohnumfeldes schreibt ROHR-ZÄNKER:

„Während viele Führungskräfte neben Beruf und Familie kaum andere Interessen haben, legen ihre Frauen besonderes Gewicht auf die regionale Wohn- und Lebensqualität, u. U. auch auf ein angemessenes Arbeitsplatz- und Weiterbildungsangebot. Sie präferieren Siedlungsformen mit einem Mindestangebot an Stadtkultur, mit öffentlichen Räumen, Cafés, Kneipen und Einkaufsmöglichkeiten, mit Straßenaktivitäten wie Märkten und Stadtfesten.“²⁸²

„Weiche Standortfaktoren spielen für die Wanderungsentscheidung von Arbeitskräften im oberen Marktsegment offensichtlich nur eine geringfügige Rolle. [...] Wenn weiche Standortfaktoren wirken, dann weniger positiv, indem sie Zuwanderungen initiieren, sondern eher negativ, indem sie von Zuwanderungen abhalten.“²⁸³

Die Beschaffenheit des Wohnumfeldes hat also nur für die Ehepartner qualifizierter Arbeitskräfte eine gewisse Bedeutung, wobei Städte bevorzugt werden. Demnach ist ein Nationalpark kaum als Anreiz geeignet, um gut ausgebildete Arbeitskräfte mit hohem Einkommen zum Umzug zu bewegen.

Exportgüter

In Nationalparks werden Landschaften, die zumeist sehr spektakulär sind - man denke an die Kreidefelsen auf Rügen, den Königssee bei Berchtesgaden oder den

²⁸¹ ROHR-ZÄNKER 1998, S. 39.

²⁸² ROHR-ZÄNKER 1998, S. 176.

²⁸³ ROHR-ZÄNKER 1998, S. 197.

Grand Canyon in Amerika -, vor dem Zugriff der Menschen weitgehend geschützt. Auf möglichst großen Teilen eines Nationalparks soll die Natur sich selbst überlassen werden. Nationalparke stehen daher qua Definition für Natürlichkeit, Wildheit, Unberührtheit und Reinheit, faktisch außerdem für Landschaftsromantik, Abenteuer und Urlaub.

Ein derartiges Image kann den Absatz einer Reihe von Produkten unterstützen. BTE u. A. nennen als Beispiele Mineralwasser und Bier.²⁸⁴ Die Assoziierung mit einem Nationalpark kann theoretisch auch bei anderen Lebensmitteln, etwa Fleisch- oder Getreideprodukten, sowie bei Kosmetika, Outdoorbekleidung oder Fahrrädern sinnvoll sein. Das Nationalparkimage kann jedoch schädlich sein, wenn High-Tech oder gewollte Künstlichkeit mit einem Produkt in Verbindung gebracht werden sollen.

Verallgemeinernde Aussagen darüber, inwieweit sich ein Nationalpark für den Absatz von Exportprodukten aus einer Region einsetzen läßt, sind daher schwer möglich und hängen von der Produkt- und Kommunikationspolitik der jeweiligen Unternehmen ab.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die wichtigsten potentiellen Marktsegmente von Nationalparkregionen im Tourismus zu finden sind und daß Nationalparke darüber hinaus als Imageträger für bestimmte Exportprodukte genutzt werden können.

6.2 Strategische Marketingplanung

Bei dem Versuch, einen modellhaften theoretischen Rahmen für die strategische Marketingplanung innerhalb des Regionalmarketing zu entwerfen, steht man vor dem Problem, daß bezüglich des Bedarfs an zielbezogenen und strategischen Aussagen sehr gegensätzliche Meinungen anzutreffen sind. Vor allem Praktiker des Regionalmarketing vertreten die Auffassung, daß man sich möglichst wenig mit grundsätzlichen Diskussionen aufhalten, sondern rasch zur Umsetzung konkreter Maßnahmen schreiten sollte.²⁸⁵ Die Auswahl dessen, was realisiert wird, orientiert sich dann weniger an zuvor beschlossenen Konzepten, sondern primär daran, ob ein Bedarf artikuliert wird und sich engagierte Kooperationspartner finden. Das andere Extrem repräsentieren manche wissenschaftliche Arbeiten zum Thema „Regionalmarketing“. Sehr umfangreichen strategischen und konzeptionellen Überlegungen stehen hier recht

²⁸⁴ Vgl. BTE u. A. 1996, S. 97.

²⁸⁵ Vgl. HANERT 1996, S. 7 f., 23, 33 f. und 38; MAIER 1994, S. 42.

lapidare Hinweise zur Umsetzung gegenüber.²⁸⁶ Beim Vergleich der beiden Positionen spricht einiges für eine praxisnahe Ausgestaltung des Regionalmarketing. Entscheidend ist nicht die Raffinesse der Strategiepapiere, sondern die erfolgreiche Realisierung. Die Ziele und Strategien müssen außerdem um so knapper und allgemeiner gehalten werden, je größer die Zahl der Akteure ist, die einen Konsens darüber zu finden haben. Andererseits gilt es die Tatsache zu berücksichtigen, daß Anstrengungen im Konkurrenzkampf ohne strategische Ausrichtung in Form eines Marketingkonzepts mit hoher Wahrscheinlichkeit wirkungslos verpuffen.²⁸⁷

Ziel dieses Kapitels ist es, ein minimales Bündel von konzeptionellen Arbeitsschritten vorzustellen, die im Regionalmarketing in jedem Falle durchgeführt werden sollten. Dies sind die Erarbeitung eines Leitbildes und die Formulierung von Geschäftsfeld- und Positionierungsstrategien. Nach der allgemeinen Beschreibung der einzelnen Bausteine wird in den Unterkapiteln jeweils direkt auf die Anwendung im Marketing von Nationalparkregionen eingegangen.

6.2.1 Ziele und Leitbilder

Ein Leitbild gibt Antworten auf die Fragen: „Wer sind wir?“, „Wo wollen wir hin?“ und „Welche festen Grundsätze verfolgen wir dabei?“²⁸⁸. Im Leitbild werden das Selbstverständnis und die langfristigen Ziele einer Region zusammengefaßt. Es setzt an bei den zuvor ermittelten Stärken, die ausgebaut und genutzt werden sollten, und den Schwächen, die es abzubauen gilt.²⁸⁹

Nach Ansicht mancher Autoren kann „die Erarbeitung eines regionalen Leitbildes zur entscheidenden Motivation und Aktivierung für eine gezielte Entwicklungsaktion werden“²⁹⁰. Andere vertreten die Meinung, auf Leitbilder könne gänzlich verzichtet werden, weil die Akteure durch abstrakte Zieldiskussionen demotiviert würden.²⁹¹ Der

²⁸⁶ Vgl. GERBER 1991; MANSCHWETUS 1995.

²⁸⁷ Vgl. WALTER 1993, S. 53.

²⁸⁸ HAEDRICH 1998, S. 281. Vgl. MEFFERT 1989, S. 276.

²⁸⁹ Vgl. ALEFF / BALDERJAHN 1996, S. 100; BRANDNER 1995, S. 33; FIDLSCHESTER 1995, S. 144; ÖAR-REGIONALBERATUNG GES.M.B.H. o. J., S. 9.

²⁹⁰ ÖAR-REGIONALBERATUNG GES.M.B.H. o. J., S. 9. Vgl. FIDLSCHESTER 1995, S. 144.

²⁹¹ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 53. BAUER (1995, S. 1656) stellt fest, daß auch im betrieblichen Marketing dem „präskriptiv-synoptischen Planungsmodell“ eine „deskriptiv-inkrementale Planungsrationale“ gegenübersteht. Das eine ist durch die Abfolge Analyse - Zielbestimmung - Strategien - Implementation - Kontrolle gekennzeichnet, während sich letztere durch „Muddling Through“ und die Strategie der kleinen Schritte“ auszeichnet.

zweite Standpunkt erscheint nicht plausibel, da Leitbilder die Grundlage für die Formulierung von Strategien darstellen und somit die Voraussetzung eines koordinierten, an langfristigen Zielen orientierten Regionalmarketing sind. Sie haben im einzelnen die Funktion,

- die Entwicklungsrichtung für die nächsten Jahre zu bestimmen,
- den Akteuren eine Orientierungshilfe zu geben,
- Einzelmaßnahmen zu koordinieren und
- als Maßstab für die Überprüfung der Maßnahmenumsetzung zu dienen.²⁹²

In Anbetracht dessen sollte auf ein Leitbild nicht verzichtet werden. Es ist aber im Einzelfall zu prüfen, ob es als Einstiegsthema geeignet ist. Gerade beim Regionalmarketing als interkommunaler Kooperation ist am Anfang nicht immer eine ausreichende Informations- und Vertrauensbasis vorhanden, sondern stellt sich erst mit den sichtbaren Erfolgen der Zusammenarbeit ein. Um das Dilemma zwischen erforderlicher Langfristorientierung und der Notwendigkeit kurzfristiger Ergebnisse (vgl. Kap. 5.2.6) aufzuheben, können die Projektformulierung und die Arbeit am Leitbild parallel vorangetrieben werden, zumal oft bereits Projektideen abrufbereit vorliegen. Es ist wichtig, „bei einer anfänglichen Konzentration auf das eine nie den anderen Aspekt aus den Augen zu verlieren“^{293, 294}.

Erstrebenswert ist es, ein Leitbild „in intensiver Bürgerbeteiligung“²⁹⁵ zu erarbeiten. Je größer eine Region ist, desto schwieriger wird der Anspruch einzulösen sein. Ein gangbarer Kompromiß kann darin bestehen, das Leitbild in einem kleinen Kreis „ausgewählter, strategisch relevanter Akteure und Multiplikatoren“²⁹⁶ zu formulieren und anschließend auf breiterer Basis zu diskutieren. Der angestrebte Text darf nicht zu konkret sein, um den Diskussionsbedarf nicht ausufern zu lassen, aber auch nicht zu allgemein, weil er ansonsten als Richtschnur des Handelns nicht geeignet wäre. Der Diskussionsprozeß muß zu einer Entscheidung zwischen etwaigen gegensätzlichen Zielen führen. Das Ergebnis wird allerdings in den seltensten Fällen ein monolithi-

²⁹² Vgl. GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 78; SCHLEICHER-TAPPESEER / STRAUF 1996, S. 12; ZIMMERMANN 1997, S. 29.

²⁹³ ZIMMERMANN 1997, S. 37.

²⁹⁴ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 87; GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 80; HELBRECHT 1994, S. 194.

²⁹⁵ KÖNIGS 1995, S. 23. Vgl. KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 858 und 862 f.

²⁹⁶ ALEFF / BALDERJAHN 1996, S. 103.

ches Leitbild sein; vielmehr kann es „'nur' einen Kompromiß des Interessenausgleichs [...], eine Sammlung von Zukunftswünschen“²⁹⁷ darstellen.²⁹⁸

Ein Beispiel eines regionalen Leitbildes aus dem Tourismussektor ist in Abbildung 10 wiedergegeben.

- Alle Bürger im GVV²⁹⁹ Schönau setzen sich in ihrem Arbeits- und Verantwortungsbereich sowie in ihrer Freizeit für einen umweltverträglichen Tourismus [...] ein.
- Der Tourismus stellt für den GVV ein wichtiges wirtschaftliches Standbein dar und soll deshalb entsprechend gefördert werden. Die Förderung des Tourismus muß gegen andere Interessen im GVV abgewogen werden. [...]
- Die Landschaft des Oberen Wiesentals ist mit ihrer vielfältigen naturräumlichen Ausstattung und ihrer intakten Fauna und Flora einzigartig in Süddeutschland. Diese abwechslungsreiche, schöne und naturnahe Landschaft bildet die Basis des Fremdenverkehrs in der Region und soll deshalb erhalten und gepflegt werden. [...]
- Die Orte des GVV bilden gepflegte Inseln in der schönen Landschaft des Oberen Wiesentals. Sie sollen ihre historischen Wurzeln zeigen und gleichzeitig ein modernes und umweltfreundliches Leben ermöglichen. In den Orten soll durch geeignete Maßnahmen der Verkehr beruhigt werden.
- Den Gästen soll ein qualitativ hochwertiger Urlaub geschaffen werden, für den die Angebote dementsprechend gestaltet und in der Werbung ehrlich dargestellt werden. [...] alle Fremdenverkehrsangebote und Investitionen mit Auswirkungen auf den Fremdenverkehr [werden] auf ihre Umweltverträglichkeit überprüft. Die Wirte und Vermieter bemühen sich ebenso wie die Fremdenverkehrsveranstalter um ein umweltverträgliches Handeln.
- Die Gäste und die einheimischen Bürger sollen sich im GVV wohlfühlen. Dafür ist ein freundlicher, achtungsvoller und partnerschaftlicher Umgang miteinander notwendig. [...]
- Keine Gemeinde im GVV Schönau kann im Tourismuswettbewerb auf die Dauer allein bestehen. Die Gemeinden [...] suchen deshalb eine enge inhaltliche und organisatorische Zusammenarbeit im Fremdenverkehr. Gleichzeitig wird [...] mit den Nachbargemeinden in der Region zusammengearbeitet.

Abbildung 10: Leitbild für einen umweltfreundlichen Tourismus im Belchenland³⁰⁰

Was PAESLER über Großschutzgebiete im allgemeinen sagt, gilt auch für Nationalparke:

„Ein Großschutzgebiet garantiert nicht von vornherein wirtschaftlichen Erfolg von Fremdenverkehrsgemeinden in der Nähe, sondern der fremdenverkehrswirtschaftliche Erfolg

²⁹⁷ KNIELING 1996, S. 21.

²⁹⁸ Vgl. FIDLSCHESTER 1995, S. 144; GRABOW / HENCKEL / HOLLBACH-GRÖMIG 1995, S. 131 f.; GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 78.

²⁹⁹ GVV = Gemeindeverwaltungsverband.

³⁰⁰ Aus: SCHLEICHER-TAPPESER / STRAUF 1996, S. 13.

stellt sich dann ein, wenn das Marketingkonzept für das betreffende Gebiet - unter Berücksichtigung der anzusprechenden Zielgruppen, ihrer Wünsche und natürlich der vorhandenen Fremdenverkehrsinfrastruktur - das Schutzgebiet wirksam mit einbezieht.³⁰¹

Wenn ein Nationalpark konstruktiv in das Regionalmarketing integriert werden soll, muß also ein entsprechendes Leitbild entwickelt werden. Es könnte beispielsweise die Aussagen beinhalten,

- daß der Nationalpark die herausragende Qualität der naturräumlichen Ausstattung belegt und eine Chance für die Entwicklung der Region darstellt,
- daß man sich als Nationalparkregion begreift und dieses Image nach außen kommunizieren möchte,
- daß sich die Region nur im Einklang mit den Schutzzielen des Nationalparks entwickeln kann und
- daß sich die Entscheidungsträger der Region und die Nationalparkverwaltung in allen grundsätzlichen Fragen um einen Konsens bemühen wollen.³⁰²

Des weiteren sollte bereits in allgemeiner Weise auf die Zielmärkte eingegangen werden, zum Beispiel mit Statements wie:

- „Für uns stellen intakte Natur und eine aufgeschlossene gastgebende Bevölkerung zusammen das Kapital im Tourismus dar. Wir setzen uns daher konsequent für den Erhalt und die Pflege der Natur und Landschaft ein. [...] Wir wollen unseren anspruchsvollen Gästen ein einmaliges Erlebnis bieten, das sich durch Originalität und ein ausgeprägtes Umweltbewußtsein auszeichnet.“³⁰³
- „Urlaub ohne Kilometerfresserei - doch mit Bewegung und Begegnung, mit belebender Aktivierung, ohne Ideologie und Gesundheitsbeterei. [Wir bieten] einen solchen Urlaub für mehr Bewußtsein und Achtsamkeit [...]“³⁰⁴

Ein Leitbild muß frei von prinzipiellen Widersprüchen sein. Es darf die Philosophie des Nationalparks nicht konterkarieren, indem beispielsweise Bergbau über Tage, die Förderung der Schwerindustrie oder touristische Großprojekte mit hohem Landschaftsverbrauch als Zukunftsperspektiven für die Region formuliert werden.³⁰⁵

³⁰¹ PAESLER 1996, S. 68 f.

³⁰² Vgl. KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 871.

³⁰³ KALDENHOFF / SEIZ 1988, S. 869 f.

³⁰⁴ BTE u. A. 1995, S. 158.

³⁰⁵ Vgl. SCHARPF 1998b, S. 50.

6.2.2 Strategien

Die Entscheidung für eine bestimmte Strategie kann nur auf der Grundlage zuvor definierter Ziele getroffen werden - egal, ob man diese in ein Leitbild integriert oder darauf verzichtet. Denn eine Strategie ist gewissermaßen eine Wegbeschreibung zur Erreichung eines oder mehrerer Ziele. Die Entscheidung an sich ist der Schlußpunkt eines Prozesses, der die Strategieentwicklung, -prüfung und -auswahl beinhaltet: Zunächst werden alternative Strategien erarbeitet und geprüft, bevor schließlich eine Variante ausgewählt wird. Im Prüfstadium werden die Strategien bewertet hinsichtlich

- ihrer Konsistenz - also ob ein mögliches Set von Strategien in sich schlüssig ist -,
- ihrer Realisierbarkeit und
- ihres voraussichtlichen Zielerreichungsgrads - dem „Kernstück der Strategiebewertung“^{306, 307}.

Die im folgenden besprochenen Strategietypen verhalten sich komplementär zueinander und dienen dem Zweck, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erreichen. Nach der von PORTER für das Marketing von Unternehmen entwickelten Theorie der *competitive advantages* drücken sich Wettbewerbsvorteile in „überdurchschnittlichen Leistungen“³⁰⁸ aus, das heißt in überdurchschnittlichen Unternehmensgewinnen. Auch wenn zwischen Regionen und Unternehmen gravierende Unterschiede bestehen (vgl. Kap. 4.1.2), läßt sich PORTERS Gedankengebäude vom Ansatz her auf Regionen übertragen. Demzufolge sind Wettbewerbsvorteile auf zwei Wegen zu erzielen: durch Kostenführerschaft oder durch Differenzierung über besondere Produktmerkmale.³⁰⁹

Bei der Operationalisierung der Theorie der Wettbewerbsvorteile hat ein Anbieter zu entscheiden, welche Marktsegmente er mit welchen Produkten in welcher Weise bearbeiten möchte. Dabei wird die Kombination von Marktsegmenten und Produkten zum Gegenstand von Geschäftsfeldstrategien. Im Rahmen von Positionierungsstrategien wird über die Art der Marktbearbeitung entschieden - mit den beiden Hauptoptionen „Kostenführerschaft“ und „Differenzierung“.

³⁰⁶ MEFFERT 1994, S. 34.

³⁰⁷ Vgl. BAUER 1995, S. 1654; MEFFERT 1994, S. 34.

³⁰⁸ PORTER 1986, S. 31.

³⁰⁹ Vgl. PORTER 1986, S. 31-36. Als dritten Weg nennt PORTER die Konzentration auf bestimmte Wettbewerbsschwerpunkte beziehungsweise Marktfelder, wobei sich das Unternehmen hier ebenfalls wieder um Kostenführerschaft oder Differenzierung bemühen muß. Daher handelt es sich nur bedingt um eine eigenständige strategische Option, sondern nur um die Frage, für welches Geschäftsfeld man sich entscheidet (s. u.).

6.2.2.1 Geschäftsfeldstrategien

Als „Geschäftsfelder“ oder „Marktfelder“ bezeichnet man Analyse- und Planungseinheiten, die im strategischen Marketing eine eigenständige Behandlung erfahren. Sie werden über die Parameter „Leistung“ - beziehungsweise „Produkt“ - und „Abnehmer“ definiert. Die Art der Leistung kann anhand ihrer Funktion für den Abnehmer, anhand der Art ihrer Erstellung oder anderer Kriterien weiter eingegrenzt werden. In ähnlicher Weise kann bei den Abnehmern zum Beispiel nach Alter, Geschlecht, Wohnort und Lebensstilen differenziert werden.³¹⁰

Als strategische Alternativen stehen die Marktdurchdringung, die Marktentwicklung, die Leistungsentwicklung³¹¹ und die Diversifikation zur Verfügung (s. Abb. 11):

- Marktdurchdringung bedeutet, mit den gleichen Angeboten den gleichen Markt besser zu durchdringen. Ein Beispiel dafür wäre eine ländliche Region, die versucht, mit dem unveränderten Angebot „Fahrradurlaub“ den Quellmarkt „naturbewußte Großstadtbewohner aus Hamburg und Berlin“ intensiver zu bearbeiten. Marktdurchdringung ist eine Minimalstrategie, ohne die kein Anbieter auf Dauer überleben kann.
- Bei der Marktentwicklung wird versucht, mit dem gleichen Angebot neue Zielgruppen zu erreichen. Beispielsweise kann eine Region ihre verkehrsgünstige Lage nicht nur für die Ansiedlung von Expeditionen und Handelsunternehmen nutzen, sondern auch für die Durchführung von Konferenzen und Messen. BECKER bezeichnet diese Variante als „Arrondierungsstrategie“³¹².
- Mit der Leistungsentwicklung wird eine Innovationsstrategie verfolgt mit dem Ziel, die gleichen Nachfrager mit neuen, zusätzlichen Leistungen zu bedienen, etwa indem man versucht, die Zielgruppe der Nordseeurlauber durch die Veranstaltung eines Weihnachtsmarkts auch im Winter nach Sylt zu locken.
- Eine Diversifikationsstrategie liegt vor, wenn mit neuen Angeboten neue Märkte erschlossen werden sollen. Dies ist zum Beispiel der Fall bei einer touristischen Destination, die bislang auf den Leistungsbereich „Sonne, Strand und Meer“ und das Marktsegment „jugendliches, spaßorientiertes Publikum“ gesetzt hat und jetzt

³¹⁰ Vgl. GETZ 1991, S. 194-197; MEFFERT 1994, S. 31 f. und 42-44.

³¹¹ Anstelle des sonst üblichen Begriffs „Produktentwicklung“ wird hier von „Leistungsentwicklung“ gesprochen, da der Produktbegriff im Regionalmarketing problematisch ist (vgl. Kap. 4.1.2).

³¹² BECKER 1993, S. 150.

versucht, mit dem Angebot „Gesundheitsurlaub“ die Zielgruppe „gut verdienende ältere Menschen“ zu erreichen. Ein solches Vorgehen ist oft gleichbedeutend mit einer Absicherungsstrategie, weil angesichts von Wachstumsgrenzen auf den angestammten Märkten ein Risikoausgleich dadurch geschaffen werden soll, daß man sich auf Ersatzmärkten engagiert.³¹³

In Nationalparkregionen, in denen bislang keine Leistungen mit Bezug zum Nationalpark angeboten wurden - etwa weil das Großschutzgebiet noch neu ist -, bedeutet Marktdurchdringung, daß das Potential des Nationalparks ungenutzt bleibt oder aber nur als Werbe- und Verkaufsargument verwendet wird, um bisherige Zielgruppen mit vorhandenen Leistungen besser zu erreichen. Demgegenüber kann eine Strategie der Marktentwicklung beispielsweise beinhalten, den Nationalpark als Imagerträger zur Vermarktung bestehender Angebote an *neue* Zielgruppen zu nutzen.

LEISTUNGEN	M Ä R K T E	
	unverändert	neu / anders
unverändert	<p>Marktdurchdringung (= Minimalstrategie)</p> <p>Nutzung des Nationalparks als Werbe- und Verkaufsargument, um den Marktauftritt in bestehenden Geschäftsfeldern zu verbessern</p>	<p>Marktentwicklung (= Arrondierungsstrategie)</p> <p>Nutzung des Nationalparks als Werbe- und Verkaufsargument, um vorhandene Leistungsangebote an neuartige Zielgruppen zu vermarkten</p>
neu / anders	<p>Leistungsentwicklung (= Innovationsstrategie)</p> <p>Am Nationalpark orientierte Modifizierung und Erweiterung des Leistungsspektrums bei weitgehend unveränderten Zielgruppen; Beispiel: etablierte touristische Destinationen wie die Sächsische Schweiz</p>	<p>Diversifikation (= Absicherungsstrategie)</p> <p>Entwicklung neuartiger touristischer Angebote oder sonstiger Leistungen mit Bezug zum Nationalpark in Regionen ohne entsprechende Traditionen; Beispiel: Hainich in Thüringen</p>

Abbildung 11: Mögliche Geschäftsfeldstrategien im nationalparkbezogenen Regionalmarketing³¹⁴

Eine effektivere Nutzung der Chancen, die ein Nationalpark für die Regionalentwicklung bietet, ist durch Strategien der Leistungsentwicklung oder der Diversifikation möglich, denn die Ausweisung eines Nationalparks legt die Entwicklung neuer Leistungsangebote nahe. Welcher der beiden Strategietypen gewählt wird, hängt auch von der Ausgangslage ab. Dies läßt sich am Beispiel des Tourismus veranschauli-

³¹³ Vgl. BECKER 1993, S. 150; FREYER 1997, S. 376-380.

³¹⁴ Vgl. BECKER 1993, S. 150; FREYER 1997, S. 376.

chen. In einer Region, die wie die deutschen Nord- und Ostseeküsten oder die Sächsische Schweiz seit vielen Jahrzehnten ein beliebtes Reiseziel ist, kann ein Nationalpark zum Ausgangspunkt einer Strategie der Leistungsentwicklung werden. Das touristische Angebot wird dann in Richtung einer größeren Umweltverträglichkeit und einer effizienteren Nutzung der natürlichen Ressourcen verändert oder ergänzt. Im Idealfall werden auf diesem Wege profitablere Formen des Fremdenverkehrs gefunden, die gleichzeitig die Region vor einer Überbeanspruchung schützen.

Ganz anders stellt sich die Lage hingegen in solchen Regionen dar, in denen es bislang keinen Tourismus in nennenswertem Umfang gegeben hat. Ein solches Beispiel ist die Region um den noch neuen Nationalpark Hainich in Thüringen. Hier wäre eine Diversifikationsstrategie zu empfehlen, die auf der Grundlage des Nationalparks zur Entwicklung ganz neuer Leistungen und zur Erschließung neuer Märkte führt. Eine solche Situation bietet den Vorteil, daß der Nationalpark deutlicher als Katalysator quantitativer Veränderungen in puncto Wertschöpfung und Beschäftigung in Erscheinung treten kann. Außerdem lassen sich die Auswüchse des Massentourismus vermeiden, indem man von vornherein „sanfte“ Formen des Tourismus fördert.³¹⁵

Aus dem Blickwinkel der Raumordnung hat ein Nationalpark im ersten Fall eine Ordnungsfunktion, weil bestehende Strukturen neu ausgerichtet werden, wohingegen im zweiten Fall von dem Nationalpark Impulse für ganz neuartige Entwicklungen ausgehen.³¹⁶

6.2.2.2 Positionierungsstrategien

Ziel der Positionierungsstrategien ist es, Käuferbedürfnisse möglichst zielgruppenspezifisch anzusprechen und zu befriedigen. Im Idealfall bietet die angebotene Leistung einen so einzigartigen Nutzen für die Kunden, daß sie praktisch konkurrenzlos ist. Dieses Moment läßt sich über den Preis oder über die Qualität erreichen. Das bedeutet, daß die angebotene Leistung entweder bei annähernd gleicher Qualität im Verhältnis zur Konkurrenz extrem preiswert sein muß oder bei annähernd gleichem Preis eine einmalig hohe Qualität bieten muß. Die erste Variante entspricht einer Preis-Mengen-Strategie und die zweite einer Präferenzstrategie in Analogie zu Kostenführerschaft und Differenzierung im PORTER'schen Modell. Darüber hinaus gibt es

³¹⁵ Vgl. SCHARPF 1998b, S. 43.

³¹⁶ Vgl. RAUSCH 1993, S. 105.

weitere Varianten, die sich zumeist nur für kurze Zeit durchhalten lassen. Dies sind die Raubbaustrategie und die Aktionsstrategie (s. Abb. 12).³¹⁷

Dahinter steht der Grundgedanke, daß es in einem Preis-Qualitäts-Diagramm eine Diagonale gibt, auf der das Preis-Leistungs-Verhältnis aus Kundensicht „stimmt“ und der sich alle Marktteilnehmer mittelfristig annähern. Auf längere Sicht sind nur die beiden Positionierungen „einfach und billig“ oder „gut und teuer“ möglich. Eine erfolgreiche Präferenzstrategie hat einen monopolähnlichen Spielraum bei der Preisgestaltung zur Folge, weil andere Kriterien als der Preis ausschlaggebend sind für die Kaufentscheidung. Eine Preis-Mengen-Strategie läuft darauf hinaus, den Umsatz über einen möglichst niedrigen Preis und dementsprechend hohe Absatzmengen zu steigern.

PREIS DES ANGEBOTS (aus Nachfragersicht)	QUALITÄT DES ANGEBOTS (aus Nachfragersicht)	
	niedrig	hoch
hoch	Raubbau-Strategie Verlust von Marktanteilen; ist eventuell sinnvoll bei zu hoher Beanspruchung von Region und Nationalpark	Präferenzstrategie Profilierung durch Qualität (Nationalpark als qualitatives Alleinstellungsmerkmal der Region); Begrenzung der Besucherzahlen über den Preis; relativ große ökonomischen Effekte bei relativ geringer Belastung
niedrig	Preis-Mengen-Strategie Profilierung über den Preis; Umsatzsteigerungen v. a. durch steigende Besucherzahlen; entweder geringe ökon. Effekte oder relativ hohe Belastung	Aktionsstrategie Kurzfristig sinnvoll zur Erringung von Marktanteilen, solange Besucheraufkommen insgesamt noch gering ist; Basis für spätere Präferenzstrategie

Abbildung 12: Positionsstrategische Optionen von Nationalparkregionen am Beispiel des Tourismus

Anbieter, die „zwischen die Stühle“³¹⁸ geraten und sich im „Bermuda-Dreieck“³¹⁹ aus mittlerem Preis und mittlerer Qualität bewegen, verfügen über keinen Wettbewerbs-

³¹⁷ Vgl. BECKER 1996, S. 12; FREYER 1997, S. 304; PORTER 1986, S. 32-35. PORTER berücksichtigt darüber hinaus den seltenen Fall, in dem durch die Kombination von Kostenführerschaft und Differenzierung besonders hohe Gewinne erreicht werden, zum Beispiel infolge einer bahnbrechenden Innovation. PORTER weist jedoch darauf hin, daß „Kostenführerschaft und Differenzierung [...] einander in der Regel [widersprechen]“ (PORTER 1986, S. 40).

³¹⁸ PORTER 1986, S. 38.

³¹⁹ BECKER 1993, S. 156.

vorteil. In dieser Position sind nur dann attraktive Erträge zu erzielen, wenn das Marktsegment stark wächst oder wenn sich die Konkurrenten ebenfalls „zwischen den Stühlen“ befinden.

Eine Aktionsstrategie, die durch ein - aus Nachfragersicht - besonders günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis gekennzeichnet ist, kann für Marktneulinge erstrebenswert sein, die Marktanteile erobern möchten. Bei einer Raubbaustrategie werden Leistungen angeboten, die aufgrund eines zu hohen Preises oder einer im Verhältnis zu den Mitbewerbern zu niedrigen Qualität für die Kunden unattraktiv sind. Eine solche Positionierung führt zu einer „Verbrannte Erde“-Politik³²⁰, weil Marktanteile verloren gehen.³²¹

In Nationalparkregionen haben Präferenzstrategien Vorrang vor Preis-Mengen-Strategien. Nationalparke bieten ideale Voraussetzungen zum Aufbau einer Alleinstellungsposition, die sich auf die besonderen Qualitäten des „Produkts“ gründet. Nur wenige Gebiete in Deutschland verfügen über die Voraussetzungen zur Schaffung eines Nationalparks. Außerdem werden naturnahe oder natürliche Flächen mit geringer Lärmbelastung und hoher Artenvielfalt immer knapper, weil der Siedlungsflächenanteil bundesweit zunimmt und ständig neue Räume von Verkehrsachsen durchschnitten werden. Nationalparkregionen können daher Leistungen anbieten, deren Qualität von konkurrierenden Regionen ohne Nationalpark kaum zu kopieren ist. Gleichzeitig handelt es sich um besonders sensible Räume, die vor Störungen und einer übermäßigen Erschließung bewahrt werden sollen. SCHÜRRER verweist darauf, daß zu viele Touristen auch deswegen ein Risiko darstellen, weil die betreffende Nationalparkregion dann von den eigentlichen Naturliebhabern schnell als Destination des Massentourismus abqualifiziert wird. Daraus folgert er: „Gezielte Attraktivitätssteigerung mit Selbstbeschränkung wäre die einzige Alternative. Denn nur eine intakte Naturlandschaft im Nationalpark wird auf Dauer der Garant für eine qualitätsorientierte Tourismusbranche sein.“³²² Auch nach CHRISTIAN / HUBINEK geht es beim Nationalparktourismus um „Qualität statt Quantität“³²³. MCLIVOR hat dafür den Begriff „*low-volume, high-quality tourism*“³²⁴ gewählt.

³²⁰ BECKER 1993, S. 156.

³²¹ Vgl. BECKER 1993, S. 156; BECKER 1996, S. 12 f.; FREYER 1997, S. 396-398; HAEDRICH 1998, S. 283; PORTER 1986, S. 38.

³²² SCHÜRRER 1993, S. 16

³²³ CHRISTIAN / HUBINEK 1993, S. 8. Vgl. CHRISTIAN 1994, S. 34 f.; MCLIVOR 1997, S. 252 f.

³²⁴ MCLIVOR 1997, S. 252.

Auf dem Markt für Exportgüter sollten Nationalparkregionen ebenfalls Präferenzstrategien verfolgen, zumindest wenn die Produkte mit dem Nationalpark in Verbindung gebracht werden sollen. Will man das qualitätsorientierte Image nicht ruinieren, sollte mit der Nähe zum Nationalpark nur für den Absatz besonders hochwertiger und vor allem umweltschonender Produkte geworben werden.

6.3 Operative Planung des Marketingmix

Der Marketingmix besteht aus Maßnahmen zur Umsetzung der Marketingstrategien. Im betrieblichen Marketing werden die Maßnahmen klassischerweise vier Politikbereichen zugeordnet. Dies sind

- die Produktpolitik,
- die Kontrahierungspolitik,
- die Distributionspolitik und
- die Kommunikationspolitik.

Die Produktpolitik wird in der vorliegenden Abhandlung als „Leistungspolitik“ bezeichnet, weil man im Regionalmarketing nur eingeschränkt von „Produkten“ im betriebswirtschaftlichen Sinne sprechen kann (vgl. Kap. 4.1.2).³²⁵

Im folgenden werden die Leistungs- und die Kommunikationspolitik behandelt, weil hier im Regionalmarketing der größte Spielraum für gemeinsame Aktionen besteht. Die Leistungspolitik, in der es um die Gestaltung der angebotenen Leistungen geht, liegt ebenso wie die Kommunikationspolitik zu einem Teil im ausschließlichen Einflußbereich der einzelnen Betriebe. Anders als in der Kontrahierungs- oder Distributionspolitik gibt es jedoch ein großes Spektrum kollektiver Handlungsoptionen, welche die Hervorhebung dieser beiden Gruppen von Instrumenten begründen. Manche Autoren rechnen den Bau von Verkehrswegen zur Distributionspolitik, was aber nicht überzeugend ist. Aus Kundensicht ist die Verkehrsinfrastruktur eine Facette des gesamten Leistungsangebots einer Region und fällt daher unter die Leistungspolitik. FREYER weist mit Recht darauf hin, daß sich im Tourismusmarketing die Distributionspolitik häufig mit der Kommunikationspolitik überschneidet.³²⁶ Vor die-

³²⁵ Vgl. BECKER 1996, S. 18-21; FREYER 1997, S. 414-420.

³²⁶ Vgl. FREYER 1997, S. 498.

sem Hintergrund erscheint die Beschränkung auf Leistungs- und Kommunikationspolitik als gerechtfertigt.³²⁷

6.3.1 Leistungspolitik

Zu den Zielgruppen von Nationalparkregionen gehören in erster Linie Touristen und - mit Einschränkungen - die Kunden von Exportgütern (vgl. Kap. 6.1.2.2). Bei der Vermarktung von Exportgütern wird das Image des Nationalparks genutzt. Deswegen handelt es sich vor allem um eine Aufgabe der Kommunikationspolitik. Das unten vorgestellte Beispiel des Biosphärenreservats Rhön zeigt jedoch, daß man im Regionalmarketing durch gezielte Beratung und Förderung auch die Entwicklung von Exportprodukten unterstützen kann. Ein Unterfall der Leistungspolitik, der im Überschneidungsbereich mit der Kommunikationspolitik liegt, ist die Markenpolitik. Auf sie wird am Ende eingegangen.

6.3.1.1 Tourismus

Eine Region bietet ein komplexes touristisches Leistungsbündel. Es besteht aus dem natürlichen oder ursprünglichen Angebot sowie dem abgeleiteten Angebot und sollte den Touristen neben den Kernleistungen auch Zusatzleistungen bieten. In Nationalparkregionen stellt sich außerdem die Frage, wie man mit den Konflikten zwischen ökologischem Prozeßschutz und touristischer Erschließung umgeht.

Grundsätzliche Anforderungen

Zum ursprünglichen Angebot gehören die natürlichen Ausgangsbedingungen einer Region wie geographische Lage, Topographie oder Klima. Ferner werden Einrichtungen und Eigenschaften dazu gerechnet, die nicht explizit für Touristen geschaffen wurden, aber von diesen nachgefragt und genutzt werden. Das können die allgemeine Infrastruktur, Sprache, Mentalität, Geschäfte oder historische Bauwerke sein. Das abgeleitete Angebot wird speziell für die Gäste bereitgestellt und macht eine Region in der Regel erst zu einer touristischen Destination. Beispiele wären Hotels, Souve-

³²⁷ Vgl. BERTRAM 1995, S. 35; GERBER 1991, S. 90-93; KÖNIGS 1995, S. 71 f.; KOTLER / HAIDER / REIN 1994; MEFFERT 1989, S. 278; SCHLEGEL 1993, S. 17.

nirgeschäfte oder Schlechtwetterangebote. Charakteristisch ist dabei ein Nebeneinander öffentlicher und privatwirtschaftlicher Leistungen.³²⁸

Die Trennung zwischen ursprünglichem und abgeleitetem Angebot ist nicht immer eindeutig vorzunehmen, weil viele Angebote sowohl für Touristen als auch für die ansässige Bevölkerung bereitgehalten werden. Wichtig ist jedoch, daß man die einzelnen Angebote beider Kategorien nicht isoliert betrachten darf, weil sie von den Kunden als Gesamtprodukt wahrgenommen und nachgefragt werden.³²⁹

Nach KRIPPENDORF besteht zwischen den einzelnen Komponenten des abgeleiteten Angebots - zum Beispiel Hotellerie, Gastronomie und Verkehrsbetriebe - ein Verhältnis gleichgeordneter Komplementarität.³³⁰ Dagegen steht „das abgeleitete Fremdenverkehrsangebot [...] in einem 'nachgeordneten Komplementärverhältnis' zum ursprünglichen Angebot“³³¹.

Gegenstand der Leistungspolitik im engeren Sinne ist das abgeleitete Fremdenverkehrsangebot. In Abwandlung eines in Kapitel 4.1.2 zitierten Satzes könnte man sagen: „*Un parc national à lui seul ne fait pas le tourisme.*“³³² Ein Nationalpark stellt einen möglicherweise attraktiven Bestandteil des natürlichen Angebots dar; um aber aus der Region eine touristische Destination zu machen, müssen Einrichtungen des abgeleiteten Angebots hinzukommen. Die eingeschlagene Strategie beziehungsweise die Wünsche der Zielgruppen bilden die Richtschnur für die Gestaltung dieser Produkte und Leistungen.

Das Gesamtangebot muß so gestaltet werden, daß es Kern- oder Basisleistungen enthält, die von den jeweiligen Zielgruppen erwartet werden und marktüblich sind. Ein Sich-Abheben von der Konkurrenz ist nur über Zusatzleistungen möglich, die den Nachfragern einen Zusatznutzen in Ergänzung des Kernnutzens bieten. Zusatzleistungen beinhalten alles, was über den Standard hinausgeht und nicht als selbstverständlich erwartet wird. Das kann ein besonderer Service ebenso sein wie die Inszenierung außerordentlicher Ereignisse. Will man - ganz im Sinne einer Präferenzstrategie - ein kleines, aber naturorientiertes und zahlungskräftiges Publikum für eine Nationalparkregion gewinnen, so muß man ein den Vorstellungen dieser Klientel entsprechendes niveauvolles Angebot an Hotels, Restaurants und Infrastruktur bereit-

³²⁸ Vgl. BTE 1995, S. 12; FREYER 1997, S. 290-292; KRIPPENDORF 1971, S. 19 f. und 113 f.

³²⁹ Vgl. FREYER 1997, S. 79 und 95; KRIPPENDORF 1971, S. 20 f.; SCHARPF 1998a, S. 10.

³³⁰ Vgl. KRIPPENDORF 1971, S. 17-20.

³³¹ GEIGANT 1962, S. 37.

³³² Vgl. KRIPPENDORF 1971, S. 18.

halten.³³³ „Vor allem und gerade bei einem Nationalpark ist das auch eine Frage des Stils und des guten Geschmacks, der guten Architektur [...]“³³⁴

Außerdem gilt es, den Nationalpark erlebbar zu machen. In der Regel wird diese Aufgabe von den Nationalparkverwaltungen sowieso verfolgt.³³⁵ In neu gegründeten Nationalparks müssen Infrastruktur und dazugehörige Dienstleistungen jedoch erst einmal etabliert werden. Dabei sollte die Nationalparkverwaltung von Anfang an eng mit Tourismusvertretern und sonstigen Akteuren aus der Region zusammenarbeiten.³³⁶

Aus Mangel an systematischen Erhebungen bestehen fundamentale Wissenslücken darüber, mit welchen Wünschen und Ansprüchen Besucher in Nationalparks kommen. Gleiches gilt mit Blick darauf, welche Einstellungen und Erfahrungen bei denjenigen vorliegen, die keine Nationalparks besuchen, und wie man diesen Personenkreis für den Destinationstyp „Nationalpark“ interessieren könnte.³³⁷

Einen Anhaltspunkt für die Präferenzen von Nationalparktouristen liefert eine Untersuchung aus dem Bayerischen Wald. Danach werden das Hans-Eisenmann-Haus³³⁸, das Tierfreigelände, das Pflanzenfreigelände und das Gesteinsfreigelände von den Gästen am häufigsten besucht. Es folgen in der Beliebtheitsskala die beiden spektakulären Berggipfel des Gebietes, Rachel und Lusen. Nur mäßig besucht werden hingegen das Waldspielgelände und das waldgeschichtliche Wandergebiet.³³⁹ Ebenfalls nur relativ vage Hinweise liefert eine stichprobenartige, nicht repräsentative Befragung aus dem Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, der zufolge sich jeweils eine Mehrheit der Befragten „Ruhe“, „Lehrpfade“, „Führungen“, „Wanderwege“, „Vogelbeobachtungshütten“ und „wenig Infrastruktur“ wünscht.

In den letzten Jahren gab es einen Trend, in Nationalparks und anderen Schutzgebieten große multimediale Besucherzentren zu errichten, die den Gästen ganz besondere Erlebnisse versprechen und deren Ausstrahlungskraft weit über das Schutzgebiet hinausreichen soll. Beispiele dafür sind das Informationszentrum „Blumberger

³³³ Das muß nicht ausschließen, daß daneben auch Angebote für naturorientierte Rucksacktouristen bereitgestellt werden.

³³⁴ CZERNY 1993, S. 53. Vgl. BTE U. A. 1995, S. 139 f. und 142 f.; FREYER 1997, S. 89-92 und 446-456; KRIPPENDORF 1971, S. 114; SCHARPF 1998b, S. 81.

³³⁵ Vgl. Kapitel 6.1.1. Vgl. auch BTE U. A. 1995, S. 66.

³³⁶ Vgl. BTE U. A. 1995, S. 61-66; CZERNY 1993, S. 53 f.; HELD 1993, S. 17 f.; SCHARPF 1998b, S. 81.

³³⁷ Vgl. FEIGE 1999, S. 12-14.

³³⁸ Dies ist das zentrale Besucherzentrum des Nationalparks.

³³⁹ Vgl. AMMER / UTSCHICK (1986): „Nationalpark Bayerischer Wald: Gutachten zur Entwicklungsplanung“ - unveröffentlicht, S. 102 f., zitiert in: RAUSCH 1993, S. 101.

Mühle" im Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin oder das erst 1999 eröffnete „Multimar-Wattforum" im Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer.³⁴⁰

Das touristische Angebot eines Nationalparks sollte mit dem der umgebenden Region vernetzt sein. Im österreichischen Nationalpark Hohe Tauern wurden dazu weitreichende Aktivitäten entfaltet:

- In der gesamten Region wurde ein vorbildliches Bussystem eingerichtet, für das Zehntagetickets zu einem Pauschalpreis erhältlich sind. Die Österreichische Bundesbahn bietet für die Anreise ein vergünstigtes Nationalparkticket an. Vom nächstgelegenen Bahnhof verkehrt ein Shuttlebus zum Nationalpark.
- In Zusammenarbeit mit regionalen Tourismusorganisationen wurde ein dreihundert Kilometer langer Radweg eingerichtet.
- Die örtlichen Fremdenverkehrsbüros bieten Pauschalarrangements für den Nationalpark und sein Umfeld einschließlich der Beförderung an, wofür eine Telefonhotline zur Verfügung steht.
- Die Parkverwaltung hat eine Datenbank erarbeitet, die unter anderem Informationen über den Nationalpark und über Beherbergungsmöglichkeiten in den angrenzenden Gemeinden enthält. Der Informationsdienst ist über das Internet sowie zweiundzwanzig in der Region verteilte Terminals zu erreichen.
- Von seiten des Nationalparks wird eine Direktvermarktungsinitiative für Produkte aus ökologischem Landbau unterstützt. Der Verkauf läuft über Gaststätten und Bauernläden.
- Die örtlichen Tourismusanbieter können an Fortbildungsveranstaltungen über umweltschonenden Tourismus teilnehmen, die von Mitarbeitern des Nationalparks angeboten werden.³⁴¹

Der letztgenannte Punkt verdeutlicht, daß von einem Nationalpark auch qualitative Impulse auf den Fremdenverkehr im Umland ausgehen können und daß die lokalen Anbieter sich an den Schutzziele und der Philosophie des Nationalparks orientieren müssen, wenn ein stimmiges Gesamtangebot entstehen soll.

Minimierung von Zielkonflikten zwischen Naturschutz und touristischer Erschließung

Ein als Prozeßschutz verstandener Naturschutz und die touristische Erschließung einer Nationalparkregion sind mit unterschiedlichen, einander weitgehend ausschlie-

³⁴⁰ Vgl. NATIONALPARK 4/99, S. 21; STEYER 1997, S. 16.

³⁴¹ Vgl. TOURISME AU NATUREL 4/97, S. 4-6.

ßenden Ansprüchen an ein und dieselbe Fläche verbunden. Aus diesem Grunde sind Konflikte nicht zu vermeiden oder einer echten Lösung zuzuführen, sondern nur zu minimieren. Zu diesem Zweck werden Maßnahmen der Besucherlenkung eingesetzt (s. Abb. 13).

Grundlagen	Informationen über <ul style="list-style-type: none"> • Störungsempfindlichkeit von Arten und Lebensgemeinschaften • Ausprägung und räumliche Verteilung der touristischen Inanspruchnahme (Status quo und Prognose) • Störwirkung bestimmter Nutzungsformen
Zieldefinition	Zonierungskonzept mit Aussagen darüber, welche Störungsintensität auf einer Fläche jeweils tolerierbar ist
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Ge- und Verbote (für die Gesamtfläche oder bestimmte Zonen) • raum- und landschaftsplanerische Vorleistungen • objektbezogene Einzelmaßnahmen

Abbildung 13: Besucherlenkung in Nationalparks

Besucherlenkungskonzepte führen zu Eingriffen in die Freiheit der Nationalparkbesucher und sollten daher auf einer soliden Informationsbasis beruhen. Benötigt werden einerseits Kenntnisse über die Störungsempfindlichkeit von Arten und Lebensgemeinschaften sowie andererseits über die Ausprägung und räumliche Verteilung der touristischen Inanspruchnahme, wobei auch voraussichtliche zukünftige Entwicklungen zu berücksichtigen sind. Außerdem sind Informationen über die Störwirkung bestimmter Nutzungsformen erforderlich. Als Informationsquellen eignen sich neben floristischen und faunistischen Kartierungen, in denen die Empfindlichkeit und etwaige bereits vorhandene Schäden einzelner Biotope erhoben werden, Besucherzählungen und -befragungen, um gegenwärtige und mögliche zukünftige Nutzungsmuster zu erkennen.³⁴²

Vom Tourismus können folgende negative Einflüsse auf einen Nationalpark ausgehen: Entnahme von Pilzen, Beeren und sonstigen Naturprodukten, Trittbelastungen, Störungen der Tierwelt, Flächenverbrauch durch Infrastruktureinrichtungen so-

³⁴² Vgl. COCH / HIRNSCHAL 1998, S. 382-385.

wie Belastungen mit Lärm und Schadstoffen.³⁴³ Besonders konfliktr​chtig sind „mas-sentouristische Einrichtungen“ im Umfeld und „technisierte Freizeitnutzungen“³⁴⁴.

Vor dem Hintergrund der Schutzziele des Nationalparks und der vorliegenden Grundlegendaten wird ein Katalog mit den Zielen der Besucherlenkung erstellt, der nicht statisch sein kann, sondern ge​nderte Ausgangsbedingungen fortlaufend ber​cksichtigen sollte. In der Regel sind nicht alle Teilr​ume eines Nationalparks und seines Vorfeldes gleicherma​en empfindlich. BTE u. A. haben zum Beispiel die Lebensraumtypen des zu der Zeit in Planung befindlichen Nationalparks Untere Elbe auf ihre Belastbarkeit durch verschiedene touristische Aktivit​ten und Infrastrukturma​nahmen untersucht. Aufgrund ihrer Ergebnisse empfehlen sie jeweils individuelle Intensit​tsniveaus der Nutzung.³⁴⁵ Solche ​berlegungen f​hren zu Zonierungskonzepten, wie sie in allen deutschen Nationalparks angewandt werden. Dabei werden

„strenge Naturschutzzonen (Kernzonen, Totalreservate) von Schutzzonen mit Naturschutz-Managementanforderungen (Pufferzonen, Pflege- und Entwicklungszonen f​r Naturschutz) unterschieden. [...] Am Rande der Nationalparke k​nnen au​erdem Zonen f​r den Fremdenverkehr (z. B. ​bernachtungseinrichtungen), Verwaltung oder Erschlie​ungsinfrastruktur ausgewiesen werden.“³⁴⁶

Nach SCH​RRER sollten die Besucherzahlen in einem Nationalpark von au​en nach innen abnehmen. Die Zonierung beinhaltet idealerweise eine verkehrsberuhigte Zone am Rande beziehungsweise au​erhalb des Nationalparks und dann innerhalb des Nationalparks - konzentrisch nacheinander - eine Tourismuszone mit dichtem, gut beschilderem Wegenetz, eine Nationalparkruhezone mit wenigen, unmarkierten Wegen f​r Gebietskenner und eine wegelose Wildniszone.³⁴⁷

Im Entwicklungsplan f​r den Nationalpark Bayerischer Wald wurde auch das Vorfeld einer Zonierung unterzogen, indem die am Rande des Nationalparks gelegenen Ortschaften in f​nf Kategorien eingeteilt wurden. Das Spektrum reicht von „St​dten, die schwerpunktm​sig optimal auszustatten sind“ und „Gemeinden bzw. R​umen, die sich f​r gr​o​ere Fremdenverkehrsinvestitionen eignen“ bis zu „Gemeinden und Gemeindeteilen, in denen sich die Entwicklung auf die Verbesserung des Bestehenden beschr​nken soll und ein weiterer Ausbau nicht empfohlen werden kann“³⁴⁸.

³⁴³ Vgl. BIBELRIETHER 1985, S. 27 f.; BTE u. A. 1995, S. 81; HELD 1993, S. 20 f.

³⁴⁴ SCHARPF 1998b, S. 50.

³⁴⁵ Vgl. BTE u. A. 1995, S. 84. Vgl. auch FNNPE 1993, S. 82; RAUSCH 1993, S. 95.

³⁴⁶ SCHARPF 1998b, S. 52 f. Vgl. CEBALLOS-LASCUR​IN 1996, S. 165 und 189; JUNGIUS 1985, S. 13.

³⁴⁷ Vgl. SCH​RRER 1993, S. 15.

³⁴⁸ RAUSCH 1993, S. 96. Vgl. HABER 1976, Anlage 1, S. 2 f.

Als Instrumente zur Umsetzung von Besucherlenkungs- beziehungsweise Zonierungskonzepten kommen Ge- und Verbote, raum- und landschaftsplanerische Vorleistungen sowie objektbezogene Einzelmaßnahmen in Frage.³⁴⁹

Verbote beziehen sich auf solche Aktivitäten und Einrichtungen, die mit einem Nationalpark auf Dauer unvereinbar sind. BIBELRIETHER schreibt dazu:

„Handelt es sich [...] um mehr sportliche Formen des Tourismus, die technische Hilfsmittel benötigen, und die die Landschaft nur als Mittel für die Ausübung eines bestimmten Sportes nutzen, wie z. B. beim Skiabfahrtslauf, dann sind solche Erholungsformen nicht mit einer Nationalparkzielsetzung vereinbar. Segeln, Surfen, die Anlage von Vita-Parcours u. ä. fallen z. B. ebenfalls unter diese Kategorie.“³⁵⁰

Im einzigen Schweizer Nationalpark, in dem besonders strenge Schutzvorschriften gelten und der deshalb von der IUCN als Schutzgebiet der Kategorie I geführt wird, ist es sogar verboten, zu jagen, zu fischen oder Hunde mitzuführen.³⁵¹ Allgemein sollten der motorisierte Individualverkehr weitestgehend begrenzt werden und auch im Umland „keine Entwicklungsprojekte in großem Stil“³⁵² genehmigt werden.

Die raum- und landschaftsplanerischen Vorleistungen - das zweite Instrument der Besucherlenkung - beziehen sich vor allem auf Lage, Qualität und Kapazität infrastruktureller Einrichtungen. Nach HELD lässt sich die Besucherzahl in einem Nationalpark durch die bereitgestellte Kapazität der Parkplätze wirkungsvoll begrenzen. Darüber hinaus berichtet er von guten Lenkungseffekten, die im Bayerischen Wald mit öffentlichen Verkehrsmitteln erzielt wurden. Zuvor hatte man mehrere Stichstraßen, die in den Nationalpark führen, für den Privatverkehr gesperrt.³⁵³

Zu den objektbezogenen Einzelmaßnahmen der Besucherlenkung gehören sowohl Zwangsmaßnahmen - zum Beispiel Einzäunungen - als auch „sanfte“ Maßnahmen³⁵⁴. Damit sind

- Abschreckungsmittel, zum Beispiel gezielte Anpflanzungen, Holzbarrieren oder der Rückbau von Wegen,
- Anreizmittel, zum Beispiel Aussichtsstellen, Spielplätze oder gut gepflegte Wege, und

³⁴⁹ Vgl. JOB 1995, S. 156 f.

³⁵⁰ BIBELRIETHER 1985, S. 29.

³⁵¹ Vgl. ROBIN 1993, S. 26 f. Aus unterschiedlichen Gründen ist man in den meisten deutschen Nationalparks von derart scharfen Regelungen weit entfernt, die eigentlich selbstverständlich sind.

³⁵² FNNPE 1993, S. 82.

³⁵³ Vgl. HELD 1993, S. 22 f.

³⁵⁴ JOB 1995, S. 156.

– Mittel der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, zum Beispiel Hinweisschilder oder Informationszentren, gemeint.³⁵⁵ Zwangsmaßnahmen sollten nach Möglichkeit mit Anreizmitteln und attraktiven Alternativen kombiniert werden, damit sie von den Besuchern als weniger hart empfunden werden.³⁵⁶

Als Effizienzkriterien zur Beurteilung von Maßnahmen der Besucherlenkung empfiehlt JOB:

- „Ökologischer (bzw. kultureller oder sozialer) Wirkungsgrad,
- ökonomische Realisierbarkeit,
- planerisch-administrative Praktikabilität,
- (technische) Ausführungseignung,
- Reversibilität und
- Akzeptanz bei den Betroffenen“³⁵⁷.

6.3.1.2 Exportprodukte

Die Möglichkeit, im Regionalmarketing die Entwicklung von Exportprodukten zu unterstützen, lässt sich anhand eines Fallbeispiels aus dem Biosphärenreservat Rhön verdeutlichen. Der Fokus lag hier auf landwirtschaftlichen Erzeugnissen.

Der Mittelgebirgszug der Rhön befindet sich im Dreieck der Bundesländer Bayern, Hessen und Thüringen. In jedem der drei beteiligten Bundesländer wurden eigene Verwaltungsstellen eingerichtet, zu deren Aufgaben unter anderem die „Koordination der Planungen und Maßnahmen zur Gebietsentwicklung“ und die „fachliche Mitarbeit beim Einsatz von Fördermitteln“³⁵⁸ gehören. Durch innovative Projekte der Regionalentwicklung ist jedoch vor allem der Verein „Natur- und Lebensraum Rhön e. V.“ bekannt geworden, der auch die Federführung bei dem nachfolgend beschriebenen Projekt innehatte.

Die Rhön ist ein typischer strukturschwacher Raum, in dem schlechte landwirtschaftliche Produktionsbedingungen und ein hoher Anteil von Nebenerwerbs-Landwirten vorherrschen. An der Aufrechterhaltung der Bewirtschaftung war man jedoch nicht nur aus ökonomischen Gründen interessiert, sondern auch um die charakteristische Kulturlandschaft der Rhön zu pflegen. In diesem Punkt liegt ein ent-

³⁵⁵ Vgl. JOB 1995, S. 156; NATIONALPARK 2/99, S. 24.

³⁵⁶ Vgl. BTE U. A. 1995, S. 86.

³⁵⁷ JOB 1995, S. 159.

³⁵⁸ POPP 1997, S. 42 f.

scheidender Unterschied zu Nationalparks mit ihrem völlig andersartigen Ansatz, der auf den Ausschluß jeglicher direkten Landnutzung hinzielt. Weil eine Nationalparkregion aber eine größere Fläche als nur den Nationalpark an sich umfaßt, kann im Marketing einer solchen Region auch die Landwirtschaft Berücksichtigung finden.³⁵⁹

Zu den prägenden Landschaftselementen der Rhön gehören die sogenannten „offenen Fernen“. Traditionellerweise wurden die offenen Grasflächen mit Schafen beweidet. Diese Bewirtschaftungsformen sind jedoch - wie die Landwirtschaft in der Rhön insgesamt - nicht mehr rentabel. Durch Beratung und finanzielle Anreize wurde auf eine Veränderung des landwirtschaftlichen Produktspektrums hingewirkt. Große Flächen wurden extensiviert oder auf ökologische Bewirtschaftung umgestellt. Die Wiedereinführung des Rhönschafes und die Ausweitung der Mutterkuhhaltung³⁶⁰ hat die Aufforstung verhindert. Das erzeugte Fleisch ist hochwertig, aber auch teuer.³⁶¹

In der Anfangsphase versuchte man vor allem, die regionale Gastronomie als Abnehmer zu gewinnen. Dazu wurden Wirte und Köche geschult. Einige Restaurantbetreiber setzten das Biofleisch auf ihre Speisekarten und erläuterten den Gästen, welche Bedeutung die Beweidung für den Erhalt der Landschaft hat. Mit Unterstützung durch die EU wurde eine bäuerliche Vermarktungsgemeinschaft gegründet.³⁶²

Ferner wurde eine „Rhöner Apfelinitiative“ gegründet, in der sich Landwirte, Gastronomen und Getränkehersteller zusammengeschlossen haben. Haupterfolg war die Zusage eines Mineralbrunnens, künftig pro Jahr zwanzigtausend Tonnen Äpfel abzunehmen. Ergänzend wurden alte Apfelsorten aus der Rhön dokumentiert und eine jährliche Apfelmesse ins Leben gerufen, auf der die besten Produkte prämiert werden.³⁶³

6.3.1.3 Markenpolitik

Im Regionalmarketing kann versucht werden, die Leistungspolitik im Sinne einer Markenpolitik zu koordinieren. Die regionale Gesamtangebot beziehungsweise alle

³⁵⁹ Vgl. BAUERNSCHMITT / GREBE 1998, S. 255 und 261; POPP 1993, S. 48; POPP 1995, S. 71 f.

³⁶⁰ Bei der Mutterkuhhaltung bleibt eine Rinderherde ganzjährig auf der Weide. Man melkt die Kühe nicht, sondern entnimmt die Kälber.

³⁶¹ Vgl. POPP 1995, S. 72-74; POPP 1997, S. 46 und 48.

³⁶² Vgl. POPP 1993, S. 48 f.; POPP 1995, S. 72-74.

³⁶³ Vgl. POPP 1997, S. 48.

Teilleistungen wären dann als Markenartikel zu betrachten. Markenprodukte zeichnen sich dadurch aus, daß sie „unverwechselbare Leistungen standardisiert in gleichbleibender Qualität offerieren“³⁶⁴. Die Markierung als Markenartikel erleichtert aus Konsumentensicht die Identifikation unter konkurrierenden Angeboten und stellt eine Qualitätsgarantie dar, die den Kunden vor Produktenttäuschungen bewahrt. Aus Anbietersicht sollen die Kunden mit dem Aufbau einer Marke an das Produkt gebunden und zur Kaufwiederholung angeregt werden.³⁶⁵

Markenpolitik ist im Überschneidungsbereich von Leistungs- und Kommunikationspolitik angesiedelt, denn sie beinhaltet neben der Gewährleistung einer gleichbleibend hohen Produktqualität auch die Aufgaben, Markennamen und -zeichen auszuwählen sowie gegebenenfalls ein umfassendes Markendesign zu entwickeln. Hier bestehen Parallelen zum Corporate Design.

Für Regionen bieten sich Dachmarkenstrategien an. Dabei werden mehrere Einzel- oder Untermarken durch eine übergreifende Markenbezeichnung verbunden. Der Name der Region kann die Funktion der Dachmarke übernehmen. Darunter werden einzelne Orte, die als Unternehmensstandorte oder touristische Destinationen vermarktet werden sollen, oder auch einzelne Unternehmen mit ihren Exportprodukten als Untermarken zusammengefaßt. „Länder oder Regionen sind typische Dachmarkenkonstrukte, unter denen sich die weiteren regionalen oder lokalen Angebote (Regions- oder Ortsmarken) präsentieren können.“³⁶⁶ Ein Beispiel für ein derartiges Vorgehen ist die touristische Regionalmarke Graubünden, die als Dach für die Vermarktung der Einzelmarken St. Moritz oder Savognin genutzt wird.³⁶⁷

In der Bezeichnung „Nationalpark“ kann man eine Dachmarke mit weltweitem Bekanntheitsgrad sehen. Die Weltmarke ist von den Ländermarken „amerikanische Nationalparke“, „polnische Nationalparke“, „deutsche Nationalparke“ und so fort zu unterscheiden. Jeder einzelne Nationalpark kann zur Teilmarke unter dem gemeinsamen nationalen oder globalen Dach ausgebaut werden. Ein Beispiel dafür ist die „Regionalmarke ‘Nationalparkregion Hohe Tauern’“, die von Betrieben aus dem Gastgewerbe und der Landwirtschaft gleichermaßen genutzt wird.³⁶⁸

Aufgabe einer markenorientierten Leistungspolitik im Rahmen des Regionalmarketing ist es, die Standardleistungen zu bieten, welche die Nachfrager in jedem Natio-

³⁶⁴ BRUHN 1992, S. 640.

³⁶⁵ Vgl. BRUHN 1992, S. 640; FREYER 1997, S. 431.

³⁶⁶ FREYER 1997, S. 435 f.

³⁶⁷ Vgl. VINCENZ 1996, S. 228.

³⁶⁸ Vgl. FIDLSCHUSTER 1998, S. 13; HEINTEL 1994, S. 22; JOB / KOCH 1992, S. 18.

nalpark erwarten, und außerdem regionsspezifische standardisierte Angebote zu entwickeln, welche die Basis einer eigenen regionalen Untermarke bilden.

Die Leistungsstandardisierung muß sich im Regionalmarketing auf relativ wenige Merkmale beschränken, die dann auch tatsächlich in der gesamten Region ähnlich ausgeprägt sind. Abgesehen von naturgegebenen Eigenschaften, die nicht zu beeinflussen sind, zum Beispiel aerosolhaltige Luft oder Nähe zu Wirtschaftszentren, können dies die Art der Verkehrserschließung, das kulturelle Angebot oder eine bestimmte Servicequalität sein.

Zum touristischen Minimalangebot jedes Nationalparks beziehungsweise jeder Nationalparkregion gehören ein oder mehrere Besucherzentren mit Ausstellungen und dem Verkauf von Informationsmaterial, Dienstleistungen auf dem Gebiet der Natur- und Umweltbildung, ein Minimum an Verkehrsinfrastruktur - ausgeschilderte Wege, Parkplätze, gegebenenfalls öffentliche Verkehrsmittel - sowie Übernachtungs- und Verpflegungsmöglichkeiten. In Deutschland ist die Standardisierung dieser Angebote der Nationalparke noch nicht so weit gediehen wie in Amerika.³⁶⁹ Das ist darauf zurückzuführen, daß Nationalparke in den USA eine weitaus längere Tradition haben und zum Hoheitsbereich der Bundesregierung gehören. In Folge dessen werden beispielsweise sämtliche Informationsmaterialien von einer zentralen Publikationsstelle des *National Park Service* erstellt. Außerdem sind die Parke auf einheitlich hohem Niveau mit Besucherzentren und Personal ausgestattet. Die Mitarbeiter haben klar definierte Qualifikationsanforderungen zu erfüllen.³⁷⁰ Damit werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, die mit einer Marke stets verbundene „Qualitätsgarantie“³⁷¹ einzulösen.

Um die Erwartungen der Kunden an die Dachmarke „Nationalpark“ nicht zu enttäuschen, ist es außerdem erforderlich, einen möglichst konsequenten Prozeßschutz gemäß der deutschen Gesetze und der internationalen Bestimmungen zu realisieren. Nationalparke stehen für Wildnis und „unberührte“ Natur. Daher führen Anzeichen von Holzeinschlag, Jagd oder Landwirtschaft unweigerlich zur Frustration der Besucher. PONGRATZ' Warnung vor einem „Etikettenschwindel“ an diejenigen,

³⁶⁹ Auf der Internet-Homepage von Europarc Deutschland - dem Zusammenschluß der Großschutzgebiete - findet sich lediglich der Slogan: „Erfolgreiche Marken wie Nationalparke, Biosphärenreservate und Naturparke.“ (Vgl. EUROPARC DEUTSCHLAND 1998, o. S.) Europarc engagiert sich unter anderem für eine einheitliche Ausbildung und Bekleidung der Schutzgebietsbetreuer, was als Teil einer Markenpolitik zu werten ist.

³⁷⁰ Vgl. NPS 1999, o. S.; NATIONAL PARK SERVICE, DIVISION OF PUBLICATIONS 1999, o. S.

³⁷¹ BRUHN 1994, S. 640.

„die sich zwar gerne mit dem wohlklingenden Etikett 'Nationalpark' schmücken, weil es in der Öffentlichkeit ein hohes Ansehen genießt, die aber innerhalb des Gebietes nicht ernsthaft Naturschutz betreiben wollen“³⁷²,

ist daher beizupflichten.

6.3.2 Kommunikationspolitik

Als Instrumente der Kommunikationspolitik werden im Marketing üblicherweise persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit genannt. Diese Instrumente sind - mit unterschiedlicher Gewichtung - im Regionalmarketing ebenfalls einsetzbar. In der vorliegenden Abhandlung wird Corporate Identity als Klammer aller kommunikationspolitischen Aktivitäten im Marketing von Nationalparkregionen betrachtet, unter der die Bausteine Corporate Design, Binnenmarketing und „Kommunikation mit den Marktpartnern“ subsumiert werden. Bei der Kommunikation mit den Marktpartnern können neben den klassischen Instrumenten der Kommunikationspolitik auch Events zum Einsatz kommen. Corporate Design ist nur bedingt als eigener Baustein zu betrachten, da seine Umsetzung ausschließlich im Binnenmarketing und in der Kommunikation mit den Marktpartnern erfolgt (s. Abb. 14).

6.3.2.1 Corporate Identity

Im betrieblichen Marketing bildet Corporate Identity³⁷³ das strategische Dach der Unternehmenskommunikation nach innen wie nach außen. Corporate Identity hat die Funktion, Einheitlichkeit und Konsistenz der Kommunikation zu gewährleisten.³⁷⁴

In der Psychologie besitzt der Begriff „Identität“ einen Doppelcharakter. Er steht für die Unterscheidbarkeit einer Person oder Gruppe sowie für deren Selbstwahrnehmung und Selbstdefinition. Beide Aspekte sind im Zusammenhang mit Corporate Identity-Konzepten wichtig, weil das Erscheinungsbild nicht losgelöst vom Selbstver-

³⁷² PONGRATZ 1994, S. 19. Das Zitat bezieht sich auf die Diskussion über die Managementrichtlinien der IUCN und deren Anwendung. Zum Risiko enttäuschter Besuchererwartungen vgl. BTE U. A. (1995, S. 108) und SCHARPF (1997, S. 245).

³⁷³ Auf den ersten Blick mag es naheliegend erscheinen, den Begriff „Corporate Identity“ im Regionalmarketing mit „regionale Identität“ zu übersetzen. Darauf wird hier bewusst verzichtet, weil „Corporate Identity“ als allgemeiner Fachausdruck im Marketing gebräuchlich ist und weil „regionale Identität“ ein sehr vielschichtiger und daher leicht mißzuverstehender Begriff ist. Vgl. GRABHER 1995, S. 39 f.; IPSEN 1995, S. 9 und 15; PAASI 1996, S. 132-137.

³⁷⁴ Vgl. ACHTERHOLT 1991, S. 33 und 35; MEFFERT 1994, S. 85-87.

ständnis zu betrachten ist. Im betrieblichen Marketing wird für beide Dimensionen der Ist-Zustand ermittelt und ein Soll-Zustand formuliert, da kein beliebiges, sondern ein ganz bestimmtes, mit den Zielen des Unternehmens in Einklang stehendes Selbstverständnis kommuniziert werden soll. Dies gilt für Regionen in gleicher Weise.³⁷⁵

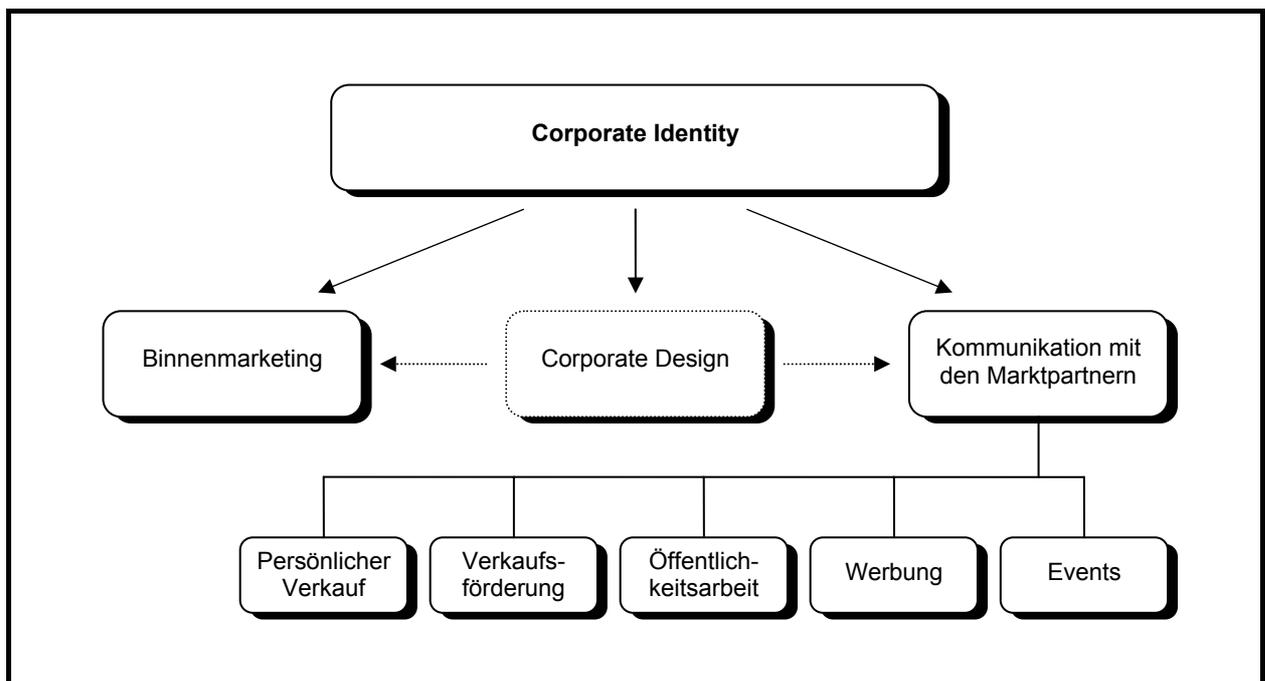


Abbildung 14: Elemente der Kommunikationspolitik

Voraussetzung für die Entwicklung einer Corporate Identity ist eine präzise Vorstellung davon, was das Unternehmen ausmacht, worin seine Ziele liegen, durch welches Selbstverständnis und welche Werte es geprägt ist - kurz: eine Unternehmensphilosophie oder -kultur, deren äußerer Ausdruck Corporate Identity ist.³⁷⁶ Als „Unternehmenskultur“ bezeichnet man

„die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen Sinn und Richtlinien für ihr Verhalten vermitteln“³⁷⁷.

Im betrieblichen Marketing wird die Unternehmenskultur von der Unternehmensleitung definiert. Anders im Regionalmarketing. Hier müssen das Selbstverständnis und die Ziele der Akteure im Leitbild zum Ausdruck kommen, das einen möglichst breiten

³⁷⁵ Vgl. LALLI / KARTTE 1992, S. 40 f.; PAASI 1986, S. 132-137; WERTHMÜLLER 1995, S. 47 f.

³⁷⁶ Vgl. ACHTERHOLT 1991, S. 38 und 43; HINTERHUBER 1989, S. 232; BIRKIGT / STADLER 1993, S. 23; HAEDRICH 1998, S. 284.

³⁷⁷ HINTERHUBER 1989, S. 220. Vgl. MEFFERT 1994, S. 428 f.

Konsens darstellt und an das Ist-Profil der Region anknüpft. Ein Nationalpark kann dabei eine wichtige Rolle spielen, da er unter Umständen die Identifizierung der Bewohner mit ihrer Region stärken oder gar erst das Bewußtsein dafür schaffen kann, gemeinsam in einer Region zu leben. Außerdem stellt er ein Merkmal dar, das die Region eindeutig von anderen unterscheidet und dadurch ihre Identifizierbarkeit erhöht. Ein regionaler Konsens dieser Art muß nicht notwendigerweise durch die Aversionen verhindert werden, die es in jeder Nationalparkregion gegen diese Art von Großschutzgebiet gibt. IPSEN weist zurecht darauf hin, daß regionale Identität immer eine Frage politischer Bestimmungsmacht ist, bei der es darum geht, „welche soziale Gruppe in der Lage ist, gegenüber anderen Gruppen ihre Werte und ihre Sicht der Dinge durchzusetzen“^{378, 379}.

Corporate Identity wird bei einem Unternehmen vermittelt durch Corporate Design, *corporate behaviour* und *corporate communications*. Corporate Design steht für das Erscheinungsbild mit all seinen Bestandteilen wie zum Beispiel Schriftzüge, Architekturstil oder Dienstkleidung. Mit *corporate behaviour* ist das Verhalten der Unternehmensangehörigen gemeint, etwa gegenüber Kunden oder den eigenen Mitarbeitern. Wenn im Rahmen des *corporate behaviour* beispielsweise eine Mitarbeiterzeitschrift herausgegeben wird, kann dabei auf das Corporate Design zurückgegriffen werden. Unter *corporate communications* fallen die Instrumente der Kommunikation zwischen Unternehmen und Außenwelt, die ebenfalls mit dem Corporate Design in Verbindung stehen: Persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung beziehungsweise Promotion, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung.³⁸⁰

In den nächsten Unterkapiteln werden die drei Pfeiler der Corporate Identity im Hinblick auf das Marketing von Nationalparkregionen diskutiert. Corporate Design kann als solches auch im Regionalmarketing angewandt werden, allerdings mit der Einschränkung, daß sich das Erscheinungsbild einer Region aufgrund der Heterogenität der Akteure nicht so vereinheitlichen läßt wie das eines Unternehmens. *Corporate behaviour* wird zunächst auf die regionsinterne Kommunikation im Sinne des Binnenmarketing reduziert. Ein Ziel des Binnenmarketing besteht aber gerade darin, die Kommunikation zwischen Bewohnern und Kunden zu beeinflussen, so daß Binnenmarketing letztlich auf die ganze Bandbreite des *corporate behaviour* zielt. Die Instrumente der *corporate communications* können und sollten sämtlichst im Regionalmarketing angewandt werden. Zusätzlich zu den klassischen Elementen werden

³⁷⁸ IPSEN 1993, S. 15 f.

³⁷⁹ Vgl. HINTERHUBER 1989, S. 229; LALLI 1989, S. 22, 24 und 36.

³⁸⁰ Vgl. ACHTERHOLT 1991, S. 45; FREYER 1997, S. 348-350; HINTERHUBER 1989, S. 233.

Events besprochen. Sie passen nicht recht in die Systematik, weil sie sowohl ein Kommunikationsinstrument als auch einen Teil des regionalen Leistungsangebots bilden. Außerdem werden sie in aller Regel nicht nur für externe Nachfrager, sondern auch für die regionsinterne Bevölkerung veranstaltet. Der Aspekt der nach außen gerichteten Kommunikation überwiegt jedoch.

6.3.2.2 Corporate Design

Ziel des Corporate Design ist es, die Kommunikation nach außen, aber auch nach innen - gegenüber den eigenen Mitarbeitern - möglichst homogen zu gestalten. Damit sollen ein hoher Wiedererkennungswert und die Verknüpfung mit positiven Assoziationen erreicht werden. Die Bandbreite möglicher Instrumente ist sehr groß. Die einheitliche Gestaltung kann sich auf Signets, Schrifttypen, akustische Zeichen, Dienstfahrzeuge oder Gebäudeformen erstrecken, um nur einige Beispiele zu nennen.³⁸¹

Corporate Design-Konzepte werden von Städten und Regionen häufig angewandt. Das Image als Ort der Weltausstellung und das Logo der Expo 2000 prägen beispielsweise die Kommunikation der Stadt Hannover vom Briefkopf bis zu der Bahnsteigansage „Willkommen in der Expo- und Messestadt“. Auf regionaler Ebene kann Corporate Design jedoch an Grenzen stoßen. So ist beispielsweise zu fragen, ob es Sinn hat, alle Behörden und Unternehmen einer Region zur Verwendung einheitlicher Schriftzüge oder Logos zu drängen.

Beim Marketing von Nationalparkregionen ist zwischen dem Corporate Design der Region und dem des Nationalparks zu unterscheiden.

Die deutschen Nationalparke haben sich auf eine gemeinsame Corporate Design-Strategie geeinigt. Dazu gehören „gemeinsame Info-Materialien oder Piktogramme bis hin zu einer einheitlichen Dienstkleidung für Ranger“³⁸². Als gemeinsames Logo wurde ein breites „N“ gewählt, in dessen Mitte eine Weltkugel zu sehen ist. Auf Visitenkarten, Briefköpfen und dergleichen wird neben das allgemeine Logo ein individuelles des jeweiligen Nationalparks gesetzt, im Falle des Müritz-Nationalparks zum Beispiel ein Kreis mit einem stilisierten Adlerkopf und einem Buchenblatt. Dadurch sind sowohl die Wiedererkennbarkeit als auch die Individualität gewährleistet.

³⁸¹ Vgl. BERTRAM 1995, S. 34; BRANDNER 1995, S. 32; FREYER 1997, S. 349 f.; HAEDRICH 1998, S. 285; HINTERHUBER 1989, S. 233; MEFFERT 1994, S. 85.

³⁸² FÖNAD 1999, o. S.

Davon zu unterscheiden ist die Designstrategie der Nationalparkregionen. Hier ist es erforderlich, für jede Region ein eigenes Corporate Design-Konzept zu kreieren. Bei der Namensgebung sowie bei der Auswahl von Logo und Schriftzug kann auf den Nationalpark Bezug genommen werden.

Einige Autoren empfehlen, großschutzgebietsbezogene Gütesiegel zu entwickeln. Damit könnten Angebote im Tourismus, aber auch im Bereich der Exportgüter als „nationalparkgerecht“ klassifiziert werden.³⁸³ Zu den grundsätzlichen Merkmalen von Gütesiegeln schreibt FREYER:

„Gütesiegel und kennzeichnende Zertifikate drücken mit graphischen und schriftlichen Elementen aus, welche Produkteigenschaften - Qualität, Umweltverträglichkeit, Gastfreundschaft usw. - vom Anbieter garantiert werden. Dieses Versprechen kann vom Unternehmen selbst (intern) oder von unabhängigen Institutionen (extern) bestätigt und kontrolliert werden.“³⁸⁴

Unter bestimmten Umständen ist es möglich, das offizielle Logo eines Nationalparks sowohl in der Unternehmenskommunikation als auch in Rahmen einer gesamtregionalen Corporate Design-Strategie zu nutzen. Dazu müssen die Urheber- und Nutzungsrechte eindeutig geregelt werden, am besten auf der Grundlage einer patent- oder markenrechtlichen Eintragung. Sodann muß die Nationalparkverwaltung Qualitätsanforderungen festlegen, die für die Überlassung des Logos zu erfüllen sind. Zur Verringerung des Arbeits- und Verwaltungsaufwandes und auch aus haushaltsrechtlichen Gründen empfiehlt es sich, „die Nutzungs- und Verwertungsrechte per Lizenzvertrag jeweils einem Förderverein zu übertragen, dessen Satzungszweck die Förderung des jeweiligen Nationalparks ist“³⁸⁵. Die Integration des Corporate Design von Nationalpark und Region stellt den Idealfall dar.

6.3.2.3 Binnenmarketing

Binnenmarketing ist auf regionaler Ebene das Pendant zum internen Marketing im Unternehmensbereich. Beim internen Marketing gibt es drei Ausprägungen mit unterschiedlichen Zielrichtungen: Internes Marketing als

- Teilaspekt der Unternehmensführung, der auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und deren Befriedigung gerichtet ist,

³⁸³ Vgl. BTE U. A. 1996, S. 97; SCHARPF 1998b, S. 81.

³⁸⁴ FREYER 1997, S. 432 f.

³⁸⁵ PROJEKTGRUPPE „MARKETINGKONZEPT ...“ U. A. 1999, S. 8 und 10.

- Ansatz zur Steuerung innerbetrieblicher Austauschprozesse, zum Beispiel wenn eine Unternehmensabteilung Vorleistungen von einer anderen Abteilung bezieht, und als
- das Vermitteln von Informationen über die aktuelle Marketingstrategie des Unternehmens oder allgemeiner: sämtliche Kommunikationsmaßnahmen mit dem Ziel, Marketingbewußtsein und Kundenorientierung der Mitarbeiter zu fördern. Bei einem so verstandenen internen Marketing stehen nicht die Mitarbeiterbedürfnisse, sondern die der Kunden im Mittelpunkt der Überlegungen:

„Personalorientiertes internes Marketing soll gewährleisten, daß sich die Mitarbeiter in all ihren kundenbezogenen Aktivitäten - vor allem in den Kundenkontaktsituationen - so verhalten, daß Kunden gewonnen, zufriedengestellt und gehalten werden.“³⁸⁶

Im Kontext dieser Arbeit ist vor allem ein Binnenmarketing von Bedeutung, das der dritten Variante des internen Marketing entspricht.³⁸⁷

Sind die Adressaten des internen Marketing die Mitarbeiter des Unternehmens, so sind es im Binnenmarketing alle Anbieter von Leistungen. Beim Marketing von Nationalparkregionen gehören dazu im Prinzip alle Menschen, die in der Region leben, weil der Tourismus das wichtigste Angebotssegment darstellt und weil die Gastfreundschaft der Bewohner und ihr Engagement für den Tourismus entscheidenden Einfluß haben auf die Qualität des Gesamtangebots. Folgerichtig sieht FREYER die Aufgaben des Binnenmarketing in der

„Entwicklung von Fremdenverkehrsbewußtsein, fremdenverkehrsspezifischem 'Marketingdenken' und 'Know-how' sowie einer verbesserten Kooperationsbereitschaft der verschiedenen Leistungsträger und der gesamten Bevölkerung einer Destination“³⁸⁸.

Ein wichtiges Instrument zur Aktivierung und Einbeziehung der Bevölkerung ist die Arbeitsstruktur, die in der Aufbauphase des Regionalmarketing zu etablieren ist (vgl. Kap. 5.2). Beispiele darüber hinausgehender Kommunikationsmaßnahmen sind

- Exkursionen in Regionen, die vor ähnlichen Aufgaben stehen,
- Informationsveranstaltungen,
- die Herausgabe einer internen Zeitung oder Zeitschrift,
- intensive Pressearbeit gegenüber den lokalen Medienvertretern,
- Schulungsangebote sowie

³⁸⁶ STAUSS 1995, S. 1049. Vgl. FREYER 1997, S. 707 f.; MEFFERT 1989, S. 280; MEFFERT 1994, S. 480; STAUSS 1995, S. 1046 und 1048.

³⁸⁷ Vgl. BRANDNER 1995, S. 27; FREYER 1997, S. 571; KÖLTZSCH 1990, S. 41; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 174; MAIER 1994, S. 44; MEFFERT / FRÖMBLING 1998, S. 794 f.

³⁸⁸ FREYER 1997, S. 571.

- öffentlichkeitswirksame Aktionen, etwa ein Tag der offenen Tür oder eine regionale Unternehmensmesse.³⁸⁹

6.3.2.4 Kommunikation mit den Marktpartnern

In diesem Unterkapitel werden die Einsatzmöglichkeiten der klassischen kommunikationspolitischen Instrumente und von Events im Marketing von Nationalparkregionen vorgestellt. Die Ausführungen sind knapp gehalten, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen.³⁹⁰

Persönlicher Verkauf

Beim persönlichen Verkauf tritt der Anbieter in direkten Kontakt mit potentiellen oder tatsächlichen Nachfragern. Mit dieser direkten Kommunikation können unterschiedliche Ziele verfolgt werden, zum Beispiel

„potentielle Käufer über ein Angebot zu informieren, Kontakte zu aktuellen und potentiellen Käufern zu schaffen bzw. zu halten, eine positive Beurteilung des Angebots zu erzielen, Interessenten zu Käufern zu machen, latenten Bedarf zu wecken, Probleme des Kunden zu lösen [und] Verkaufsabschlüsse zu erreichen“³⁹¹.

Die Kommunikation läßt sich gut steuern und flexibel auf die Wünsche und Reaktionen des Gegenübers zuschneiden. Der persönliche Verkauf bietet außerdem den Vorteil, eine direkte Beziehung zum Kunden aufbauen und pflegen zu können, in der sich der Adressat meist zum Reagieren verpflichtet fühlt. Dies erfordert eine hohe Konstanz des Personals, weil bei stets wechselnden Ansprechpartnern keine persönliche Beziehung zustande kommt. Dadurch und durch die hohe Personalintensität insgesamt wird der direkte Verkauf zu einem sehr teuren Instrument.³⁹²

Eine mögliche Form des persönlichen Verkaufs im Regionalmarketing ist die Teilnahme an Messen und die Gestaltung eines gemeinsamen Standes.³⁹³ Im übrigen findet persönlicher Verkauf im Marketing einer touristischen Destination sehr häufig statt, etwa wenn ein potentieller Gast einen Hotellier oder die örtliche Touristinformation anruft.

³⁸⁹ Vgl. FREYER 1997, S. 571 und 713; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 174.

³⁹⁰ Detailliertere Darstellungen finden sich zum Beispiel in MANN / TÖPFER 1995.

³⁹¹ WEIS 1995, S. 1980.

³⁹² Vgl. FREYER 1997, S. 560; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 213 f.

³⁹³ Vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG U. A. 1999, S. 78.

Verkaufsförderung / Promotion

Darunter fallen jene kommunikationspolitischen Maßnahmen, die „auf die Aktivierung der Vertriebswege ausgerichtet sind“³⁹⁴. Mit Verkaufsförderung möchte man „über Produkt- und Leistungsangebote informieren, diese bekanntmachen, aktualisieren und profilieren und auf diesem Weg zu einer Absatz- und Gewinnsteigerung beitragen“³⁹⁵, wobei die Maßnahmen nicht auf den Point of Sale beschränkt bleiben müssen. Vielmehr gilt es, den Verkauf über alle Distributionsstufen zu unterstützen.³⁹⁶

Insbesondere mit Blick auf das Marktsegment „Tourismus“ ist im Regionalmarketing zwischen der Verbraucherpromotion und der Händlerpromotion zu unterscheiden. Durch Verbraucherpromotion sollen die Endkunden dazu veranlaßt werden, sich intensiver mit dem Produkt zu befassen, wobei die Grenzen zur Werbung fließen. Händlerpromotion zielt darauf, die Händler - vor allem Reisebüros - zu verstärkten Anstrengungen zu motivieren oder neue Händler zu gewinnen. Auch die Ausstattung der Verkaufsstätten mit Displaymaterial und Prospekten gehört dazu. Eine weitere Form der Verkaufsförderung ist die Verkäuferpromotion in Form von Schulungsprogrammen, Konferenzen oder Argumentationshilfen.³⁹⁷

*Öffentlichkeitsarbeit / Publicrelations*³⁹⁸

Durch Publicrelations soll der Kontakt zwischen der Region und ihren Akteuren auf der einen Seite und einer breiteren Öffentlichkeit andererseits gepflegt werden. Es werden nicht nur Kunden adressiert, sondern alle Anspruchsgruppen. In Anlehnung an MEFFERT sind darunter Interessengruppen zu verstehen, die aus gesellschaftlichen oder marktbezogenen Ansprüchen mehr oder weniger konkrete Erwartungen an die regionalen Akteure ableiten und entweder selbst oder durch Dritte auf die Ziele der Region Einfluß nehmen.³⁹⁹

Der Planungshorizont der Öffentlichkeitsarbeit ist eher langfristig. Das Ziel liegt im Aufbau und in der Pflege von Vertrauen und eines positiven Regionsimages. Dabei

³⁹⁴ FREYER 1997, S. 533.

³⁹⁵ CHRISTOFOLINI 1995, S. 2567.

³⁹⁶ Vgl. CHRISTOFOLINI 1995, S. 2566.

³⁹⁷ Vgl. CHRISTOFOLINI 1995, S. 2566; FREYER 1997, S. 557 f.; HAEDRICH 1993, S. 321; MEFFERT 1991, S. 119.

³⁹⁸ Die Begriffe werden hier synonym verwendet.

³⁹⁹ Vgl. MEFFERT 1994, S. 188. Vgl. auch HAEDRICH 1993, S. 308; MEFFERT 1994, S. 31.

werden Medien und Multiplikatoren als Transportkanäle genutzt. Angesprochen werden aber auch öffentliche Behörden und Ämter, Geldgeber sowie Kooperationspartner und Kunden.⁴⁰⁰

Mögliche Anlässe und Inhalte für Publicrelationsmitteilungen sind zum Beispiel die Entwicklung origineller, neuartiger Leistungen beziehungsweise grundsätzlich die Veränderung des Angebots, allgemeine oder zielgruppenspezifische Informationen über die Region oder Stellungnahmen zu gesellschaftlich wichtigen Themen mit Bezug zur Region, etwa die Berücksichtigung von Naturschutzbelangen bei der Anlage einer Feriensiedlung. Als Formen der Kontaktaufnahme eignen sich Pressekonferenzen, Pressemitteilungen beziehungsweise die Bereitstellung von Bild- und Tonmaterial für die Medien, Publicrelationsanzeigen, eigene Publicrelationszeitschriften, Messen, Ausstellungen, Vorträge und die Veranstaltung von Wettbewerben. Manchmal wird bereits die Tatsache, daß mehrere Kommunen ein gemeinsames Regionalmarketing betreiben, zu einem Anlaß für Medienberichte.⁴⁰¹

Zu den Vorzügen erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit schreiben KOTLER / HAIDER / REIN:

„Eine interessante Geschichte über einen Standort kann von allen Medien aufgenommen werden und Millionen von Dollar wert sein, die sonst in die Werbung investiert werden müßten. Die durch PR-Maßnahmen verbreiteten Botschaften besitzen zudem mehr Authentizität.“⁴⁰²

Werbung

Nach MEFFERT umfaßt Werbung „die absatzpolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangsfreie Kundenbeeinflussung mit Hilfe spezieller (Massen-)Kommunikationsmittel“⁴⁰³. Adressaten der Werbung sind demzufolge tatsächliche oder potentielle Kunden, die über Medien zum Kauf der jeweiligen Produkte veranlaßt werden sollen.⁴⁰⁴

Zu den Eigenschaften von Werbung gehören ein großes Maß an Öffentlichkeit, ein hohes Beeinflussungspotential, große künstlerische Gestaltungsmöglichkeiten, der

⁴⁰⁰ Vgl. FREYER 1997, S. 563 und 573-575; HAEDRICH 1993, S. 308.

⁴⁰¹ Vgl. FREYER 1997, S. 567 und 577; HAEDRICH 1993, S. 324; KRIPPENDORF 1971, S. 153; MEHNERT 1999, S. R-3 f.

⁴⁰² KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 213.

⁴⁰³ MEFFERT 1991, S. 119.

⁴⁰⁴ Vgl. FREYER 1997, S. 579; HAEDRICH 1993, S. 308.

Charakter einer „Einbahnstraßen-Kommunikation“ und eine große Breitenwirkung bei relativ geringen Kosten.⁴⁰⁵

Bei der Entwicklung einer Werbekonzeption muß entschieden werden,

- welche Ziele und
- welche Zielgruppe
- mit welchen Mitteln, auf welchen Wegen und in welcher Häufigkeit sowie
- mit welchem Budget erreicht werden sollen und
- wie der Erfolg gemessen werden soll.⁴⁰⁶

Werbebotschaft und -medien sind von den Zielen und Zielgruppen abhängig. Diese ergeben sich wiederum aus den Oberzielen des Regionalmarketing. Sämtliche Werbemaßnahmen müssen mit den anderen kommunikationspolitischen Aktivitäten abgestimmt werden.

Events

Unter einem Event wird *ein speziell inszeniertes Ereignis oder eine Veranstaltung mit begrenzter Dauer außerhalb des normalen Programms* verstanden. So unterschiedlich sich Events gestalten lassen, so vielfältig sind die möglichen Effekte: Events

„können informieren, motivieren, kommunizieren, Emotionen auslösen, unterhalten, das Image bilden und, zumindest bezogen auf den kommerziellen Bereich, auch verkaufen - und das alles gleichzeitig“⁴⁰⁷.

Ein besonderer Vorteil dieser Kommunikationsform liegt in der Verbindung von Information und Unterhaltung.⁴⁰⁸

Im Tourismus können Events dazu dienen, die Saison zu verlängern, im Sinne einer Geschäftsfeldstrategie der Marktentwicklung oder der Diversifikation neue Zielgruppen zu erreichen, die Gäste gleichmäßiger über die Region zu verteilen und einen Anreiz für Wiederholungsbesuche zu bieten. Mit Events läßt sich auch ganz gezielt ein Image aufbauen, zum Beispiel das einer Kulturregion oder einer Region mit bestimmten Traditionen, historischen Bauwerken oder landschaftlichen Schönheiten. Damit sind bereits einige thematische Anknüpfungspunkte für Events genannt. Sehr

⁴⁰⁵ Vgl. KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 208.

⁴⁰⁶ Vgl. die ausführlichen Darstellungen und die Literaturhinweise in FREYER 1997, S. 584-599; HAEDRICH 1993, S. 310-317.

⁴⁰⁷ SCHMITZ 1996, S. 94 f.

⁴⁰⁸ Vgl. FREYER 1997, S. 604; GETZ 1991, S. 44.

beliebt sind darüber hinaus sportliche Großereignisse. Events brauchen ein klar akzentuiertes Thema. Das ist um so wichtiger, je kleiner die Region ist.⁴⁰⁹

Die Inszenierung von Ereignissen ist nicht ohne Risiko, wie SCHMITZ nachdrücklich hervorhebt:

„Events sind ehrlich, sie sind aber auch sehr, sehr risikoreich. Events haben keine Trickkiste, kennen keine Retusche, und man muß deutlich sehen, wenn es Schwächen gibt, sollte man dazu stehen oder auf Events verzichten.“⁴¹⁰

Events können kontraproduktiv sein, wenn sie nicht in die Gesamtstrategie für eine Region integriert sind. Erfolgreiche Events sind in der Regel auf die lokale Bevölkerung angewiesen, ohne die keine ausreichenden Besucherzahlen erzielt werden und die für Organisation und Durchführung der Veranstaltung gebraucht wird. Weil die Bewohner mit diesem Kommunikationsinstrument sehr gut zur Mitarbeit zu motivieren sind, können Events auch im Rahmen des Binnenmarketing eingesetzt werden. Außerdem werden sie in der Regel von den Medien bereitwillig bei der Berichterstattung berücksichtigt: „Events können [...] die Medien in anderem Maße aktivieren, als dies andere Werbemittel, Kommunikationsmittel könnten.“⁴¹¹

In Nationalparkregionen ist es naheliegend, Naturereignisse zu Anlässen von Events zu machen. Die Sonnenfinsternis vom August 1999, die in süddeutschen Städten wie Stuttgart oder Weil der Stadt, dem Geburtsort Johannes Keplers, mit großen Volksfesten und hunderttausenden von Besuchern gefeiert wurde, belegt, daß sich natürliche Phänomene durchaus zur Mobilisierung von Touristen, Medienvertretern und einheimischer Bevölkerung eignen. Ein anderes Beispiel ist der alljährlich zur Zeit der Laubfärbung in Nordamerika zelebrierte „*indian summer*“. Neben der Herbstfärbung könnten in den deutschen Nationalparks Ereignisse wie das großflächige Erblühen von Frühjahrsblüchern in Laubwäldern, der Zug der Kraniche oder das Gefrieren von Seen und Flüssen aufgegriffen werden.⁴¹²

Paradebeispiel für einen Nationalparkevent sind die „Ringelganstage“, die im April 1999 zum zweiten Mal auf den nordfriesischen Halligen im Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer stattgefunden haben. Das Programm beinhaltete Ringelgansbeobachtungen mit Nationalparkrangern, Vorträge internationaler Ringelgansexperten, einen Gänseworkshop, eine alternative Schulstunde für Kinder, einen Got-

⁴⁰⁹ Vgl. GETZ 1991, S. 7 f., 146 und 157 f.

⁴¹⁰ SCHMITZ 1996, S. 96.

⁴¹¹ SCHMITZ 1996, S. 95. Vgl. GETZ 1991, S. 23-43 und 139-149.

⁴¹² Vgl. FREYER 1996, S. 213. Vgl. auch GETZ 1991, S. 7.

tesdienst mit Bezug zu den Gänsen, besondere kulinarische Angebote, eine Kunstausstellung sowie Theater- und Filmvorführungen.⁴¹³

Denkbar ist außerdem, unterschiedlichste Veranstaltungen im Zusammenhang mit dem Nationalpark und in Kooperation mit der Nationalparkverwaltung zu organisieren, beispielsweise Nationalpark-Erlebnistage oder ein Nationalparkfest. Analog zum „Innovationspreis Münsterland für Wissenschaft und Wirtschaft“ könnte man einen Wissenschafts- oder Kunstpreis für die beste nationalparkbezogene Forschungsarbeit oder das originellste Kunstwerk verleihen und die Übergabe des Preises als Event inszenieren.⁴¹⁴

6.4 Marketingkontrolle

Die Marketingkontrolle hat die Funktion, Effektivität und Effizienz des Marketingmanagements zu untersuchen, also die Ergebnis-Ziel-Relation und das Verhältnis von Ergebnis und Mitteleinsatz. Ziel ist es, aus Fehlern zu lernen und die Effizienz zu verbessern.⁴¹⁵

Effektivitätskontrollen

Bei der Effektivitätskontrolle kann man entweder Handlungsergebnisse kontrollieren oder die Abwicklung von Vorgängen; im ersten Fall handelt es sich um eher strategisch orientierte Ergebniskontrollen und im zweiten um eher operativ ausgerichtete Ablaufkontrollen. Im Rahmen einer Ablaufkontrolle wird überprüft, „ob Tätigkeiten durchgeführt, Zeitpläne eingehalten, Informationspflichten Genüge getan, Konzepte erstellt und Entscheidungen getroffen werden“⁴¹⁶. Bei der strategischen Kontrolle ist zu unterscheiden zwischen einem Ist-Ist-Vergleich im Sinne eines „vorher - nachher“⁴¹⁷ und einem Soll-Ist-Vergleich auf Basis der ursprünglichen Ziele. Letztlich ent-

⁴¹³ Vgl. UMWELTSTIFTUNG WWF DEUTSCHLAND 1999, o. S.

⁴¹⁴ Vgl. SCHMITZ 1996, S. 95.

⁴¹⁵ Vgl. BAUER 1995, S. 1654; KÖHLER 1995, S. 1607; TÖPFER 1995, S. 1534.

⁴¹⁶ BAUER 1995, S. 1655.

⁴¹⁷ Möglich wäre außerdem ein Ist-Ist-Vergleich zwischen zwei ähnlichen Regionen. Ein seriöser Vergleich mehrerer Regionen ist allerdings sehr anspruchsvoll, da es keine zwei Regionen mit gleichen Ausgangsbedingungen gibt. Je nachdem, wie man den Vergleich anlegt, eröffnet sich ein weiter Spielraum für die Interpretation der Erfolge des Regionalmarketing. Nach dem Grundsatz „vergleichen sollte man nur Vergleichbares“ skizzieren KLEMMER / WANIEK (1995, S. 18) eine Reihe von methodischen Anforderungen, die an Regionsvergleiche zu stellen sind. Besonderen Wert le-

scheidend ist der Soll-Ist-Vergleich, wobei „die Analyse der Ursachen für eine ungenügende Zielerreichung“⁴¹⁸ im Vordergrund steht.⁴¹⁹

Während einige Autoren der Meinung sind, „erfolgreiches Regionalmarketing [...] [ließe] sich erst nach Jahren, wenn nicht sogar Jahrzehnten feststellen“⁴²⁰, schlagen KOTLER / HAIDER / REIN Erfolgskontrollen in Intervallen von einem Jahr vor, HANERT sogar in Abständen von einigen Monaten.⁴²¹ Plausibel erscheint auch der Vorschlag, sogenannte „Meilensteine“ einzuführen, um Fortschritte im Marketingprozeß laufend überprüfen zu können. „Meilensteine sind Ereignisse, die nach einer festgelegten Projektlaufzeit (z. B. nach 2 Monaten) eintreten sollen.“⁴²²

In Abhängigkeit von den zuvor aufgestellten strategischen Zielen können im Marketing von Nationalparkregionen, das in weiten Teilen dem touristischen Destinationsmarketing entspricht, unter anderem die quantitativen Kennziffern Umsatz, Besucher- und Übernachtungszahlen oder die Zahl der im Tourismus geschaffenen Arbeitsplätze herangezogen werden. Als qualitative Kennziffern kommen beispielsweise die Zufriedenheit der Gäste infrage oder das Image, das die Region in den Augen der potentiellen oder aktuellen Besucher hat.⁴²³

Effizienzkontrollen

Über Effizienzkontrollen wird in der Literatur zum Regionalmarketing wenig berichtet. Dabei sollte es eigentlich im Interesse aller Beteiligten sein, die erreichten Ergebnisse dem Aufwand an Zeit und Kosten gegenüberzustellen. Durch detaillierte Analysen könnte man ermitteln, bei welchen strategischen Ansätzen und bei welchen Maßnahmen die Relation von Aufwand und Ertrag besonders günstig oder ungünstig war. Daraus ließen sich wertvolle Hinweise für das zukünftige Vorgehen ableiten.

gen sie dabei auf den korrekten räumlichen Zuschnitt der Vergleichsregionen, zum Beispiel im Hinblick auf Stadt-Umland-Verflechtungen. Vgl. HELLSTERN / WOLLMANN 1984, S. 22.

⁴¹⁸ BAUER 1995, S. 1655.

⁴¹⁹ Vgl. KÖHLER 1995, S. 1607.

⁴²⁰ BSCHIRRER / DITTMEIER / MAIER 1998, o. S.

⁴²¹ Vgl. HANERT 1996, S. 77; KOTLER / HAIDER / REIN 1994, S. 129.

⁴²² ÖAR-REGIONALBERATUNG GES.M.B.H. o. J., S. 64.

⁴²³ Vgl. FREYER 1997, S. 720 f.

6.5 Verbindung der funktionalen Ebene mit der Prozeß- und Akteursebene

Es ist nicht unbedingt ratsam, alle in Kapitel 6.1 bis 6.4 beschriebenen Inhalte des Regionalmarketing innerhalb derselben Arbeitsstruktur und mit allen Beteiligten zu bearbeiten. Allerdings gibt es auch in dieser Hinsicht kein verbindliches Schema. Nach Einschätzung von HELBRECHT ist insbesondere für die Vorgehensweise in den Arbeitskreisen ein „Methodenpluralismus“ charakteristisch.⁴²⁴

Die Analysen, die für die Informationsgewinnung notwendig sind, werden oft von Verwaltungsmitarbeitern oder Beratungsbüros erstellt. Für differenzierte Nachfrage-, Konkurrenz- und Umfeldanalysen wird der Sachverstand von Spezialisten benötigt. Ergänzend dazu kann zum Beispiel eine Zukunftswerkstatt oder ein „Arbeitskreis Leitbild“ eingerichtet werden, der allen Bürgern offensteht. Dort können zunächst die Stärken und Schwächen der Region im Sinne einer Regionsanalyse ermittelt werden, bevor man schließlich Vorstellungen für die Zukunft erarbeitet. Das Ergebnis kann bereits ein Leitbild sein.⁴²⁵

Über das Leitbild und alle weiteren Strategieentscheidungen sollte auf möglichst breiter Basis diskutiert und entschieden werden. Nicht nur Funktionsträger, sondern die gesamte Bevölkerung sollte daran mitwirken können. Der Moderator muß dafür sorgen, daß divergierende Vorstellungen zur Sprache gebracht werden und - soweit möglich - in einen Konsens münden.⁴²⁶ GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG weisen darauf hin, daß man auf einen Konsens und auf die Beteiligung breiterer Kreise der Bevölkerung keine überzogenen Erwartungen richten sollte:

„Das Konsensprinzip innerhalb der Kommunen hat deutliche Grenzen; nur sehr offenen, flexiblen, kommunikations- und kooperationsbereiten Akteuren kann es gelingen, sich auf klare Schwerpunkte z. B. einer nachhaltigen Stadtentwicklung zu einigen. Ob dieser Konsens dann auch politischen Umschwüngen und Interessenkollisionen einflußreicher Akteure standhalten kann, ist zu bezweifeln.“⁴²⁷

An anderer Stelle führen sie weiter aus:

„Illusorisch ist es, auf ein basisdemokratisches Vorgehen unter Beteiligung aller Bürger zu setzen. Dies ist, wenn überhaupt, nur in sehr kleinen Gemeinden zu organisieren und zu finanzieren. Offen ist auch, inwieweit sich bei einem solchen Vorgehen noch der As-

⁴²⁴ Vgl. HELBRECHT 1994, S. 195.

⁴²⁵ Vgl. HANERT 1996, S. 8 f.; JUNGK / MÜLLER 1993, S. 71-141.

⁴²⁶ Vgl. KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 862 f.

⁴²⁷ GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 58.

pekt der Freiwilligkeit, von dem ein Prozeß wie Stadtmarketing 'lebt', durchhalten ließe."⁴²⁸

Wenn Leitbild und Strategien beschlossen sind und es darum geht, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, schlägt die eigentliche Stunde der Arbeitskreise. Zu allen wichtigen Fragen sollten Arbeitsgruppen gebildet werden. Die Themenpalette ist prinzipiell offen, sollte sich aber natürlich an den beschlossenen Strategien orientieren. Denkbare Schwerpunkte sind ein Service- und Informationssystem für Investoren, die Verkehrserschließung, Technologie- und Forschungsverbände, Wanderwegnetze, Kulturfestivals oder die Außenwerbung.⁴²⁹

JURCZEK U. A. raten dazu, die Verantwortung für die Marketingkontrolle der Geschäftsstelle zu übertragen.⁴³⁰ Da die Mitarbeiter der Geschäftsstelle sehr in das Geschehen involviert sind, erscheint es jedoch sinnvoller, daß entweder das Lenkungsgremium im engeren Sinne oder ein gegebenenfalls vorhandener externer Beirat die Kontrollfunktion übernimmt.

⁴²⁸ GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG 1998, S. 97.

⁴²⁹ Vgl. HAIMAYER 1993, S. 747 f.; KALDENHOFF / SEIZ 1998, S. 872.

⁴³⁰ Vgl. JURCZEK U. A. 1999, S. 200.

C Fallstudie Müritz-Nationalparkregion

7 Methodik

Der empirische Teil dieser Arbeit ist als Fallstudie konzipiert. Als Informationsquellen wurden neben schriftlichen Quellen und eigenen Beobachtungen in erster Linie leitfadengestützte Experteninterviews genutzt.

7.1 Fallstudienansatz

Eine Fallstudie ist die wissenschaftliche Untersuchung eines einzelnen Objekts - zum Beispiel einer Person, einer gesellschaftlichen Organisation oder eines Phänomens in der Natur. Mit dieser Definition wird eine Abgrenzung vollzogen zu vergleichenden Studien mit zahlreichen Untersuchungsobjekten. Bei gegebenen Arbeits- und Forschungskapazitäten können in einer Fallstudie mehr Variablen oder Parameter untersucht werden als bei einem vergleichenden Ansatz. Fallstudien bieten sich deswegen immer dann an, wenn man relativ viele Variablen untersuchen möchte und über relativ geringe Kapazitäten verfügt. Dies ist der primäre Grund, weshalb in der vorliegenden Arbeit eine Fallstudie durchgeführt wurde.⁴³¹

Es gibt mehrere Typen von Fallstudien, die sich durch ihre Stellung im Erkenntnisprozeß unterscheiden. Wie in der Wissenschaftstheorie allgemein kann man auch bei Fallstudien zwischen einer idiographischen und einer nomothetischen Ausrichtung differenzieren. Idiographische Arbeiten haben die Beschreibung des Singulären, Einzigartigen zum Ziel, während nomothetische Fallstudien die Aufstellung von Theorien oder allgemeinen Gesetze bezwecken.

In einem deduktiven Verständnis besteht der Prozeß der Theoriebildung aus der Formulierung von Hypothesen, die bestimmte Gesetzmäßigkeiten beschreiben und hinreichend plausibel sind, dem Test der Hypothesen und gegebenenfalls der Weiterentwicklung und dem neuerlichen Testen der Hypothesen. Die wesentlichen Schritte sind also das Aufstellen von Hypothesen, die Prüfung ihrer Plausibilität und das Testen ihrer Gültigkeit. Nach ECKSTEIN können Fallstudien in jeder Phase dieses Prozesses eingesetzt werden:

⁴³¹ Vgl. ECKSTEIN 1975, S. 81-83; HELLSTERN / WOLLMANN 1984b, S. 173; KROTT 1990, S. 89.

- Mit „*heuristic-case studies*“ oder explorativen Fallstudien lassen sich Defizite in vorhandenen Theorien aufdecken und neue Hypothesen generieren.⁴³² Streng genommen beinhaltet jede heuristische Fallstudie bereits eine Plausibilitätsprüfung, da sie die modifizierten, weiterentwickelten Hypothesen „zumindest mit einer Beobachtung zu stützen oder zu widerlegen“⁴³³ vermag.
- „*Case studies as plausibility probes*“ stellen den Versuch dar zu bestimmen, ob die voraussichtliche Gültigkeit einer Theorie vernünftigerweise als so groß eingeschätzt werden kann, daß Mühe und Kosten eines Tests gerechtfertigt sind.⁴³⁴
- Bei Auswahl der richtigen Fälle sind „*crucial case studies*“, das heißt theorieentscheidende Fallstudien möglich, die zur Falsifikation einer Theorie führen können.⁴³⁵ Mit Blick auf die Sozialwissenschaften - insbesondere die Politikwissenschaften - und der „nicht ausreichenden empirisch-analytischen Qualität“ ihrer Theorien sieht KROTT in theorieentscheidenden Fallstudien jedoch „eher ein fernes Ideal“⁴³⁶.

Den reinen Anwendungsfall bilden „interpretative Fallstudien“⁴³⁷, in denen existierende Theorien dazu genutzt werden, eine Fallstudie zu strukturieren und ihre Ergebnisse zu interpretieren. Die „sekundäranalytische Auswertung und Nutzung vorhandener Untersuchungsergebnisse“⁴³⁸ sollten allerdings jeder Fallstudie vorangehen, denn

„ohne eine solche vorausgehende und begleitende Kumulation des verfügbaren Konzept- und Theoriewissens laufen Fallstudien Gefahr, sozusagen immer wieder von vorn anzufangen.“⁴³⁹

In der vorliegenden Arbeit wurde eine Fallstudie mit interpretativem und heuristischem Charakter durchgeführt. Das Fundament bildet das in Teil B entwickelte Modell des Marketing von Nationalparkregionen. Gemäß der Fragestellung (vgl. Kap. 1.2) sollen die empirisch beobachteten Sachverhalte anhand des Modells interpretiert werden. Außerdem ist beabsichtigt, den vorhandenen Bestand an Hypothesen in der Fallstudie zu prüfen und nötigenfalls zu verbessern und zu erweitern.

⁴³² Vgl. ECKSTEIN 1975, S. 93 f. und 104-107.

⁴³³ KROTT 1990, S. 88 f.

⁴³⁴ Vgl. ECKSTEIN 1975, S. 93, 94 und 108.

⁴³⁵ Vgl. ECKSTEIN 1975, S. 93, 94 und 113-121.

⁴³⁶ KROTT 1990, S. 89.

⁴³⁷ KROTT (1990, S. 88) in Anlehnung an LIJPHART. ECKSTEIN (1975, S. 94) spricht in diesem Zusammenhang von „*disciplined-configurative studies*“.

⁴³⁸ WOLLMANN 1980b, S. 29.

⁴³⁹ WOLLMANN 1980b, S. 29.

7.2 Informationsquellen

Die Informationen, die in der Fallstudie verarbeitet wurden, stammen aus schriftlichen Unterlagen und aus Experteninterviews.

7.2.1 Dokumentenanalyse

Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden unterschiedliche schriftliche Quellen über den Untersuchungsgegenstand ausgewertet. Dazu gehören neben allgemein zugänglicher Literatur und Internetseiten vor allem „graue“ Texte, das heißt unveröffentlichte oder halböffentliche Schriften. Beispiele dafür sind der erste Abschlußbericht des Beratungsbüros, das im Untersuchungsgebiet mit der Moderation des Regionalmarketing beauftragt war, oder die Jahresberichte des Nationalparkamts. Darüber hinaus haben einige Akteure Einblick gewährt in interne Berichte und in bestimmte Briefwechsel. Dadurch wurden wertvolle, aber leider nicht zitierfähige Hintergrundinformationen gewonnen.

7.2.2 Leitfadengestützte Experteninterviews

Experteninterviews gehören zur Gruppe der explorativen, Intensiv- oder Tiefeninterviews, weil weder Themen und Anordnung der Fragen noch deren Formulierung starr festgelegt sind. Nicht die gesamte Persönlichkeit des Befragten ist von Interesse, sondern nur seine Zugehörigkeit zu einem bestimmten organisatorischen oder institutionellen Zusammenhang. Das Wissen und die Erfahrungen, die daraus resultieren, bilden den Gegenstand von Experteninterviews.⁴⁴⁰

Üblicherweise werden Experteninterviews mit Hilfe von Leitfäden geführt. Damit wird erreicht, daß jeweils alle wichtigen Aspekte angesprochen werden, daß man sich nicht so leicht in Details verliert und daß die Interviews besser miteinander zu vergleichen sind.⁴⁴¹

⁴⁴⁰ Vgl. FRIEDRICHS 1990, S. 208; MEUSER / NAGEL 1991, S. 442-444.

⁴⁴¹ Vgl. MEUSER / NAGEL 1991, S. 448

Gesprächspartner und Leitfäden

Für die Fallstudie wurden zwei Interviewphasen durchgeführt, eine erste im Herbst 1997 und eine zweite im Frühjahr 1999. In der ersten Runde ging es darum, gleichsam in einer Voruntersuchung einen Überblick über die Prozesse der Regionalentwicklung im Untersuchungsgebiet zu bekommen. In der Folgezeit wurde das theoretische Gerüst weiter verfeinert, so daß im zweiten Durchgang die vorhandenen Informationen mit Hilfe sehr spezifischer, auf die Parameter des Modells zugeschnittener Fragen ergänzt wurden. Darüber hinaus konnte so die zeitliche Entwicklung des Untersuchungsgegenstandes längsschnittartig nachvollzogen werden.

In der ersten Runde boten sich einige Interviewpartner von vornherein an. Dies waren der Leiter des Nationalparkamtes, der für Regionalplanung zuständige Dezernent im Amt für Raumordnung, der Leiter des beauftragten Beratungsbüros und der Vorsitzende des Zweckverbandes der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden. Im Lichte der gewonnenen Erkenntnisse wurde sodann anhand der Methode des „*theoretical sampling*“⁴⁴² entschieden, mit wem weitere Interviews geführt werden sollten: „Zu Kriterien werden hier, wie vielversprechend der jeweilige nächste Fall ist und wie relevant er für die zu entwickelnde Theorie sein dürfte.“⁴⁴³ Zudem wurde allen Interviewpartnern die Frage nach weiteren Personen gestellt, die für ein Gespräch interessant sein könnten. Der Kreis der relevanten Personen schloß sich nach ungefähr fünfzehn Gesprächen. Danach trat eine „*theoretical saturation*“⁴⁴⁴ in der Weise ein, daß durch zusätzliche Interviews keine neuen Informationen mehr gewonnen wurden. Insgesamt wurden in der ersten Phase zwanzig Interviews geführt (s. Tab. 6 und 7 im Anhang).

Mit der zweiten Interviewphase vom Frühjahr 1999 sollten gezielt Informationslücken geschlossen werden, die hinsichtlich der in Teil B ermittelten Parameter noch bestanden. Daher beschränkten sich die Gespräche auf relativ wenige Schlüsselpersonen (s. Tab. 8 und 9 im Anhang). Es wurde ein Leitfaden verwendet, der neben allgemeinen Fragen auch spezielle enthielt, die jeweils auf die Funktion und das spezifische „Expertenwissen“ einzelner Gesprächspartner zugeschnitten waren. Dieses individuelle Eingehen auf das Gegenüber war möglich, weil fast alle Personen bereits einmal in der ersten Runde befragt worden waren.

⁴⁴² GLASER / STRAUSS 1967, S. 45-47.

⁴⁴³ FLICK 1995, S. 82.

⁴⁴⁴ GLASER / STRAUSS 1967, S. 61.

Auswertung

Alle Interviews wurden auf Audiokassetten aufgenommen. Die durchschnittliche Gesprächslänge lag bei sechzig bis neunzig Minuten. Die einzelnen Passagen wurden beim Abhören der Kassetten je nach ihrem Gehalt und ihrer Bedeutung zumeist stichwortartig zusammengefaßt und nur teilweise transkribiert, weil Transkriptionen leicht zu umfangreich geraten:

„Einerseits bindet eine zu genaue Transkription von Daten häufig Zeit und Energie, die sich sinnvoller in die Interpretation stecken lassen. Andererseits werden Aussage und Sinn des Transkribierten in der Differenziertheit der Transkription und der resultierenden Unübersichtlichkeit der erstellten Protokolle gelegentlich eher verstellt als zugänglich.“⁴⁴⁵

Danach wurden die schriftlichen Aufzeichnungen der Interviews paraphrasiert, gemeinsamen Überschriften zugeordnet und thematisch verglichen. Bei der Paraphrasierung werden die Hauptaussagen der einzelnen Gesprächspassagen zusammengefaßt, wobei man sich noch an die Chronologie des Gesprächsverlaufs halten sollte. Um thematische Überschriften zu bilden, muß man die Sequenzialität des Textes aufbrechen und Gesprächsabschnitte mit verwandten Inhalten unter einer Überschrift zusammenfassen. Beim thematischen Vergleich werden ähnliche Passagen aus verschiedenen Interviews zusammengestellt und mit einheitlichen Überschriften versehen.⁴⁴⁶

Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes werden die Interviewaussagen, soweit möglich, in anonymisierter Form wiedergegeben.

8 Untersuchungsgebiet

8.1 Auswahlkriterien

Das Untersuchungsgebiet wurde danach ausgewählt, ob es sich für die Anwendung der theoretisch abgeleiteten Parameter und damit für die Fortentwicklung des Modells des Marketing von Nationalparkregionen eignet. Dies setzt voraus, daß in dem Gebiet

- ein Nationalpark existiert,
- nationalparkbezogenes Regionalmarketing in Form einer interkommunalen Kooperation betrieben wird und

⁴⁴⁵ FLICK 1995, S. 193.

⁴⁴⁶ Vgl. MEUSER / NAGEL 1991, S. 455-465.

– Erfahrungen über einen mehrjährigen Zeitraum vorliegen.

Die Müritz-Nationalparkregion erfüllt diese Kriterien. Außerdem bietet sie den Vorteil, von Berlin aus - dem Forschungsstandort des Autors - relativ leicht erreichbar zu sein.⁴⁴⁷

8.2 Charakterisierung

Das Untersuchungsgebiet besteht aus den Kommunen des Zweckverbandes der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden (ZVMA). Der Zweckverband wurde 1991 gegründet und umfaßt zwanzig Städte und Gemeinden aus den Landkreisen Mecklenburg-Strelitz und Müritz (s. Tab. 10 im Anhang).

8.2.1 Lage im Raum, Erreichbarkeit, natürliche Ausstattung und Flächennutzung

Das Gebiet liegt im südöstlichen Teil des Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern, grenzt im Süden an das Land Brandenburg und gehört zur Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte. Es ist achthundertvierzig Quadratkilometer groß und erstreckt sich

- in West-Ost-Richtung über rund siebzig Kilometer von Malchow bis Feldberg
- sowie in Nord-Süd-Richtung über rund vierzig Kilometer von Waren (Müritz) bis Mirow.

Die Städte und Gemeinden des Zweckverbandes befinden sich nicht nur in einer peripheren Lage zur Landeshauptstadt Schwerin, die rund hundertfünfzig Kilometer entfernt ist, sondern auch zu allen anderen Ballungsräumen.

Die Landschaft hat ihre Oberflächengestalt in den Eiszeiten erhalten. In Folge der Vergletscherung kam es zu unterschiedlichen Moränenbildungen, Sandablagerungen - den sogenannten „Sandern“ - sowie zur Entstehung zahlreicher Seen, Fließgewässer und mächtiger Moore. Das größte Gewässer der Region und gleichzeitig das größte Binnengewässer Deutschlands nach dem Bodensee ist die Müritz mit einer Fläche von einhundertsebzehn Quadratkilometern. Daneben gibt es hunderte weiterer Gewässer.⁴⁴⁸

⁴⁴⁷ Zur Legitimität pragmatischer Erwägungen bei der Auswahl der zu untersuchenden Fälle vgl. ECKSTEIN (1975, S. 132).

⁴⁴⁸ Vgl. BANDELIN / BRAUN 1994, S. 452 u. 463; LANDKREIS MÜRITZ 1999, S. 10.

Bei der gegenwärtigen Nutzungsweise ist der Anteil der Siedlungsfläche in den Landkreisen Mecklenburg-Strelitz und Müritz mit 4,8 Prozent äußerst gering. Auf Wald entfallen hingegen 28,1 Prozent, auf Wasserflächen 10,7 Prozent und auf landwirtschaftliche Flächen 54,0 Prozent.⁴⁴⁹ Die landwirtschaftlichen Nutzflächen des Untersuchungsgebietes bestehen entweder aus „Sander-, Tal- und Hochflächensanden geringerer Fruchtbarkeit“ mit einer Ackerzahl von im Durchschnitt unter dreißig oder aus Niedermooren, das heißt „Torfböden mit hohem Grundwasserstand (naturbedingtes Grasland)“⁴⁵⁰.

8.2.2 Bevölkerung und Wirtschaft, insbesondere Tourismus

In den zwanzig Städten und Gemeinden des ZVMA wohnten 1996 gut achtzigtausend Menschen. Die Bevölkerungsdichte betrug vierundsiebzig Einwohner pro Quadratkilometer, womit das Untersuchungsgebiet weit unter dem Bundesdurchschnitt, aber über dem Niveau der umgebenden Landkreise liegt. Seit 1990 hat die Bevölkerung stärker abgenommen als in den Landkreisen⁴⁵¹ und als im Durchschnitt des Landes Mecklenburg-Vorpommern (s. Tab. 11 im Anhang).

Die Bevölkerung ist verhältnismäßig stark in den Städten konzentriert, während das übrige Gebiet äußerst dünn besiedelt ist und zahlreiche Ansiedlungen mit weniger als fünfzig Einwohnern aufweist. Die zentralen Orte des Untersuchungsgebietes sind Waren (Müritz) und Neustrelitz als Mittelzentren und Kreisstädte sowie Feldberg, Malchow, Mirow und Röbel/Müritz als Unterzentren.⁴⁵²

Die Erwerbsquoten liegen in den Landkreisen Mecklenburg-Strelitz und Müritz unter dem Landesdurchschnitt und deutlich unter dem Bundesdurchschnitt. Genau entgegengesetzt verhält es sich mit der Arbeitslosenquote, die mit Werten zwischen achtzehn und neunzehn Prozent sehr hoch ist. Bei der Verteilung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen fällt der hohe Anteil von Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei auf (s. Tab. 12 im Anhang).

⁴⁴⁹ Vgl. STLAMV 1998, S. 371 (ergänzt durch eigene Berechnungen).

⁴⁵⁰ RPVMS 1998, Erläuterungskarte Nr. 4.

⁴⁵¹ Die Zunahme der Bevölkerung im Landkreis Mecklenburg-Strelitz um 2,3 Prozent ist auf den Sondereinfluß der kreisfreien Stadt Neubrandenburg zurückzuführen, weil nach 1990 viele Bewohner aus Neubrandenburg in die umliegenden Gemeinden des Landkreises Mecklenburg-Strelitz gezogen sind. (Vgl. RPVMS 1998, S. 19)

⁴⁵² Vgl. BANDELIN / BRAUN 1994, S. 440 u. 464; RPVMS 1998, S. 12 u. 35 f.

Das verarbeitende Gewerbe wird von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt, wobei überproportional viele Betriebe der Nahrungsmittel- und Grundstoffindustrie anzutreffen sind.⁴⁵³ Diese Branchenstruktur ist das Ergebnis der Transformationsprozesse Anfang der neunziger Jahre:

„Nach der Wende hat in der Region ein Bereinigungsprozeß im industriell-gewerblichen Bereich stattgefunden, der alle nicht mit der ländlichen Region verflochtenen Industrien hat untergehen lassen (Textilindustrie, Automobilzulieferer usw.). Erhalten haben sich dagegen in privater Hand fast alle Betriebe, die entweder ihre Rohstoffe aus der Region beziehen [...] oder für eine spezifisch ländliche, inner- und außerhalb der Region vorhandene Nachfrage produzieren [...].“⁴⁵⁴

Der Müritzkreis und die Stadt Waren (Müritz) sind traditionelle touristische Destinationen. 1895 schwärmte Theodor Fontane von den Qualitäten des Urlaubsortes Waren, in dem schon 1854 die ersten Badehäuser errichtet worden waren. In den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts war das Erholungswesen neben der Landwirtschaft der wichtigste Wirtschaftszweig, noch vor der Industrie. In dieser Zeit gab es in Waren neun Hotels und Gasthöfe, zwanzig Pensionen und zehn Restaurants.⁴⁵⁵

Diese Entwicklung hat sich nach dem Krieg fortgesetzt. Die Dimensionen des Tourismus während der DDR-Zeit lassen sich mit einigen Zahlen veranschaulichen. So gab es 1989 beziehungsweise 1990 in den Altkreisen Neustrelitz, Waren und Röbel (Müritz) insgesamt

- 3 Beherbergungseinrichtungen - davon 2 Hotels - mit 179 Übernachtungsplätzen,
- 53 Campingplätze mit 25 758 Übernachtungsplätzen und
- 4 598 betriebliche Erholungseinrichtungen mit 23 603 Übernachtungsplätzen,

in der Summe mithin 49 540 Übernachtungsplätze.⁴⁵⁶ Die Interviewaussage eines Vertreters einer kleinen Gemeinde am heutigen Nationalpark illustriert den Tourismus in den betrieblichen Erholungseinrichtungen:

„[...] WBK Neubrandenburg, ein großer Baubetrieb, BMK Erfurt, und die hatten hier Ferieneinrichtungen für viele hundert Leute. In einem Durchgang waren immer so an die vier- bis fünfhundert Kinder da. Zwei, drei Durchgänge waren jedes Jahr.“

In der Zeit nach der Wende wurde die Bettenkapazität im Hotelbereich erheblich ausgeweitet. Auslastung und Aufenthaltsdauer liegen allerdings noch unter dem Landesdurchschnitt. Lediglich bei der Fremdenverkehrsintensität erreicht der Müritz-

⁴⁵³ Vgl. BANDELIN / BRAUN 1994, S. 439 u. 464 f.; LANDKREIS MÜRITZ 1999, S. 22 f.; WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG MECKLENBURG-STRELITZ GMBH 1997, S. 5.

⁴⁵⁴ KUJATH 1995, S. 23.

⁴⁵⁵ Vgl. GRAF / KNIESZ 1999, o. S.; SCHMIDT 1968, S. 115; STADT WAREN (MÜRITZ) ... 1998, S. 2.

⁴⁵⁶ Vgl. STLAMV 1992, S. 214 f. (ergänzt durch eigene Berechnungen).

kreis fast den mecklenburg-vorpommerschen Durchschnitt (s. Tab. 13 im Anhang). Dennoch unterstreichen diese Zahlen die Bedeutung, die der Tourismus für die Region hat.

Im Zusammenhang mit den Bemühungen der Stadt Waren (Müritz), als Luftkurort anerkannt zu werden, ist eine Kurklinik gebaut worden. Außerdem ist geplant, ein Thermalbad zu errichten, das sechzig Grad heiße Sole aus einer Tiefe von tausendfünfhundert Meter nutzen soll. In Nachbarschaft der Gebäude ist ein Kurgelände vorgesehen.⁴⁵⁷

8.2.3 Landes- und regionalplanerische Vorgaben

Für das Land Mecklenburg-Vorpommern liegt seit 1993 ein Landesraumordnungsprogramm⁴⁵⁸ vor und für die Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte, zu der das Untersuchungsgebiet gehört, seit 1998 ein Regionales Raumordnungsprogramm (RROP)⁴⁵⁹. Alle Aussagen, die sich auf das Untersuchungsgebiet beziehen, sind im Landesraumordnungsprogramm relativ allgemein gehalten und werden im RROP präzisiert. Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf das RROP. Von besonderem Interesse sind dabei die Aussagen zu den Themen „Natur und Landschaft“ und „Tourismus“.

Der Müritz-Nationalpark und alle Naturschutzgebiete sind als „Vorranggebiete Natur und Landschaftspflege“ ausgewiesen.⁴⁶⁰

„In diesen Gebieten haben Belange von Naturschutz und Landschaftspflege gegenüber allen anderen Nutzungsanforderungen Vorrang. Alle raumbedeutsamen Planungen, Vorhaben und Maßnahmen müssen mit den Zielen des Naturschutzes vereinbar sein.“⁴⁶¹

Zu „Vorsorgeräumen Naturschutz und Landschaftspflege“ wurden Naturparke und Landschaftsschutzgebiete erklärt. Im Untersuchungsgebiet betrifft dies einzelne Flächen vor allem rings um den östlichen Teil des Nationalparks sowie im Bereich von Mirow, Rechlin und Röbel.⁴⁶²

⁴⁵⁷ Interviewaussage.

⁴⁵⁸ DER WIRTSCHAFTSMINISTER ... 1993.

⁴⁵⁹ RPVMS 1998.

⁴⁶⁰ Vgl. RPVMS 1998, S. 51.

⁴⁶¹ RPVMS 1998, S. 51.

⁴⁶² Vgl. RPVMS 1998, Erläuterungskarte Nr. 7.

„In diesen Räumen sind raumbedeutsame Planungen, Vorhaben und Maßnahmen unter besonderer Berücksichtigung der Belange von Naturschutz und Landschaftspflege abzuwägen und abzustimmen.“⁴⁶³

Die Bestimmungen klingen jedoch schärfer als sie sind, denn:

„In der Regel sind Ortslagen nicht Bestandteil der Vorranggebiete und Vorsorgeräume Naturschutz und Landschaftspflege. [...] Die Festsetzung des Nationalparks für eine Vorrangnutzung von Naturschutz und Landschaftspflege soll die Bauleitplanung der betroffenen Gemeinden im Sinn der Eigenentwicklung nicht behindern [...].“⁴⁶⁴

Das Untersuchungsgebiet ist im RROP zu ungefähr gleichen Teilen als „Tourismusschwerpunktraum“ und „Tourismusentwicklungsraum“ ausgewiesen.⁴⁶⁵ Zu den Tourismusschwerpunkträumen wird gesagt:

„In diesen Räumen kommt der Tourismusentwicklung besondere wirtschaftliche Bedeutung zu. Entsprechend haben in den Tourismusschwerpunkträumen Belange des Tourismus gegenüber den Belangen anderer Wirtschaftszweige besonderes Gewicht. Dabei ist der Tourismus so zu entwickeln und zu ordnen, daß landschaftlich und ökologisch sensible Gebiete geschont werden. In den Tourismusschwerpunkträumen soll eine attraktive touristische Infrastruktur vorrangig im Bereich von bestehenden Siedlungen ausgebaut werden. [...] Insbesondere die Städte in den Tourismusschwerpunkträumen sollen als Fremdenverkehrszentren entwickelt werden.“⁴⁶⁶

Ähnlich, wenngleich abgeschwächt, lautet die Beschreibung der Tourismusentwicklungsräume: Dort

„soll der Tourismus vorrangig durch die Schaffung von touristischen Angeboten in bzw. in Anbindung an Siedlungen entwickelt werden. Geeignete Maßnahmen zur Tourismusentwicklung sollen möglichst zur Erschließung und Aufwertung der Landschaft beitragen.“⁴⁶⁷

Zur touristischen Entwicklung des Müritz-Nationalparks heißt es im RROP:

„Der Müritz-Nationalpark soll in seinen ökologisch weniger sensiblen Bereichen durch geeignete Einrichtungen und Formen der Öffentlichkeitsarbeit sowie Besucherlenkung für die ruhige, landschaftsgebundene Erholung und naturkundliche Bildung der Besucher erschlossen werden, soweit dies sein Schutzzweck zuläßt. Anlagengebundene Erholungseinrichtungen sind nur in den bestehenden, außerhalb der Nationalparkgrenze liegenden Siedlungsbereichen oder in Anbindung daran zulässig.“⁴⁶⁸

⁴⁶³ RPVMS 1998, S. 51.

⁴⁶⁴ RPVMS 1998, S. 52.

⁴⁶⁵ Vgl. RPVMS 1998, Erläuterungskarte Nr. 10.

⁴⁶⁶ RPVMS 1998, S. 98.

⁴⁶⁷ RPVMS 1998, S. 100.

⁴⁶⁸ RPVMS 1998, S. 101.

Die Ortslagen der Gemeinden im Nationalpark werden zu Tourismusentwicklungsräumen erklärt.⁴⁶⁹

Große Ferienzentren und Freizeitparks sind in den Vorranggebieten für Naturschutz und Landschaftspflege - also auch im Müritz-Nationalpark - nicht gestattet. „In den Vorsorgeräumen für Naturschutz und Landschaftspflege sind sie im Einzelfall, nach Prüfung der Raum- und Umweltverträglichkeit, zulässig.“⁴⁷⁰

8.3 Müritz-Nationalpark

Die Größe des Müritz-Nationalparks belief sich Ende 1998 auf dreihundertzweiundzwanzig Quadratkilometer.⁴⁷¹ Der Nationalpark besteht aus einem größeren Teil am Ostufer der Müritz, zwischen Waren (Müritz) und Neustrelitz, und einem kleineren Teil östlich von Neustrelitz rings um die Waldsiedlung Serrahn. Durch den größeren, westlichen Teil verläuft die Grenze zwischen den beiden Landkreisen Mecklenburg-Strelitz und Müritz.

Naturräumliche Ausstattung und Landschaftsgeschichte

Auf dem Gebiet des Nationalparks existieren unter anderem bedeutende Brutvorkommen von Fischadler, Seeadler, Schwarzstorch und Kranich. Als floristische Besonderheiten sind der Baltische Feld-Enzian, der Lungen-Enzian oder der Langblättrige Sonnentau zu nennen. Insgesamt wurden über siebenhundert Gefäßpflanzenarten, achthundert Schmetterlingsarten, vierhundert Spinnenarten, dreiundvierzig Libellenarten, tausend Käferarten und dreihundert Wanzenarten nachgewiesen.⁴⁷²

Ab Mitte der dreißiger Jahre wurde ein großer Bereich im westlichen Teil des heutigen Nationalparks eingezäunt und vom Leipziger Verleger Kurt Hermann als privates Jagdrevier genutzt. Hermann ließ 1937 das Schloß in Speck errichten. In der Nachkriegszeit lag westlich von Neustrelitz ein Truppenübungsplatz der Sowjetarmee. In diesem Gebiet hatte ein Waldbrand bereits 1934 mehrere tausend Hektar Wald vernichtet. Daran angrenzend wurde 1970 am Ostufer der Müritz ein persönli-

⁴⁶⁹ Vgl. RPVMS 1998, S. 100.

⁴⁷⁰ RPVMS 1998, S. 110.

⁴⁷¹ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 8.

⁴⁷² Vgl. FÖNAD / PRO NATUR GMBH 1991, S. 42; FÖNAD U. A. 1997, S. 126; MEßNER 1991, S. 26.

ches Jagdgebiet⁴⁷³ des DDR-Ministerpräsidenten Willi Stoph eingerichtet, das eingezäunt war und mit Fernsehkameras überwacht wurde. Dabei handelt es sich um das erste DDR-„Staatsjagdgebiet“. In dessen Zentrum lag das größte Naturschutzgebiet der DDR mit einer Ausdehnung von achtundvierzig Quadratkilometern, das bereits 1949 eingerichtet worden war.⁴⁷⁴ Dazu der Leiter des Nationalparkamts Müritz:

„Im Bewußtsein der Bevölkerung hat die erlebte Übereinstimmung von 'Staatsjagd' und 'Naturschutz' zu schweren Schäden geführt. Der Begriff 'Staatsjagd' war bis in die jüngste Zeit tabu, man sprach in der Regel von 'dem Naturschutzgebiet'. Naturschutz wurde zum Inbegriff von Ausgrenzung und Jagdprivilegien, die noch dazu das Deckmäntelchen Wildforschung trugen. 20 Jahre derartige Bewußtseinsbildung trägt heute ihre Früchte in reichlichem Unverständnis dafür, daß 'der Naturschutz' sich nun noch größere Gebiete einverleibt und wieder reglementiert.“⁴⁷⁵

Bei Serrahn wurde 1952 ein rund tausendachthundert Hektar großes Naturschutzgebiet ausgewiesen, das ein knapp hundertsiebzig Hektar großes Totalreservat mit Buchenbeständen beinhaltet.⁴⁷⁶ In der Folgezeit vollzog sich hier eine ganz ähnliche Entwicklung wie am Ostufer der Müritz: 1957 wurden zwei Forstreviere zu einem „Wildforschungsgebiet“ erklärt, dem 1983 auch das Naturschutzgebiet zugeschlagen wurde. 1985 wurde eine „staatliche Jagdwirtschaft“ etabliert:

„Dabei blieb zwar der Name 'Wildforschungsgebiet' bestehen, doch de facto entstand ein Jagdgebiet für Privilegierte. [...] Die Jagd, insbesondere auf Trophäenträger, übten nun nur noch von der 'Inspektion Staatsjagd' eingewiesene Gäste aus. Es waren Minister, Staatssekretäre und andere 'verdienstvolle Genossen'. [...] Nachzutragen wäre hier noch, daß man, um die Sicherheit der 'hohen' Gäste besorgt, das gesamte Objekt einzäunen ließ, natürlich mit Betonpfählen und hohem Maschendraht.“⁴⁷⁷

Insgesamt bestanden vor 1990 im heutigen Nationalparkgebiet fünfzehn Naturschutzgebiete mit einer Fläche von zusammen rund fünfundsiebzig Quadratkilometern sowie drei Landschaftsschutzgebiete. Teilflächen waren außerdem als „Feuchtgebiete internationaler Bedeutung“ gemäß der Ramsar-Konvention und als „Vogelschutzgebiet besonderer Bedeutung“ anerkannt.⁴⁷⁸

⁴⁷³ Die Angaben zur Größe des Jagdgebietes schwanken zwischen 14 365 Hektar (LEMKE 1990, S. 75) und 25 000 Hektar (GNOTH-AUSTEN / SPECHT 1995, S. 37; MEßNER 1991, S. 24).

⁴⁷⁴ Vgl. GNOTH-AUSTEN / SPECHT 1995, S. 14 und 36 f.; LEMKE 1990, S. 76; MEßNER 1991, S. 24 und 27.

⁴⁷⁵ MEßNER 1991, S. 25.

⁴⁷⁶ Vgl. FÖNAD / PRO NATUR GMBH 1991, S. 43; GNOTH-AUSTEN / SPECHT 1995, S. 14.

⁴⁷⁷ LEMKE 1990, S. 71 f. Die Politprominenz der DDR stellte sich in Serrahn in eine Traditionslinie mit den früheren Feudalherren: „Bis 1918 bestand hier der 7 000 ha große hoch eingezäunte Wildpark des Großherzogs von Mecklenburg-Strelitz.“ (LEMKE 1990, S. 71)

⁴⁷⁸ Vgl. FÖNAD / PRO NATUR GMBH 1991, S. 43; FÖNAD U. A. 1997, S. 119; MEßNER 1991, S. 24.

Entstehung des Nationalparks, Rechtsgrundlage und Eigentumsverhältnisse

Erste Bestrebungen zur Schaffung eines Nationalparks gab es seit den späten fünfziger Jahren.⁴⁷⁹ Im Herbst 1989 wurde in Waren (Müritz) ein Forum zu diesem Thema veranstaltet, aus dem die „Bürgerinitiative Müritz-Nationalpark“ hervorging.⁴⁸⁰ 1990 wurde der Müritz-Nationalpark in das Nationalparkprogramm der letzten DDR-Regierung aufgenommen.

Die Verordnung über die Festsetzung des Nationalparks „Müritz-Nationalpark“ vom 12. September 1990 trat am 1. Oktober 1990 in Kraft und ist Bestandteil des Einigungsvertrages. Zum Schutzzweck heißt es in § 3:

„Allgemeiner Schutzzweck ist eine freie, vom Menschen unbeeinflusste Naturentwicklung. [...] In dem Nationalpark wird keine wirtschaftsbestimmte Nutzung bezweckt; er soll aber zur Strukturverbesserung der Region beitragen.“

Gemäß § 4 wird der Nationalpark in drei Schutzzonen eingeteilt: Kernzone, Pflegezone und Entwicklungszone, die parzellenscharf abgegrenzt sind. Auf die Kernzone entfällt ein Flächenanteil von einem knappen Drittel, auf Pflege- und Entwicklungszonen hingegen ein Anteil von mehr als zwei Dritteln.⁴⁸¹ Nach § 5 der Verordnung ist es geboten,

- in der Kernzone „die ungestörte Entwicklung natürlicher und naturnaher Lebensgemeinschaften zu sichern sowie gestörte Lebensgemeinschaften in natürliche oder naturnahe Zustände zu überführen“ sowie
- in den anderen beiden Zonen „die standorttypische Mannigfaltigkeit der heimischen Tier- und Pflanzenwelt zu erhalten und zu fördern“.

Sechsfundfünfzig Prozent der Nationalparkfläche gehören dem Land Mecklenburg-Vorpommern, zehn Prozent dem Bund, sechs Prozent der BVVG⁴⁸², zwölf Prozent Kommunen und sechzehn Prozent sonstigen Eigentümern.⁴⁸³ Der Nationalpark ist zu

⁴⁷⁹ Vgl. SCHMIDT (1968), S. 119 f. Als Ursachen dafür, daß in der DDR keine Nationalparke eingerichtet wurden, nennt SCHURIG drei Hypothesenkomplexe mit den Überschriften „Primat der Ökonomie“, „das Politbüro als Jagdgemeinschaft“ und „der Nationalparkbegriff als Element der bürgerlichen Gegenideologie“ (SCHURIG 1991, S. 368 f.).

⁴⁸⁰ Vgl. GNOTH-AUSTEN / SPECHT 1995, S. 16; SCHMIDT 1968, S. 119.

⁴⁸¹ Vgl. FÖNAD u. A. 1997, S. 121 f.

⁴⁸² BVVG = Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH. Die BVVG ist die Privatisierungsstelle für ehemals volkseigene Äcker, Wiesen und Wälder in den neuen Bundesländern. Sie ist eine Tochtergesellschaft der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BVS), der Nachfolgeorganisation der Treuhandgesellschaft.

⁴⁸³ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 8.

rund zwei Dritteln mit Wald unterschiedlichen Typs bedeckt, zwölf Prozent der Fläche entfallen auf Seen und neun Prozent sind landwirtschaftlich genutzt.⁴⁸⁴

Verwaltung

Der Müritz-Nationalpark wird durch das Nationalparkamt Müritz verwaltet. „Das Nationalparkamt ist zuständig für alle Aufgaben und Entscheidungen des Naturschutzes im räumlichen Geltungsbereich [...] [des] Nationalparks“⁴⁸⁵, fungiert als Untere Naturschutz- und Untere Forstbehörde für den Müritz-Nationalpark und kann Befreiungen von den in § 6 der Nationalparkverordnung⁴⁸⁶ genannten Verboten aussprechen. Die Gemeinden müssen bei der Aufstellung von Bauleitplänen oder bei Maßnahmen zur Erhaltung von Straßen, Wegen und Gewässern Einvernehmen mit der Nationalparkverwaltung herstellen.⁴⁸⁷

Zur Erfüllung seiner Aufgaben standen dem Nationalparkamt 1998 hundertfünfzig Mitarbeiter und ein Etat von annähernd zehn Million D-Mark zur Verfügung. Ursprünglich hatte die Nationalparkverwaltung nur fünfzehn Mitarbeiter, konnte aber durch die für den Nationalpark verfügte Zusammenlegung von Forst- und Naturschutzverwaltung hundertfünfunddreißig ehemalige Forstbedienstete integrieren. Damit war die teilweise oder gänzliche Auflösung mehrerer Forstämter verbunden.⁴⁸⁸

Die Tätigkeit des Nationalparkamtes wird geprägt von Maßnahmen zur Entwicklung von Natur und Landschaft, Forschungs- und Monitoringaufgaben sowie zu einem großen Teil von Aktivitäten, die unter dem Gesichtspunkt des Regionalmarketing zur Verbesserung des touristischen Angebots der Region beitragen. Die vorgesetzte Behörde des Nationalparkamts Müritz ist das Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete als Obere Naturschutz- und Obere Forstbehörde.⁴⁸⁹

Ein Kuratorium begleitet die Arbeit des Nationalparkamtes. Es

„berät das Nationalparkamt in allen wichtigen Angelegenheiten, die den Müritz-Nationalpark betreffen, und wirkt an Grundsatzentscheidungen mit. Entscheidungen von

⁴⁸⁴ Vgl. MEßNER 1991, S. 27.

⁴⁸⁵ § 5 Abs. 1 NatSchZustV.

⁴⁸⁶ Gemeint ist die „Verordnung über die Festsetzung des Nationalparkes ‘Müritz-Nationalpark‘“.

⁴⁸⁷ Vgl. § 1 Abs. 1 GSchGOrgG; § 5 Abs. 1 NatSchZustV in Verbindung mit Art. 2 Abs. 2 Großschutzgebietsorganisationsverordnung; § 9 Verordnung über die Festsetzung des Nationalparks „Müritz-Nationalpark“.

⁴⁸⁸ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 1; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 43; § 3 Abs. 2 Großschutzgebietsorganisationsverordnung.

⁴⁸⁹ Vgl. § 1 Abs. 1 GSchGOrgG.

grundsätzlicher Bedeutung sind einvernehmlich zu treffen. Soweit Einvernehmen nicht hergestellt werden kann, entscheidet der Minister.⁴⁹⁰

Das Kuratorium „wird durch die Landräte der Landkreise Müritz und Mecklenburg-Strelitz einberufen“⁴⁹¹. Die übrigen Mitglieder werden gestellt vom ZVMA, von den Naturschutzverbänden, vom Nationalparkförderverein, vom Regionalen Fremdenverkehrsverband sowie von den Verbänden der Angler und Fischer, der Jäger, der Waldbesitzer und der Landwirte. Die nicht öffentlichen Sitzungen des Kuratoriums finden mindestens zweimal im Jahr statt.⁴⁹²

Touristische Leistungen des Nationalparkamts auf eigenem Gebiet und in eigener Regie

Die touristischen Leistungen des Nationalparkamtes auf eigenem Gebiet und in eigener Regie umfassen Maßnahmen der Besucherlenkung und -information sowie der Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit. Daneben ist das Nationalparkamt auch an Projekten zur Verbesserung des touristischen Angebots beteiligt, die über den Nationalpark hinaus reichen und in Kooperation mit anderen Akteuren durchgeführt werden. Diese gehören zum Gegenstandsbereich des Regionalmarketing als interkommunaler Kooperation und werden in Kapitel 9.3.3.1 diskutiert.

Zum Zwecke der Besucherlenkung und -information wurde ein umfangreiches Wegenetz aufgebaut. Es besteht aus insgesamt sechshundert Kilometer Rad- und Fußwegen, die durch Piktogramme und Holzschilder gekennzeichnet sind, außerdem aus fünfunddreißig Kilometer ausgewiesenen Reitwegen, mehr als hundert Kilometer für Kutschen befahrbaren Straßen und Wegen sowie sechzehn Beobachtungsständen beziehungsweise -türmen.⁴⁹³ Im Nationalpark ist die Aufstellung von rund hundert Informationstafeln vorgesehen, von denen bis Ende 1997 achtzehn installiert werden konnten; mittlerweile liegt jedoch ein geschlossenes Gestaltungskonzept dafür vor.⁴⁹⁴

Den Schwerpunkt der Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit bilden - neben den Nationalpark-Informationsstellen - Führungen, Fachexkursionen, Vorträge und die Veran-

⁴⁹⁰ § 1 Abs. 2 Satzung des „Kuratoriums Müritz-Nationalpark“ (= KAUTZ / SCHULTZ o. J.).

⁴⁹¹ Präambel der Satzung des „Kuratoriums Müritz-Nationalpark“ (= KAUTZ / SCHULTZ o. J.).

⁴⁹² Vgl. § 2 Abs. 1 sowie § 7 Abs. 1 und 6 Satzung des „Kuratoriums Müritz-Nationalpark“ (= KAUTZ / SCHULTZ o. J.).

⁴⁹³ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 17-19.

⁴⁹⁴ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 17; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 1 und 26.

staltungen im Jugendwaldheim Steinmühle, die in Tabelle 14 (im Anhang) für die Jahre 1997 und 1998 summarisch dargestellt sind.

Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören ebenfalls die alljährlich im Spätsommer stattfindenden Nationalparktage. Im Jahre 1998 wurden dabei unter anderem die Bildungsprogramme des Nationalparkamtes unter dem Motto „Der Nationalpark macht Schule“ vorgestellt, Sonderführungen angeboten und ein Nationalparkfest organisiert.⁴⁹⁵ Zu erwähnen sind außerdem ein Zeichenwettbewerb für Schüler mit achthundert Einsendungen im Jahre 1997 und die regionale Durchführung des Wettbewerbs „nationalparkfreundliches Hotel“, der von einem namhaften Markenartikelunternehmen in ganz Deutschland organisiert wird und an dem sich 1998 in der Müritz-Region dreizehn Hotels beteiligt haben.⁴⁹⁶

9 Untersuchungsergebnisse

9.1 Chronologische Übersicht

In diesem Kapitel wird ein chronologischer Überblick über die Regionalmarketing-Initiativen im Untersuchungsgebiet gegeben, der in drei Abschnitte gegliedert ist (s. Tab. 3). Damit soll die Orientierung in den folgenden Kapiteln erleichtert werden, in welchem die Ereignisse detaillierter beschrieben und anhand des literaturgestützten Modells aus Teil B interpretiert werden.

Tabelle 3: Eckdaten zum Regionalmarketing im Untersuchungsgebiet

ZEITRAUM / ZEITPUNKT	EREIGNIS
Erster Abschnitt (1991 bis 1994)	
Mai 1991 bis April 1992	ABM-Stelle für Tourismus und Regionalentwicklung im Nationalparkamt
November 1991	Gründung des ZVMA
Frühjahr 1992 bis Sommer 1994	Teilnahme des ZVMA an einem Modellvorhaben des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt)
Zweiter Abschnitt (1995 bis 1998)	
1995	Erster Kontakt zwischen dem Nationalparkamt und dem Bera-

⁴⁹⁵ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 29.

⁴⁹⁶ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 28; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 37.

März 1996	tungs- und Moderationsbüro UMPLAN Beauftragung des Büros UMPLAN durch den ZVMA - mit Unterbrechungen - bis Juli 1998; Beginn des „Umsetzungskonzepts“; Etablierung einer Arbeitsstruktur mit Arbeitsgruppen, einem „Projektteam“ und Projektleitern beziehungsweise -koordinatoren; Arbeitsfelder: Verkehr, Besucherinformationszentren, Öffentlichkeitsarbeit und Direktvermarktung
Frühjahr 1996	Annahme des Umsetzungskonzepts als Modellprojekt der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte
August 1996	Gründung der „Erzeugergemeinschaft Müritz-Nationalpark e. V.“
September 1996	Probemonat des Müritz-Nationalparktickets (Arbeitsgruppe Verkehr)
Juli 1998	Ende der Tätigkeit von UMPLAN
Dritter Abschnitt (1998/99)	
Herbst 1998	Einsetzung einer provisorischen Organisationsstruktur zur Koordinierung des Müritz-Nationalparktickets

Erster Abschnitt (1991 bis 1994)

Zu Beginn dieses Zeitraums wurde der ZVMA gegründet. Anschließend wurde in der Region ein Modellvorhaben im Rahmen eines Forschungsvorhabens des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt) durchgeführt, welches das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (BMBau) in Auftrag gegeben hatte.

Mit den ExWoSt-Geldern konnte die Stelle eines Moderators finanziert werden, der über mehrere Jahre beim ZVMA tätig gewesen ist. Es wurden Gutachten für die Bereiche Tourismus, Verkehr und Städtebau beziehungsweise Dorferneuerung in Auftrag gegeben. Dadurch konnten weitere Fördermittel für Investitionsmaßnahmen akquiriert werden. Die Arbeit kam jedoch nach dem Auslaufen des ExWoSt-Projekts und den Kommunalwahlen im Jahr 1994 weitgehend zum Erliegen.

Zweiter Abschnitt (1995 bis 1998)

Der zweite Abschnitt ist dadurch gekennzeichnet, daß der Leiter des Büros UMPLAN⁴⁹⁷ mit dem Nationalparkamt in Kontakt trat, einen Beratungs- und Moderati-

⁴⁹⁷ UMPLAN = Institut für vernetzte Umweltplanung.

onsauftrag vom ZVMA erhielt und die Aktivitäten des Zweckverbandes in die Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte integriert wurden. Es wurde eine förmliche Arbeitsstruktur geschaffen und mit der Umsetzung zahlreicher Maßnahmen begonnen, weswegen der Arbeitsansatz als „Umsetzungskonzept“ bezeichnet wurde.

Das „Flaggschiff“ des Umsetzungskonzepts war das Müritz-Nationalparkticket. Es ging aus der Arbeitsgruppe „Verkehr“ hervor und lehnt sich an ein Vorbild im Bayerischen Wald an.⁴⁹⁸ Im Kern handelt es sich um eine Ein- oder Mehrtageskarte, die zur Benutzung der Nationalparkbuslinien, der Fahrgastschiffe auf der Müritz und mittlerweile auch von Kanus sowie von Zügen der Deutschen Bahn AG berechtigt. Fahrräder werden kostenlos befördert.⁴⁹⁹ Die Angebote, die das Ticket beinhaltet, werden flankiert durch ein Verkehrsleitsystem, welches die Besucher von der Autobahn und den Bundesstraßen her zu den Abfahrtsstellen der Busse leiten soll, durch die Anlage von Park-and-ride-Parkplätzen und durch ein spezielles Führungsprogramm des Nationalparkamtes an den Haltestellen.⁵⁰⁰

Weitere Arbeitsgruppen wurden zu den Themen „Besuchersinformationszentren“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Direktvermarktung“ und „Abwasser“ gegründet, wobei die Arbeitsgruppe „Abwasser“ jedoch nur für kurze Zeit bestand. Außerdem gab es Kooperationsprojekte, die nicht direkt aus der Arbeitsstruktur des Umsetzungskonzepts hervorgegangen sind und nur teilweise durch das Büro UMPLAN moderiert wurden.

Insgesamt wurden zwischen 1995 und 1998 zahlreiche Projekte angestoßen, von denen vor allem das Nationalparkticket zu einem Erfolg geworden ist. Die Arbeitsstruktur mit Lenkungsgremium und Arbeitskreisen beinhaltete keine Geschäftsstelle im eigentlichen Sinne und war sehr stark auf die externen Moderatoren beziehungsweise Berater ausgerichtet.

Dritter Abschnitt (1998/99)

Im Juli 1998 lief der Beratungsauftrag für das Büro UMPLAN endgültig aus und die Akteure mußten die angefangenen Projekte weitgehend aus eigener Kraft weiterführen. Das externe Büro hatte für diese Zeit vorgeschlagen, entweder die organisatorischen und personellen Kapazitäten des Zweckverbandes deutlich auszuweiten oder

⁴⁹⁸ Vgl. HELD 1996, S. 27-30; REITZ 1998, S. 44 f.

⁴⁹⁹ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 64 und grüne Anlage S. 110-129.

⁵⁰⁰ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 15.

einem bereits gegründeten Verein mit der Kurzbezeichnung „Neue Wege e. V.“⁵⁰¹ die Fortführung der begonnenen Arbeit zu übertragen. Beide Vorschläge fanden im Zweckverband keine Mehrheit und wurden verworfen.

Zur weiteren Betreuung des Müritz-Nationalparktickets wurde eine vorläufige Arbeitsstruktur mit einem Beirat und zwei Arbeitsgruppen aufgebaut. Im Frühjahr 1999 wurde außerdem ein Gutachten in Auftrag gegeben, in dem die Grundlagen einer dauerhaften „Managementstruktur“ erarbeitet werden sollten.

9.2 Prozeß- und Akteursebene

In diesem und dem nächsten Kapitel wird vor allem die zweite Regionalmarketing-Initiative der Jahre ab 1995 behandelt, weil bei der ersten Initiative keine Arbeitsstruktur in Form einer interkommunalen Kooperation aufgebaut wurde. Es kam zwar zur Gründung des ZVMA und zur Erarbeitung mehrerer Gutachten. Erst bei der zweiten Initiative wurde jedoch ein inhaltliches und organisatorisches Niveau erreicht, das eine Erörterung in Anlehnung an das in Teil B entwickelte Modell fruchtbar erscheinen läßt. Auf die erste Initiative der Jahre 1992 bis 1994 wird daher nur dann eingegangen, wenn dies für das Verständnis erforderlich ist oder wenn sich daraus Schlüsse für die zweite Initiative ziehen lassen.

9.2.1 Initialphase

Erste Initiative 1991

Die erste Regionalmarketing-Initiative ging von der Verwaltung des noch jungen Nationalparks aus. Dort war von Mai 1991 bis April 1992 eine ABM-Kraft mit der Aufgabe betraut, sich um die Entwicklung des Tourismus zu kümmern und Kontakte zu den umliegenden Gemeinden zu knüpfen. Das Nationalparkamt war daran interessiert, einem gemeinsamen Ansprechpartner auf seiten der Gemeinden gegenüberzustehen anstelle von mehr als einem Dutzend. Außerdem war man zuversichtlich aufgrund der positiven Erfahrungen, die im Bayerischen Wald mit einem ähnlichen Zusammenschluß gemacht worden waren. Vor diesem Hintergrund wurde der ZVMA in mehreren Sitzungen zwischen Herbst 1991 und Frühjahr 1992 förmlich gegründet.

⁵⁰¹ „Neue Wege e. V.“ = „Verein zur nachhaltigen Entwicklung der Müritz-Nationalparkregion Neue Wege e. V.“

Laut § 4 Abs. 1 der Satzung⁵⁰² bildet „die Pflege und die Förderung des Lebens-, Erholungs- und Wirtschaftsraumes im Verbandsgebiet“ die Hauptaufgabe des ZVMA. Die Finanzierung der Verbandsarbeit erfolgt über einen Mitgliedsbeitrag, dessen Höhe von der Einwohnerzahl einer jeden Kommune abhängt.

Die Interessen der Mitgliedsgemeinden waren nicht einheitlich: Einige Bürgermeister legten eine konstruktive Einstellung zum Nationalpark an den Tag, während sich andere skeptisch bis abwartend verhielten. Für die Verbandsgründung hat der ABM-Mitarbeiter des Nationalparkamts die kooperationsbereiten Gemeinden gezielt angesprochen.

Im ZVMA herrschte anfangs wenig Klarheit über Handlungsziele und -möglichkeiten:

„Man mußte immer versuchen, den Bürgermeistern Dinge in den Mund zu legen, zu sagen: Was wollen wir nun eigentlich machen? Es gab relativ wenig - wenn man jetzt mal von diesem Bereich Verkehr absieht, wo es brennend war als Problem zum damaligen Zeitpunkt - gab es also relativ wenig Eigeninitiative und geschlossen umrissene Projekte, wo man hätte sagen können: Das wollen wir als Gemeinden konkret machen.“⁵⁰³

Die Haltung des ZVMA zum Nationalpark war zwar durchaus kritisch, es stand jedoch nie zur Diskussion, den Schutzstatus „Nationalpark“ zu bekämpfen. Die kommunalen Interessen sollten offensiv vertreten werden, aber mit Kompromißbereitschaft und ohne den Nationalpark als Institution zu demontieren.

Die Nationalparkverwaltung war es auch, die den Antrag auf Teilnahme an dem ExWoSt-Modellvorhaben mit dem Titel „Einbindung städtebaulicher Aktivitäten im ländlichen Raum in überörtliche Handlungskonzepte“ stellte.⁵⁰⁴ Nach der Bewilligung des Vorhabens wurde die Trägerschaft an den ZVMA übergeben. Für die Laufzeit von drei Jahren standen mehrere hunderttausend D-Mark an Bundeszuschüssen zur Verfügung. In erster Linie sollte die Fremdenverkehrsentwicklung gestärkt werden, womit Fragen der Verkehrserschließung und der städtebaulichen Gestaltung der Ortschaften verknüpft waren. Im Rahmen des ExWoSt-Vorhabens wurde unter anderem die halbe Stelle eines Prozeßmoderators finanziert.⁵⁰⁵ Da das Nationalparkamt den Eigenanteil der Gemeinden übernahm, handelte es sich für den Zweckverband um ein „Geschenk auf dem Silbertablett“⁵⁰⁶. Außerdem erlangte die Regionalmarketing-

⁵⁰² ZVMA 1997.

⁵⁰³ Interviewaussage.

⁵⁰⁴ Vgl. BMBAU U. A. 1994, S. 38.

⁵⁰⁵ Vgl. BMBAU U. A. 1994, S. 31 und 39.

⁵⁰⁶ Interviewaussage.

Initiative auf diese Weise den Status und das Prestige eines Modellprojekts des Bundesbauministeriums.

Der damalige Moderator beschreibt seine Tätigkeit im Rückblick folgendermaßen:

„Das war eigentlich der Hauptaspekt meiner Arbeit, einerseits die Gemeinden zusammenzubringen: Welche Probleme seht ihr aus Eurer Sicht als so entscheidend an, daß wir das zum Schwerpunkt über diesen Zeitraum von drei Jahren machen wollen? Wo brauchen wir also ein Konzept und wie wollen wir das gegenüber dem Nationalpark vorbringen? Und wie geht es dann auch für die einzelnen Gemeinden ein Stück in Richtung Umsetzung?“⁵⁰⁷

Eine beteiligungsorientierte Arbeitsstruktur wurde nicht etabliert, statt dessen fanden bilaterale Sitzungen des Moderators mit dem Vorstand des ZVMA oder mit Vertretern der Landkreise statt. Außerdem wurden bei externen Auftragnehmern Gutachten für die Bereiche Tourismus, Verkehr und Städtebau beziehungsweise Dorferneuerung in Auftrag gegeben. Sie beinhalteten detaillierte Bestandsaufnahmen und Maßnahmenkataloge. Das Tourismusgutachten enthält auch eine Nachfrageanalyse und ein Stärken-Schwächen-Profil. Unter anderem wurden Vorschläge unterbreitet zur Verbesserung des Übernachtungsangebots, zur Schaffung von Schlechtwetterangeboten, zur Verkehrsberuhigung innerhalb des Nationalparks, zur verkehrlichen Anbindung der geplanten Eingangsbereiche und zur Aufwertung der Ortsbilder.⁵⁰⁸

Darüber hinaus hat das ExWoSt-Projekt den Zugang zu weiteren öffentlichen Geldern erleichtert, beispielsweise für die Verbesserung der Verkehrsverhältnisse im Nationalpark, für die Dorferneuerung und für den Bau von Ferienwohnungen. Zwischen den Ortschaften gab es lediglich unbefestigte Straßen. Darin sahen nicht nur die Anwohner ein Handicap, sondern auch diejenigen, die bereits damals den Gedanken einer Buslinie durch den Nationalpark hegten. Nachdem im ZVMA eine abgestimmte Verkehrsplanung erarbeitet worden war, erfolgte eine großzügige Förderung des ländlichen Wegebbaus durch die Landesregierung.

Das städtebauliche Gutachten enthielt Prioritätenlisten für jede Gemeinde, die in der Folgezeit die Teilnahmechancen an Dorferneuerungsprogrammen erhöhten.

Schließlich konnten auch Landesmittel für den Ausbau von Ferienwohnungen reserviert werden. Gefördert wurden jährlich zwanzig Objekte - insgesamt vierzig - mit

⁵⁰⁷ Interviewaussage.

⁵⁰⁸ Vgl. HAEDRICH U. A. 1994; BMBAU U. A. 1994, S. 33-39. Für die Stadt Malchow, die damals nicht dem ZVMA angehörte, liegt ebenfalls ein Tourismusgutachten aus den frühen neunziger Jahren vor (BERGMANN / KUJATH 1991, S. 155-225).

einem nicht rückzahlbaren Zuschuß in Höhe von fünfzig Prozent bis zu einer maximal förderfähigen Gesamtsumme von achtzigtausend D-Mark pro Objekt.⁵⁰⁹

Das ExWoSt-Vorhaben wurde 1994 abgeschlossen. Der Zweckverband verfügte nur über verhältnismäßig geringe Eigenmittel, so daß der Prozeßmoderator nicht weiter beschäftigt werden konnte. Außerdem fanden im Spätsommer 1994 Kommunalwahlen statt, in deren Gefolge das Führungspersonal des ZVMA wechselte. Diese Faktoren führten dazu, daß eine Periode des Stillstands von mehr als einem Jahr eintrat. Die Unzufriedenheit darüber, daß die erarbeiteten Konzepte nur teilweise umgesetzt worden waren, begünstigte in dieser Zwischenperiode das Aufbrechen von Konflikten zwischen den Gemeinden und dem Nationalparkamt. Außerdem gab es interne Meinungsverschiedenheiten, derentwegen die Stadt Neustrelitz den Verband verlassen hat.⁵¹⁰

Zweite Initiative ab 1995

1995 begann eine neue Initiative, die auf den Kontakt zwischen der Nationalparkverwaltung und einem freiberuflichen Regionalberater zurückzuführen ist. In den Interviews wurden unterschiedliche Meinungen darüber geäußert, wer hier auf wen zugegangen sei. Auf jeden Fall waren sich beide Seiten rasch darüber einig, daß Handlungsbedarf in Richtung einer umsetzungsorientierten Regionalentwicklung bestand.

Unklarheit bestand darüber, wer als geeigneter Träger der angestrebten Umsetzungsarbeit in Frage komme. Das Nationalparkamt verstand sich zwar als ein maßgeblicher Akteur, sah sich aber nicht in der Rolle des Trägers. Der Förderverein Müritz-Nationalpark wäre ein geeigneter Träger gewesen, da er über eine hauptamtlich geführte Geschäftsstelle verfügte und weil dem Vorstand ein Reihe bekannter Persönlichkeiten aus der Region angehörten. Er lehnte jedoch ab. Nachdem auch weder der Regionale Planungsverband noch die Landkreise für ein derartiges Vorhaben zur Verfügung standen, wurde der ZVMA in Erwägung gezogen.

Der Zweckverband war zu diesem Zeitpunkt von inneren Divergenzen und von Lethargie geprägt. Er war somit keine dynamische Institution, sondern eine „Papierleiche“⁵¹¹, die erst mit neuem Leben erfüllt werden mußte. Außerdem verfügte er nur über sehr geringe Eigenmittel. Der Zweckverband war aber insofern ein geeigneter Träger, weil er eine Vielzahl von Anrainergemeinden vereinigte, die durch ihre ge-

⁵⁰⁹ Vgl. BMBAU U. A. 1994, S. 35.

⁵¹⁰ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 4.

⁵¹¹ Interviewaussage.

wählten Bürgermeister in der Verbandsversammlung vertreten waren. Dadurch war die politische Legitimation des zu beginnenden Regionalmarketing automatisch gewährleistet.

Zwei weitere Faktoren waren mit ausschlaggebend dafür, daß das „Umsetzungskonzept“ begonnen werden konnte: Die finanzielle Unterstützung durch das Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern und die Aufnahme als Modellprojekt in die Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte.

Ende 1995 hat der Vorsitzende des ZVMA zusammen mit dem freiberuflichen Regionalberater, einer Mitarbeiterin des Schweriner Wirtschaftsministeriums und dem für Regionalplanung zuständigen Referenten aus dem Neubrandenburger Amt für Raumordnung einen Förderantrag ausgearbeitet. Daraufhin wurden im Laufe des Jahres 1996 Fördergelder bewilligt, die aus der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur stammten.⁵¹² Mit diesen Mitteln wurde die Moderationstätigkeit des Regionalberaters beziehungsweise dessen Büros UMPLAN für die Zeit von März 1996 bis Februar 1997 finanziert. Später gab es einen Verlängerungsauftrag, der sich auf den Zeitraum von November 1997 bis Juli 1998 bezog. In der Zwischenzeit wurde das begonnene Projekt durch das Büro ohne vertragliche Basis betreut.

Die Tatsache, daß das Umsetzungskonzept der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden als ein Projekt in die Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte aufgenommen wurde, ist zunächst einer zeitlichen Koinzidenz geschuldet: Der RPVMS hatte im November 1995

„mit Unterstützung der BfLR⁵¹³ die erste Regionalkonferenz als Auftaktveranstaltung für eine projekt- und umsetzungsorientierte Regionalentwicklung in der Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte“⁵¹⁴

veranstaltet. Deren Entstehungszusammenhang wird folgendermaßen beschrieben:

„Neben den raumordnerischen Zielen [...] liegen bereits vielfältige untersetzende Konzepte in den Kreisverwaltungen und Gemeinden der Region vor. Diese Konzepte blieben jedoch zumeist nur teuer bezahltes Papier und erwiesen sich in der Regel als zu komplex, zu theorielastig und von der Realität schnell überholt. Als Konsequenz aus dieser Erfahrung werden im Rahmen der 'Regionalkonferenz' mit Ausnahmen nur solche Konzeptansätze unterstützt, die umsetzungsorientiert sind. Das bedeutet, externe Berater werden nicht für die Lieferung von Konzepten in Papierform entlohnt, sondern für ihre Leistung bei der Umsetzung dieser Konzepte vor Ort.“⁵¹⁵

⁵¹² Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 69 und 71.

⁵¹³ BfLR = Bundesanstalt für Landeskunde und Raumordnung.

⁵¹⁴ KAUFMANN 1997, S. 178.

⁵¹⁵ KAUFMANN 1997, S. 178.

Die Philosophie, die hier zum Ausdruck kommt, deckt sich mit der des Büros UMPPLAN und ist komplementär zum Handlungsbedarf, den das Nationalparkamt und die Anliegergemeinden empfanden. Daher war es nur folgerichtig, das Umsetzungskonzept des ZVMA unter dem Titel „Nachhaltige touristische Entwicklung der Anliegergemeinden des Müritz-Nationalparks“⁵¹⁶ als erstes Projekt in die Regionalkonferenz aufzunehmen, die auf mehrere Jahre hin angelegt war. Im Laufe der Zeit wurden weitere Projekte in die Regionalkonferenz integriert.

Interpretation

Vor allem bei der zweiten Initiative sind einige Erfolgsfaktoren zu beobachten, die auch in der Literatur häufig beschrieben werden. Dazu gehören ein von den Akteuren empfundener Problemdruck, die Einbindung politischer Entscheidungsträger und die Gewährung finanzieller Kooperationsanreize. Zu diskutieren sind außerdem das Verhalten der etablierten Institutionen, die Unterschiede zwischen der ersten und der zweiten Initiative sowie die Rolle, welche die Nationalparkverwaltung gespielt hat.

Die zweite Regionalmarketing-Initiative wurde vor allem von den Bürgermeistern der kleineren Nationalpark-Anliegergemeinden befürwortet, weil es vielerorts neben dem Nationalpark keine nennenswerten endogenen Potentiale gab. Die Arbeitslosigkeit stieg kontinuierlich an oder verharrte auf hohem Niveau und die Bevölkerung wanderte ab. Diese Konstellation führte nach und nach zu einer geänderten Einstellung der Gemeinden zum Nationalpark, wie in der folgenden Interviewaussage des ZVMA-Vorsitzenden deutlich wird:

„Was wollen Sie denn sonst auf Ihre Fahnen schreiben - 'Nieder mit dem Nationalpark?' [...] Das wäre doch widersinnig. [...] Die Frage ist doch: 'Welche Möglichkeiten hat eine Region, um auf Dauer Geld zu verdienen?' Da bleibt nur noch das Verhalten zum Nationalpark übrig. Nun kann man natürlich sagen: 'Der Nationalpark muß weg.' Und was hat man dann? Man kann auch sagen: 'Wir machen gar nichts. Wir machen unsere Orte zu und machen da reine Wohnsiedlungen draus.' Aber wer garantiert, daß die Leute hier [zeigt auf eine Skizze der größeren Orte] Geld finden? [...] Es bleibt nur eine Zusammenarbeit mit dem Nationalparkamt übrig, wobei es keine absolute Interessenübereinstimmung gibt.“

Die Einbindung der Bürgermeister als maßgebliche politische Entscheidungsträger war dadurch gegeben, daß das Umsetzungskonzept vom Zweckverband in Auftrag gegeben wurde. Von großer Bedeutung war außerdem die Regionalkonferenz. Die befragten Akteure haben zumeist den Standpunkt vertreten, daß die Regionalkonfe-

⁵¹⁶ KAUFMANN 1997, S. 182.

renz die Koordination zwischen den beiden Landkreisen, auf deren Gebiet der Nationalpark liegt, sowie dem Landkreis Demmin und der kreisfreien Stadt Neubrandenburg erleichtert habe. Eine weitere wesentliche Funktion der Regionalkonferenz lag darin, das Umsetzungskonzept innerhalb der eigenen Landkreise politisch abzusichern und ihm den Status eines Modellprojekts - mit anderen Worten: die Aura des Besonderen, des Wichtigen und der überregionalen Bedeutung - zu verleihen. Die Regionalkonferenz wird vom Regionalen Planungsverband organisiert, in dem die Landkreise durch die Landräte vertreten sind. All dies erschwerte es potentiellen Kritikern, offen gegen das Regionalmarketing Stellung zu beziehen, wie der freiberufliche Regionalberater in einem Diskussionsbeitrag verdeutlicht hat:

"Diese Regionalkonferenz hat mir in meiner Projektarbeit den Rahmen gegeben. Ich hatte eine Rückversicherung. Wir waren plötzlich Modellprojekt dieser Regionalkonferenz und damit waren wir nicht mehr diese Spinner, die da rumgelaufen sind [...]."⁵¹⁷

Kritik und Widerstand kamen nichtsdestotrotz aus Richtung der Institutionen, die bislang mit Regionalmarketing befaßt waren. Das sind in erster Linie die Wirtschaftsfördergesellschaften der Landkreise.⁵¹⁸ Vertreter dieser Einrichtungen äußerten in den Interviews Einwände dagegen, daß überflüssigerweise zusätzliche Institutionen geschaffen worden seien und daß sich nun bestimmte Personen etwas als eigenen Verdienst auf ihre Fahnen schrieben, was eigentlich andere erarbeitet hätten. Der mit dem Umsetzungskonzept betraute Regionalberater wurde als „geschickter Psychologe“ bezeichnet. Noch deutlichere Worte fand jener Regionalberater, wenn er von einer „Blockadehaltung der Wirtschaftsfördergesellschaften bezüglich aller Nationalparkprojekte“⁵¹⁹ spricht und im Interview folgende Aussage trifft:

„Hier ist der große Krieg mit den Wirtschaftsfördergesellschaften losgegangen, von Anfang an.“ - „Was für ein Krieg war das?“ - „Die haben mich als ihren Feind gesehen, die haben sehr früh erkannt, um was es hier geht: um Wirtschaftsförderung.“

Solche Konfrontationen sind zu verhindern, wenn man die etablierten Institutionen, in deren Arbeitsbereich man eindringt, von Beginn an in die Regionalmarketing-Initiative einbezieht. Das ist in diesem Falle nicht geschehen. Ein wesentlicher Grund dafür,

⁵¹⁷ Diskussionsbeitrag von LANGER in SCHÄFER / LANGER 1998, S. 11.

⁵¹⁸ Zeitweise gab es in den beiden Landkreisen, zu denen das Untersuchungsgebiet gehört, die Wirtschaftsförderung Müritz GmbH (WFM) und die Wirtschaftsförderung Mecklenburg-Strelitz GmbH. Letztere wurde 1998 aufgelöst, ihre Funktion dem Landratsamt übertragen. Gesellschafter der verbliebenen WFM sind der Landkreis Müritz, die Städte Penzlin, Röbel und Waren sowie mehrere Kreditinstitute. Die WFM hat die Aufgabe, Unternehmen und Kommunen zu beraten und Standortmarketing zu betreiben. Im Hause der WFM ist auch das LEADER II-Organisationsbüro für den Müritzkreis ansässig. (Vgl. MÜRITZ ONLINE: WIRTSCHAFTSSTANDORT MÜRITZ - WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG MÜRITZ GMBH. DIE MAßNAHMEN ... 1999, o. S.; WFM 1996, o. S.)

⁵¹⁹ LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 6.

daß das Umsetzungskonzept trotzdem über das Anfangsstadium hinaus gekommen ist, dürfte in der oben beschriebenen politischen Verankerung liegen.

Finanzielle Kooperationsanreize wurden in unterschiedlicher Form gewährt. Ein erster Anreiz ist bereits darin zu sehen, daß die Tätigkeit des Beratungsbüros vollständig von der Landesregierung bezahlt worden ist. Außerdem wurden an eine konstruktive Mitarbeit mehr oder weniger deutliche Förderzusagen geknüpft, wie der eingeschaltete Regionalberater im Interview zu erkennen gab: „Da ist gesagt worden: ‘Ihr arbeitet jetzt so - oder es gibt kein Geld.’“

Die Kooperationsanreize waren bei der ersten Regionalmarketing-Initiative ähnlich gestaltet: Auch hier wurde die Moderations- und Beratungstätigkeit vollständig über Fördermittel bezahlt, auch hier wurden gemeinsam erarbeitete Konzepte vom Land großzügig gefördert. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, daß auch die erste Initiative den Status eines bundesweiten Modellvorhabens besaß. Daß der erste Anlauf dennoch vollständig zum Erliegen kam, hatte seine Gründe möglicherweise darin, daß die Akteure die wirtschaftlichen Probleme und Potentiale nicht so klar gesehen haben wie einige Jahre später. Ferner stand damals kein so eindeutiger politischer Wille der Entscheidungsträger auf der Ebene der Landkreise und der Planungsregion dahinter.

Beide Regionalmarketing-Initiativen wurden vom Nationalparkamt angestoßen und auf den Weg gebracht, aber ohne daß die Nationalparkverwaltung zum Träger der Vorhaben geworden ist. Dabei wäre das Nationalparkamt dazu von der Personalkapazität spätestens 1996 - nach der Zusammenlegung von Unterer Naturschutz- und Unterer Forstbehörde und dem Anwachsen der Mitarbeiterzahl auf rund einhundertfünfzig - durchaus in der Lage gewesen. Die Zurückhaltung muß also andere Gründe haben. Der zuständige Referatsleiter im Schweriner Naturschutzministerium hat im Interview folgende Erklärung gegeben:

„Dinge, die von einer Grün-Verwaltung in Sachen Wirtschaft oder Regionalentwicklung geäußert werden, werden teilweise von vornherein mit einer gewissen Skepsis gehandhabt, weil man einem solchen Amt diese Kompetenz abspricht oder weil man dahinter irgendeinen grünen Pferdefuß vermutet [...]. Das heißt also, eine solche Verwaltung muß, wenn sie denn in diesem gesamten großen Topf mitrühren will, sich auch geschickt zurücknehmen können. [...] Das heißt, ich muß mich manchmal ganz anderer Dinge bedienen. Ich bin vielleicht sogar Vater des Gedankens, ich bin Träger einer Idee und eines Vorhabens, was mir als Amt oder als Vertreter eines Amtes oder einer Struktur nicht zugestanden oder nicht abgenommen wird, wo ich nicht glaubhaft überbekomme. [...] Ich kann das also transportieren lassen durch Träger, denen man diesen Transport eher abnimmt.“

Das Zitat zeigt, vor welchem Dilemma die Leitung des Nationalparks stand: Sie hatte zwar gute Ideen zur Regionalentwicklung, konnte diese aber nicht glaubhaft nach

außen vertreten, weil die Öffentlichkeit stets einen „grünen Pferdefuß“ dahinter vermutet hätte. Unter diesem Gesichtspunkt muß man es als klug bezeichnen, daß die Nationalparkverwaltung zunächst beide Regionalmarketing-Initiativen maßgeblich unterstützt und befördert hat, dann aber darauf hingearbeitet hat, die Trägerschaft den Kommunen zu übergeben.

9.2.2 Aufbauphase

In den folgenden Abschnitten wird die Arbeitsstruktur, die unter Beteiligung des externen Beratungsbüros entwickelt wurde, vorgestellt und interpretiert.

Arbeitsstruktur

Der Leiter des beauftragten privaten Regionalberatungsbüros - und nicht der Zweckverband als Träger - hat die Struktur des Umsetzungskonzepts entworfen und implementiert:

„Wir haben, bevor wir angefangen haben mit unserem Projekt, den Zweckverband gezwungen, sich eine Struktur zu geben. Das sind Projektteam, Projektleiter, Projektkoordinator - diese Begriffe, die da jetzt gefallen sind - und auf der anderen Seite diese Arbeitsgruppenstruktur. Die haben wir ihn gezwungen sich zu geben.“

Fast lehrbuchhaft wurden eine Lenkungsgruppe, diverse Arbeitsgruppen und ein Moderator eingesetzt (s. Abb. 15).

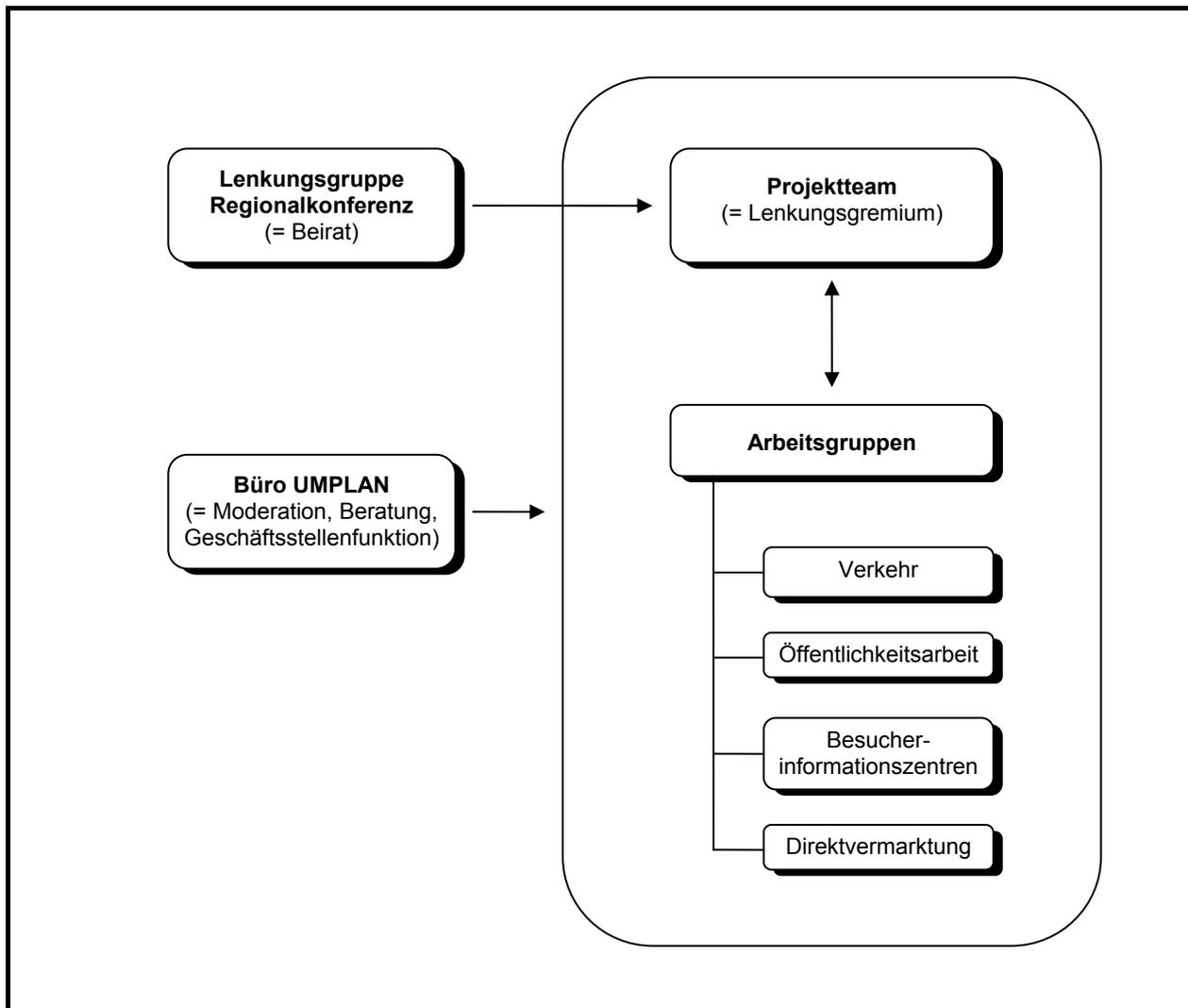


Abbildung 15: Arbeitsstruktur während der Aufbauphase (Fallstudie)

Die eigentliche Lenkungs- oder Steuerungsgruppe ist das sogenannte „Projektteam“, das Entscheidungen grundsätzlicher Art trifft und die Arbeit der Projektleiter politisch legitimiert. Es setzt sich aus Vertretern der Mitgliedskommunen des ZVMA sowie aus Mitarbeitern des Nationalparkamtes, der Landkreise und des Nationalparkfördervereins zusammen. Gelegentlich nahmen an den Beratungen, die ungefähr monatlich stattfanden, auch Projektpartner aus der Wirtschaft sowie Mitarbeiter der Wirtschaftsfördergesellschaften und des Amtes für Raumordnung teil. Stimmberechtigt waren nur die Vertreter - in der Regel die Bürgermeister - der Kommunen, die dem Zweckverband angehören. Die Mitarbeiter des Beratungsbüros haben die Sitzungen des Projektteams vor- und nachbereitet sowie in weiten Teilen auch geleitet.⁵²⁰

⁵²⁰ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 11-50.

Daneben gab es in Verbindung mit der Regionalkonferenz eine weitere „Lenkungsgruppe“, die für das Umsetzungskonzept der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden die Funktion eines beratenden Beirats ausübte und den Kontakt zu wichtigen Geldgebern erleichterte. In jener Lenkungsgruppe saßen

„Vertreter der Landes- und Bundesministerien, Vertreter des Vorstands des Regionalen Planungsverbandes und weitere wichtige regionale Akteure aus den Projekten der Regionalkonferenz als Multiplikatoren“⁵²¹.

Die Arbeitsgruppen wurden vom Projektteam auf Vorschlag des Moderators eingesetzt. Im Juni 1996 wurden fünf Arbeitsgruppen gegründet zu den Themen „Verkehr/Nationalparkticket“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Informationszentren/Nationalpark-Eingangsbereiche“, „Direktvermarktung“ und „Abwasserreinigung“; die letztgenannte wurde allerdings relativ bald wieder eingestellt.⁵²² An den Arbeitsgruppen nahmen Vertreter aus Politik und Verwaltung sowie der betroffenen Unternehmen teil, beispielsweise von Verkehrs- oder Agrarbetrieben. Die Arbeitsgruppen haben grundsätzlich öffentlich getagt, faktisch aber weitgehend unter Ausschluß der Öffentlichkeit und ohne Beteiligung der Bevölkerung.⁵²³ Auch die meisten Sitzungen der Arbeitsgruppen wurden von Mitarbeitern des Beratungsbüros organisiert und geleitet.

Wenn bisher von einem „Regionalberater“ oder „Moderator“ die Rede war, so ist damit Ulrich Langer vom „Institut für vernetzte Umweltplanung (UMPLAN)“ gemeint gewesen. Dieses Beratungsbüro, welches aus zwei freiberuflichen Regionalberatern - Ulrich Langer und Markus Zimmermann - und einer Sekretariatskraft bestand, ist vom ZVMA mit dem Projektmanagement beauftragt worden. Während Langer eher im Vordergrund stand und zum Beispiel die Projektteamsitzungen geleitet hat, nahm Zimmermann vor allem Koordinierungs- und Organisationsaufgaben wahr. Als eigentlicher Moderator und als die nach außen hin wirkende treibende Kraft trat hauptsächlich Langer in Erscheinung.⁵²⁴

Langer hat sich bei seiner Arbeit nicht auf die Rolle des Moderators und Beraters beschränkt, sondern hat sich als relativ dirigistischer Organisator betätigt. Die Inhalte und Arbeitsschwerpunkte des Umsetzungskonzepts mußten vom Projektteam beschlossen werden, wurden aber weitgehend durch Langer vorgegeben:

„Der Projektleiter [...] läßt sich seine Arbeit [...] durch das Projektteam politisch absegnen, bestätigen, und holt sich da auch neue Inputs für seine weitere Arbeit. Ehrlicherweise

⁵²¹ RPVMS u. A. 1997, S. 3.

⁵²² Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 13.

⁵²³ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 51-65.

⁵²⁴ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 11-65.

muß man sagen, die meisten Inputs bringt er selber mit rein, das ist halt leider Gottes so."⁵²⁵

LANGER hat jedoch stets den Aspekt der Freiwilligkeit betont, der eigentlich selbstverständlich ist:

„Ich kümmere mich als Projektkoordinator niemals um Leute, die nicht mit mir in dieser Umsetzungsstruktur arbeiten wollen, sondern ausschließlich um diejenigen, die mit mir in dieser Struktur arbeiten wollen.“⁵²⁶

Die Arbeit von UMPLAN im Gebiet der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden stand unter dem Motto „Kein Papier produzieren“:

„Die Region hat uns immer wieder erzählt: ‘Wir haben so viele Konzepte, wir brauchen kein Konzept mehr.’ Da haben wir gesagt: ‘Dann machen wir es doch ganz anders, wir machen überhaupt kein Papier mehr. Wir produzieren kein Papier mehr.’“⁵²⁷

Obwohl am Ende doch einiges Papier beschrieben wurde, ist das Büro seinem Motto insofern treu geblieben, daß primär an der Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen und nicht an der Erstellung weiterer Gutachten oder theoretischer Konzepte gearbeitet wurde.

Die Nationalparkverwaltung hat innerhalb der Arbeitsstruktur eine sehr aktive Rolle gespielt. An den Sitzungen des Projektteams war das Nationalparkamt regelmäßig mit seinem Leiter oder einem der Dezernenten vertreten. Die Verwaltung hat sich auch in die Arbeitsgruppen eingebracht und an der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen beteiligt:

„Das Nationalparkamt war intensiv und mit hohem personellem Aufwand an der Vorbereitung und Durchführung dieses Projektes beteiligt. Hierzu zählen die Mitarbeit in thematischen Arbeitsgruppen, wie Nationalparkticket, Öffentlichkeitsarbeit und Direktvermarktung, sowie die Busbegleitung und die innerhalb des Tickets angebotenen Führungen, wobei letztere einen unerwartet regen Zuspruch fanden.“⁵²⁸

Interpretation

Die Arbeitsstruktur mit Lenkungsgremium, Arbeitsgruppen und Moderator ist als ideal zu bezeichnen. Sie integriert Macht-, Fach- und Prozeßpromotoren gleichermaßen und wurde im Untersuchungsgebiet von keinem der befragten Akteure kritisiert. Das große Manko liegt allerdings darin, daß es nicht gelungen ist, eine funktionierende Geschäftsstelle einzurichten. Daß das externe Beratungsbüro diese Funktion mit ü-

⁵²⁵ Interviewaussage (nicht von Langer).

⁵²⁶ Diskussionsbeitrag von LANGER in SCHÄFER / LANGER 1998, S. 9.

⁵²⁷ Interviewaussage LANGER.

⁵²⁸ NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 16.

bernommen hatte, hat sich in dem Augenblick negativ bemerkbar gemacht, als der Übergang von der Aufbau- in die Konsolidierungsphase anstand.

Legt man die Kriterien von HANERT⁵²⁹ zugrunde, so ist die Zusammensetzung des Leitungsgremiums problematisch: Im Projektteam herrschte zwar politische Ausgewogenheit und es waren alle kooperierenden Gemeinden gleichmäßig repräsentiert, wohingegen Frauen und Jugendliche weitgehend fehlten. Ebenso waren wichtige berufsbedingte gesellschaftliche Interessen unterrepräsentiert, da beispielsweise keine Vertreter der Tourismuswirtschaft beteiligt waren. Dem ist entgegenzuhalten, daß das Projektteam allein dadurch, daß dem Zweckverband zwanzig Kommunen angehören, recht groß ist und daß seine Hauptaufgabe aus der Schaffung politischer Legitimation besteht. Daher wäre es nur bedingt sinnvoll gewesen, weitere Personen hinzuzuziehen, die ohnehin kein Stimmrecht gehabt hätten. Außerdem sind die Bürgermeister an die Entscheidungen ihrer Gemeinderäte gebunden, wodurch eine Berücksichtigung der unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen gewährleistet sein sollte.

Die thematische Ausrichtung der Arbeitskreise war geschickt, weil nicht über „böartige“, sondern nur über „distributive“ Fragen im Sinne von SCHÄFER U. A.⁵³⁰ diskutiert wurde, bei denen alle Beteiligten etwas gewinnen konnten. Vor dem Hintergrund des Zwanges, rasche Erfolge erzielen zu müssen, war es zumindest während der ersten Zeit richtig, dem Motto „kein Papier produzieren“ zu folgen und sichtbare Maßnahmen zu realisieren. Der beauftragte Regionalberater hat diesen Sachverhalt sehr deutlich gesehen:

„Und das war natürlich das Ziel der Gegner, die ganze Zeit das so darzustellen, daß das sinnlose Diskussionen sind. Und deswegen heißt Umsetzung auch: schnelle Ergebnisse, schnelle Erfolge. Sie brauchen schnelle Erfolge. Und wenn man das hingekriegt hat, dann hat man langsam mal Zeit, nachhaltige Arbeit anzufangen.“⁵³¹

Einige Arbeitskreise wurden frühzeitig eingestellt, zum Beispiel der Arbeitskreis „Direktvermarktung“ und weitere Arbeitskreise zu Themen wie „Golfplätze“ oder „Abwasser“, die nur für sehr kurze Zeit bestanden. Eine Erweiterung des Themenspektrums fand dagegen nicht statt. Eine Ursache dafür lag in Vorgaben der Geldgeber in der Schweriner Landesregierung, die auf Kontinuität in den angefangenen Projekten drängten.

⁵²⁹ Vgl. HANERT 1996, S. 21 f.

⁵³⁰ Vgl. SCHÄFER U. A. 1996, S. 31.

⁵³¹ Interviewaussage.

Als ambivalent ist der oben beschriebene dirigistische, antreibende Arbeitsstil des Beratungsbüros zu beurteilen. Einerseits war er eine Voraussetzung dafür, daß in einem überschaubarem Zeitraum überhaupt Umsetzungserfolge erreicht wurden. Zu den wesentlichen Akteuren des Regionalmarketing, von deren Engagement und Aktivität das Tempo der Entwicklung abhängt, gehören Privatpersonen, die unternehmerisch tätig werden, und die Gemeinden. Genau damit war und ist es im Untersuchungsgebiet nicht immer zum besten bestellt, wie die folgenden Interviewauszüge belegen:

„Es gibt noch keine richtige Begeisterung dafür, daß sich ein Arbeitsloser, der jetzt irgendwo da ist, der früher im Schweinestall gearbeitet hat, sagt: 'Paß auf, das mache ich.' Man ist da sehr, sehr zaghaft. Das ist schwierig.“

„Das Anliegen ist ja, daß in den Gemeinden ein Prozeß losgeht. Diese Prozesse sind aber oftmals sehr zählebig und sind auch ganz unterschiedlich.“

Andererseits haben einige der befragten Personen den Stil des Moderators als zu autoritativ und provokant und als zu wenig flexibel empfunden. Ein zentraler Entscheidungsträger hat zum Beispiel bemängelt, daß es der Regionalberater versäumt habe, rechtzeitig auf eine gleichberechtigte, aktivierende Arbeitsweise umzuschalten, so daß die Eigeninitiative der Akteure nicht genügend gefördert worden sei.

Die Mitarbeiter des Beratungsbüros haben ihre Doppelrolle als Berater und Moderatoren im nachhinein sehr kritisch gesehen - eine Erfahrung, die auch in anderen Regionen gemacht worden ist.⁵³² In einer internen Bilanz sehen sie es als Kardinalfehler an, daß UMPLAN die Rolle des Projektkoordinators, Projektleiters und fachlichen Experten eingenommen hatte. Daraus ziehen sie die Schlußfolgerung, daß diese Positionen in Zukunft personell, institutionell und finanziell komplett getrennt werden müssen, wenn nachhaltige Strukturen geschaffen werden sollen.

Der Nationalpark soll qua Gesetz zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur beitragen. Das Nationalparkamt ist im Kern jedoch eine Naturschutzbehörde, zu deren traditionellen Aufgaben die Regionalentwicklung nicht gehört und die von der fachlichen Qualifikation ihrer Mitarbeiter her nicht auf derartige Tätigkeiten vorbereitet ist. Selbst wenn die Spitze der Nationalparkverwaltung in der Regionalentwicklung ein wichtiges Aufgabengebiet sieht, ist es nicht selbstverständlich, daß diese Ansicht von den Mitarbeitern und von den Aufsichtsbehörden geteilt wird. Der Leiter des Nationalparkamts sieht in der Regionalentwicklung einen integralen Bestandteil seiner Arbeit, dessen politischen Charakter er betont:

„Die Aufgabe einer Nationalparkverwaltung liegt unter anderem darin, auch den Nationalpark in die Region einzupflanzen. Das ist politische Arbeit und das ist Beteiligung an

⁵³² Vgl. FÜRST / LÖB 1998, S. 19; SCHLEICHER-TAPPESENER / STRAUF 1996, S. 9.

der Regionalentwicklung. Wenn die Region sich dazu bekennt, diesen Nationalpark anzunehmen und auch zu einem gestalterischen Element zu machen, dann ist klar, daß die Nationalparkverwaltung sehr aktiv sein muß. Denn an ihr liegt es ja, das mit zu gestalten, damit keine Fehler gemacht werden, gegen die sie dann hoheitlich vorgehen müßte und wo dann nichts weiter als Konflikte auftreten.⁵³³

Er unterstreicht, daß seine Mitarbeiter sehr motiviert daran mitarbeiten, den Nationalpark zu einem positiven Faktor der Regionalentwicklung zu machen:

„Sie haben von sich aus gesagt: 'Wir müssen in die Region, wir müssen in die Parlamente, wir müssen mit gestalten an diesen Dingen', weil sie das ja sehen und sich selber Gedanken machen, wie Akzeptanz gestaltet werden kann, weil sie ja selber aus den Dörfern kommen.“⁵³⁴

Auch mit dem Landesnationalparkamt und dem Schweriner Naturschutzministerium scheint es in dieser Hinsicht keine Konflikte zu geben, wie in dieser Passage eines Interviews mit dem Leiter des Nationalparkamts zum Ausdruck kommt:

„Wir haben dieses Verständnis von Nationalpark- oder Großschutzgebietenentwicklung ja gemeinsam entwickelt, so daß das also auch im Landesnationalparkamt schon klar war. Das Gleiche gilt für das Ministerium. [...] Wenn man dann weiter hochguckt und fragt: 'Was sagen der Staatssekretär und der Minister dazu und was sagt das Parlament dazu?' - die sind ja nur froh, wenn ihnen politisch der Rücken frei gehalten wird. [...] Wenn wir hier in der Regionalentwicklung erfolgreich arbeiten, dann sind die Politiker immer überglücklich.“

Der zuständige Referatsleiter im Ministerium bestätigt die Sichtweise des Amtsleiters, hebt aber auch hervor, daß die intensive Beteiligung des Nationalparkamts an den Prozessen des Regionalmarketing nicht selbstverständlich sei:

„Und das grenzt natürlich auch an das klassische Selbstverständnis von öffentlicher Verwaltung. Das ist eine Sache, die an der Müritz etwas Besonderes darstellt, was dieses Nationalparkamt dort inhaltlich bewegt - ob im Rahmen der zulässigen Geschäftsverteilung und der Tätigkeitsbeschreibung, das lassen wir mal außen vor. Das sind Dinge, die eigentlich weit über ihre Amtskompetenz hinausgehen. [...] Es gibt aber keinen Sinn, wenn ich so isoliert auf meine Materie schaue und nicht links und rechts gucke, daß ich sage: '[...] An der Grenze des Großschutzgebietes Müritz-Nationalpark endet meine Kompetenz.'“⁵³⁵

Ohne die Initiative und das fortdauernde Engagement des Nationalparkamts wäre in der Müritz-Region kein nationalparkbezogenes Regionalmarketing in Gang gekommen, auf jeden Fall nicht auf eine so konstruktive und zügige Art und Weise. Insofern muß man es als einen glücklichen Umstand betrachten, daß die Leitung des Nationalparkamts bei ihrem Vorgehen weder gegenüber den eigenen Mitarbeitern noch

⁵³³ Interviewaussage.

⁵³⁴ Interviewaussage.

⁵³⁵ Interviewaussage.

gegenüber den vorgesetzten Dienststellen auf fundamentale Widerstände gestoßen ist. Dahinter steckt ein Verständnis von Naturschutz, das weniger hoheitlich und eher kooperativ angelegt ist. Es impliziert allerdings, daß die Anliegen des Naturschutzes nicht als Maximalforderungen vorgetragen werden. In dieser Hinsicht hat im Nationalparkamt Müritz durchaus eine Entwicklung stattgefunden, wie der Vorsitzende des Zweckverbandes der Anliegergemeinden in einem Interview sagte:

„Zu Anfang waren da ein paar Hundertfünfzigprozentige, die liebäugelten tatsächlich: 'Zaun drum und alles raus.' Diese sind nicht mehr da. Die wollten den Nationalparkgedanken und die Errichtung des Nationalparks durchsetzen gegen die Einwohner. Und das funktioniert nicht. So wie wir nun von der Position, gegen den Nationalpark unsere Interessen durchzusetzen, abgekommen sind und sagen, wir müssen unsere Interessen mit dem Nationalpark umsetzen, so sind auch die Leute, die jetzt im Nationalparkamt Neustrelitz das Sagen haben, auf der Linie, daß sie sagen: 'Wir müssen unsere Nationalparkidee und die Nationalparkentwicklung mit den Leuten durchsetzen, mit den Bürgern, die da drin wohnen.'“

Verfechter eines puristischen Naturschutzes mögen einwenden, daß mit der ursprünglichen „harten“ Linie die Schutzziele des Nationalparks besser erreicht worden wären. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.1 erörterten Ursachen von Akzeptanzdefiziten drängen sich aber Zweifel an dieser These auf und lassen den zuletzt verfolgten Weg als den vielversprechenderen erscheinen.

9.2.3 Konsolidierungsphase

Im Juli 1998 hat das Büro UMPLAN seinen zweiten Beratungs- und Moderationsauftrag im Untersuchungsgebiet beendet, eine Verlängerung wurde von den Geldgebern im Schweriner Wirtschaftsministerium nicht gewährt. Zu diesem Zeitpunkt hätte man eine auf Dauer tragfähige und allseits akzeptierte Organisationsstruktur gebraucht, die es aber nicht gab.

Das Beratungsbüro hat den entsprechenden Handlungsbedarf gesehen, die Stärken und Schwächen der Akteure analysiert, für die Zukunft zwei Organisationsvarianten vorgeschlagen und erste Schritte zur Verwirklichung der einen Variante in die Wege geleitet. Diese Bemühungen fanden nicht die ungeteilte Zustimmung des ZVMA. Deshalb wurde für das wichtigste Teilprojekt der interkommunalen Kooperation im Zweckverband, das Müritz-Nationalparkticket, eine provisorische Managementstruktur geschaffen und bei einem Unternehmensberater ein Gutachten zur längerfristigen Organisation in Auftrag gegeben. Im folgenden werden diese Entwicklungen detaillierter dargestellt und interpretiert.

Vorschläge des Beratungsbüros

Die Mitarbeiter des Büros UMPLAN gingen von der These aus, daß der ZVMA als bisheriger Träger des Regionalmarketing nicht über die Kapazität verfügt, die begonnenen Projekte auf Dauer fortzuführen und selbst zu einer Entwicklungsagentur zu werden. Sie haben deswegen vorgeschlagen, den Zweckverband entweder deutlich aufzuwerten und zu professionalisieren oder das Regionalmarketing einer anderen, neu zu schaffenden Institution zu übertragen.

Ausgangspunkt ist die Überlegung, daß die Nationalpark-Eingangsbereiche, das Nationalparkticket und das Touch-Box-System unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrieben werden müssen. Der Zweckverband ist dazu nicht in der Lage, weil er nur über einen hauptamtlichen Mitarbeiter verfügt - einen „Kordinator“, dessen Stelle als Strukturanpassungsmaßnahme von der Bundesanstalt für Arbeit bezahlt wird - und ansonsten auf rein ehrenamtlicher Basis arbeitet. ULRICH LANGER von UMPLAN meinte dazu:

„In meinem Zweckverband sind sechzehn ehrenamtliche Bürgermeister und zwei professionelle dabei. Wir haben einen einzigen Mitarbeiter über ABM gehabt [...]. Die Gemeinden zahlen 961,50 D-Mark und 468,20 D-Mark Mitgliederbeiträge für den Zweckverband, und so eine Struktur soll jetzt plötzlich so ein Instrumentarium da übernehmen, völlig undenkbar.“

Als Reaktion darauf hatten die UMPLAN-Mitarbeiter vorgeschlagen, den Zweckverband dadurch zu stärken, daß die Mitgliedskommunen Personal an den ZVMA ausleihen. Außerdem hätten weiterhin Beratungs- und Moderationsaufträge an externe Anbieter vergeben werden sollen. Diese Variante wurde vom Zweckverband verworfen, weil aus Sicht der Mitgliedskommunen die Überlassung von Verwaltungspersonal an den Verband nicht in Frage kam. Eine derartige Umwandlung des Verbandes und die Übernahme unternehmerischer Verantwortung wurde auch deshalb abgelehnt, weil der ZVMA an die Kommunalverfassung gebunden ist. Das bedeutet zum Beispiel, daß größere Aufträge nur nach vorheriger Ausschreibung vergeben werden dürfen, daß Gebühren oder sonstige Einnahmen ohne eine entsprechende Satzung unzulässig sind und daß für alle Einnahmen und Ausgaben ein Haushalt zu erstellen ist.

Von UMPLAN wurde daher die zweite Variante favorisiert: die Übertragung von unternehmerischen und Managementtätigkeiten auf eine neue Institution. Zu diesem Zweck wurde im August 1997 ein „Verein zur nachhaltigen Entwicklung der Müritz-Nationalparkregion Neue Wege e. V.“ - kurz: „Neue Wege e. V.“ - gegründet, wobei das Landwirtschaftsministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern juristische Unterstützung gewährte. Zu den Mitgliedern gehören Bürgermeister, Mitarbeiter von

Kommunalverwaltungen, der Vorsitzende des ZVMA und der Leiter des Nationalparkamts Müritz. Vorsitzende ist die Leiterin des Sachgebiets Kreisplanung im Landratsamt des Müritzkreises.

In der Satzung vom 26.08.1997 werden die Ziele des Vereins eher verschleiert als erhellt, wenn es heißt:

„Zweck des Vereins ist die umfassende Förderung der Verwirklichung der Umweltschutz- und Naturschutzziele in und um die Müritz-Nationalaprkregion. [...] Er verfolgt insbesondere Maßnahmen und Bestrebungen zur Entwicklung des Umweltbewußtseins.“

Deutlicher hat ein Gesprächspartner die Struktur und die Ziele des „Neue Wege e. V.“ in einem Interview beschrieben:

„Es sind im Grunde all die Personen, die da vorher schon mit involviert waren. Und die haben einfach privat gesagt, 'Wir organisieren und wir beauftragen - genau wie der Zweckverband jetzt auch - das Büro UMPLAN mit der weiteren Umsetzung unserer Ideen'. Wir fungieren als Ideenschmiede und als Kontaktpersonen in die Verwaltungen [...]. [...] Leute anzusprechen, Kontakte herzustellen - das macht dann UMPLAN [...]. So soll dieser Verein funktionieren. Im Grunde soll daraus so etwas wie ein Gründerzentrum werden: Ausgründungen von Betrieben, von selbständigen rechtlichen Einheiten, die auch wirtschaftlich arbeiten können - das ist das Ziel.“

Um die angestrebte Funktion übernehmen zu können, sollte der Verein zusätzlich zum ehrenamtlichen Vorsitzenden einen hauptamtlichen Geschäftsführer und ein Sekretariat erhalten.

Zwischen dem ZVMA und dem Verein „Neue Wege e. V.“ wurde eine Rahmenvereinbarung zur Übernahme von Projekten unterzeichnet, die bis zum Sommer 1999 nicht mit Leben erfüllt wurde. Der Zweckverband war zu dem Schluß gekommen, daß er die Verantwortung für das Regionalmarketing und die Koordination der touristischen Entwicklung nicht aus der Hand geben wolle, jedenfalls nicht an den Verein „Neue Wege e. V.“. Es wurden rechtliche Bedenken der Art geltend gemacht, daß der Verein nur nach einer vorausgegangen öffentlichen Ausschreibung mit diesen Aufgaben betraut werden könne. Außerdem wollte man keine Festlegungen vor der Kommunalwahl im Juni 1999 treffen, weil abzusehen war, daß es nach der Kommunalwahl zu personellen Umbesetzungen in der Verbandsversammlung und im Vorstand des ZVMA kommen würde.

Widerstand richtete sich außerdem gegen die Person des Regionalberaters Langer, der die Geschäftsführung des Vereins übernehmen sollte. Angesichts der knappen Finanzmittel hatte Langer angeboten, die Arbeit des Vereins drei Jahre lang unentgeltlich zu leiten. Der Vorstoß hatte zur Folge, daß im Zweckverband fortan weniger über die Vor- und Nachteile der Vereinslösung an sich als über die Person Langers diskutiert wurde. Langer hatte sich bislang nicht nur Freunde gemacht und mußte sich nun dem Vorwurf aussetzen, auf lange Sicht neue Einkommensquellen für

sich erschließen zu wollen. Überschattet wurden die Diskussionen von einem Streit zwischen dem Zweckverband auf der einen Seite und „Neue Wege e. V.“ und Langer auf der anderen Seite um die Nutzung des Markenzeichens „Mobil an der Müritz“, das Langer für das Müritz-Nationalparkticket hatte entwickeln und rechtlich schützen lassen.

Wegen dieser Divergenzen wurde keine grundsätzliche Entscheidung getroffen, sondern eine provisorische Organisationsstruktur geschaffen. Parallel dazu wurde im Frühjahr 1999 ein Gutachten in Auftrag gegeben, in dem unterschiedliche Organisationsmodelle analysiert und bewertet werden sollen und das in den Vorschlag einer „Managementstruktur“ münden soll. Die Ergebnisse des Gutachtens sollen nach der Kommunalwahl vom Juni 1999 umgesetzt werden.

Provisorische Organisationsstruktur

In der zweiten Jahreshälfte 1998 wurde für das Nationalparkticket als dem komplexesten Teilprojekt des Regionalmarketing im Untersuchungsgebiet eine provisorische Organisationsstruktur in Kraft gesetzt, um die touristische Saison 1999 vorzubereiten. Diese Struktur besteht aus einem Beirat und mehreren Arbeitsgruppen.

Dem Beirat gehören an: der Vorsitzende des ZVMA, Vertreter beider Landkreise, der Leiter des Nationalparkamts, die Geschäftsführer der beteiligten Verkehrsbetriebe sowie Vertreter des Regionalen Fremdenverkehrsverbandes und der Arbeitsgruppen.

Die Arbeitsgruppen bilden eine Matrixorganisation mit funktions- und produktbezogenen Gremien, deren Aufgaben sich überschneiden. Es wurden zwei funktionsbezogene Arbeitsgruppen mit den Aufgaben „Tarif und Finanzen“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ eingerichtet sowie vier produktbezogene Arbeitsgruppen. Als „Produkte“ wurden die vier Buslinien definiert, die unter dem Dach des Nationalparktickets angeboten werden.

Die provisorische Organisationsstruktur hat sich nicht bewährt. In den Interviews wurde die hohe Arbeitsbelastung der beteiligten Personen beklagt, von denen sich keine ausschließlich um das Nationalparkticket kümmern kann. Es wurde die Meinung vertreten, daß das Ticket nur noch „virtuell“ existiere und im Begriff stehe, in seine Bestandteile - die vier angebotenen Linien - zu zerfallen. In Ergänzung dessen schreibt das Nationalparkamt Müritz:

„Eine eindeutig nachteilige Folge dieser Organisationsform war, daß Partialinteressen durch Moderation nicht mehr kompensiert wurden, sondern in Einzelfällen zu ersten Konflikten führten.“⁵³⁶

Interpretation

Um die Akteure im Untersuchungsgebiet auf Dauer mit dem Regionalmarketing nicht zu überfordern, ist es notwendig, eine intermediär organisierte Koordinierungsstelle mit hauptamtlichen Kräften nach dem Vorbild anderer Regionen einzurichten. Diese Koordinierungsstelle sollte nicht nur die begonnenen Teilprojekte fortführen und Existenzgründer beraten, sondern eine umfassende, abgestimmte Strategie für die touristische Entwicklung der Müritz-Nationalparkregion erarbeiten und umsetzen (vgl. Kap. 9.3.2).

Dafür, daß bislang keine derartige Koordinierungsstelle geschaffen wurde, lassen sich mehrere Gründe benennen:

- Wenn von vornherein eine intermediäre Organisation mit hauptamtlichen Kräften und nicht ein Verband auf rein ehrenamtlicher Basis als Träger des Regionalmarketing gefunden worden wäre, hätten sich die Beteiligten viel Mühe ersparen können. Der Förderverein Müritz-Nationalpark hätte die Anforderungen, die an eine Koordinierungsstelle im Regionalmarketing zu stellen sind, in angemessener Weise erfüllt: Er besaß einen Vorstand, dem bekannte Unternehmer, Kommunalpolitiker und ein Vertreter des Nationalparkamts angehörten und der nur geringfügig hätte erweitert werden müssen, um als Lenkungsgremium zu fungieren; es gab eine Geschäftsstelle mit einem Geschäftsführer und einer Sekretärin, deren Arbeitsstellen durch die Bundesanstalt für Arbeit und Sponsorengelder finanziert wurden. Mit dieser Infrastruktur hätte der Förderverein das Regionalmarketing mit guten Erfolgsaussichten auch dann fortführen können, wenn keine externen Moderatoren oder Berater mehr zur Verfügung gestanden hätten. Warum es nicht dazu kam, erläuterte ein Interviewpartner so:

„Langer betritt die Bühne. Langer sagt: 'Was wir hier machen müssen, ist wirklich Infrastruktur zu entwickeln, also Umsetzung', das ist sein Umsetzungskonzept. [...] Und dann war die Frage potentieller Auftraggeber. [...] Als allererstes fiel ihm ein: 'Förderverein'. Ganz klar, weil er gesagt hat: 'Der hat das Ziel, der hat die Struktur, der hat den guten Ruf, der hat auch Geld - streckenweise, kann zumindest viel locker machen über Sponsoren und so weiter.' Der Förderverein hat sich entschieden und gesagt: 'Nein', eine eigene Entscheidung. [...] Das Umsetzungskonzept für die ganze Natio-

⁵³⁶ NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 24.

nalparkregion war ihm eine Nummer zu groß und das Risiko, daß da nachher auch viel Geld bewegt werden muß, und sei es nur, um den Langer zu bezahlen, war zu groß. Und daß der Langer natürlich einer ist, der auch unbequem ist, das war dem erlauchten Gremium suspekt."

- Die Entscheidungen im Zweckverband werden von Kommunalpolitikern gefällt, die nur für eine Legislaturperiode gewählt sind. Die Abhängigkeit von Wahlen und die erwartete personelle Fluktuation hatten zur Folge, daß bereits ein Jahr vor der 1999er Kommunalwahl keine Festlegungen mehr getroffen wurden, die den Zweckverband länger als ein Jahr gebunden hätten. Die fehlende Kontinuität auf der Entscheidungsebene ist ein allgemeines Charakteristikum von Regionalmarketing - verstanden als interkommunale Kooperation - und untermauert die Notwendigkeit, zumindest das „Tagesgeschäft“ von einer Geschäftsstelle führen zu lassen, deren Mitarbeiterstab möglichst stabil sein sollte. Der Zweckverband konnte diese Aufgabe nicht ausfüllen, weil er nur über eine sporadisch besetzte ABM-Stelle verfügt. Viele organisatorische Tätigkeiten wie die Vorbereitung von Arbeitskreistreffen oder das Abfassen von Protokollen haben daher die UMPLAN-Mitarbeiter übernommen. Diese Vorgehensweise rächt sich in dem Moment, da die externe Beratung endet und kein routinierter, erfahrener Geschäftsführer das Regionalmarketing weiterführen kann.
- Interne Meinungsverschiedenheiten verhinderten es, daß frühzeitig Klarheit über die zukünftige Rolle des Zweckverbandes und über sein Verhältnis zum Verein „Neue Wege e. V.“ geschaffen wurde. Dies kann daran liegen, daß dem ZVMA zu viele und zu heterogene Mitglieder angehören - es befinden sich sowohl Gemeinden mit zweihundert Einwohnern als auch Städte mit fünfundzwanzigtausend Einwohnern darunter -, deren Interessen schwer auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind. Möglicherweise waren die begonnenen Prozesse auch zu neuartig und die Zeit der Meinungsbildung schlicht zu kurz, um zu einer einheitlichen Linie zu finden. Das würde bedeuten, daß die Fördermittel für die Moderations- und Beratungstätigkeit von UMPLAN für einen längeren Zeitraum hätten gewährt werden müssen.

Diese Aufzählung kann die Entwicklung vielleicht erklären, aber nichts daran ändern, daß eine schwierige Situation eingetreten ist, in der die Früchte der bisherigen Arbeit auf dem Spiel stehen. Auch wenn damit weitere kostbare Zeit verloren geht, ist es unter den gegebenen Umständen wahrscheinlich ein kluger Schritt, Sachverstand von neutraler Seite in Form eines Gutachtens einzuholen.

9.3 Funktionale Ebene

9.3.1 Analyse

Die Untersuchungsergebnisse bezüglich der beiden Hauptkomponenten der Informationsgewinnung im Regionalmarketing - Regionsanalyse und Marktanalyse - werden im folgenden dargestellt und dann zusammen einer modellgestützten Interpretation unterzogen.

Regionsanalyse

Die meisten Akteure des Regionalmarketing im Untersuchungsgebiet besitzen sehr gute Kenntnisse der sozioökonomischen Verhältnisse - zum Beispiel hinsichtlich der Bevölkerung, der Wirtschaft und der vorhandenen Unternehmen oder der allgemeinen Infrastruktur. Dies gilt besonders für den ZVMA, dessen Arbeit von Bürgermeistern geleistet wird, welche die Situation ihrer Orte naturgemäß sehr genau kennen.

Kurz nach der Gründung des ZVMA wurden im Zusammenhang mit der Teilnahme an dem ExWoSt-Projekt drei Gutachten zu den Themen Verkehr, Dorferneuerung und Tourismus in Auftrag gegeben, in denen jeweils auch der Bestand untersucht wurde. Unter anderem wurden im Tourismuskutachten für alle Mitgliedsgemeinden des ZVMA das Landschafts- und Ortsbild sowie die Wirtschafts- und Infrastruktur analysiert.⁵³⁷

Der Koordinator, der seit Mai 1998 die Geschäftsstelle des ZVMA auf SAM⁵³⁸-Basis führt, hat eine neuerliche Bestandsaufnahme aller Orte im Verbandsgebiet durchgeführt. Dabei wurden die touristischen Potentiale und die Planungen der Gemeinden zum weiteren Ausbau der Infrastruktur ermittelt. Ziel dieser Erhebung war es, die in mehreren Orten entstehenden oder bereits vorhandenen Nationalpark-Eingangsbereiche besser miteinander zu koordinieren. Die Untersuchung konnte bis zum Sommer 1999 nicht eingesehen werden, weil die Abstimmung der Gemeinden untereinander und mit dem Nationalparkamt noch im Gange war.

⁵³⁷ Vgl. BFLR u. A. 1994, S. 3; HAEDRICH u. A. 1994, S. 15-76.

⁵³⁸ SAM = Strukturanpassungsmaßnahme, ein Programm der Bundesanstalt für Arbeit zur Wiedereingliederung Arbeitsloser in das Erwerbsleben.

Marktanalyse

Grundlage einer Marktanalyse ist die Definition dessen, was als relevanter Markt zu betrachten ist, mithin die Marktabgrenzung und -strukturierung. Hierzu bestehen bei den befragten Akteuren im Untersuchungsgebiet nur relativ vage Vorstellungen. Symptomatisch ist folgende Interviewaussage:

„Als Gemeinden haben wir diese Betrachtungen nicht weiter verfeinert. Als Gemeinden ist uns im Grunde genommen jeder recht, der sein Auto stehen läßt und irgendwie anders sich bemüht, den Nationalpark zu erschließen. Aber wir jagen natürlich auch die Autofahrer nicht davon [...].“

Strategische Gedanken in Bezug auf Zielgruppen wurden in den Interviews kaum geäußert. Bestenfalls wurde vom Sein auf das Sollen geschlossen in der Weise, daß man davon ausging, das gegenwärtige Publikum entspräche den zukünftigen Zielgruppen. Die einzige Konkretisierung bestand darin, daß keine typischen Mallorca-Urlauber anvisiert werden sollten, sondern Familien und Naturliebhaber:

„Ich denke mal, ein Mallorca-Besucher wird nicht hierher kommen. Das ist sicher also eine bestimmte Urlaubergruppe, die dabei angesprochen wird, die aber wächst - zumindest vermuten wir das aus den steigenden Urlauberzahlen.“⁵³⁹

„Hier fährt ja keiner her oder es ist nicht die Zielgruppe, die hier nachts bis um zwei Remmidemmi haben will, die fahren dann sicherlich nach Mallorca oder irgendwo hin, wo ihnen das geboten wird. Das ist ja auch nicht die Zielgruppe. Es ist ja hier die Zielgruppe eigentlich des landschafts- und naturverbundenen Familien- oder auch Einzelurlaubers, der sowohl Rad- als auch Wasser- oder Autotourist ist.“⁵⁴⁰

„Ja, einmal Familien mit Kindern. [...] Wir haben eigentlich von null bis achtzig für jeden etwas. Also, würde ich sagen, da legen wir uns gar nicht fest auf irgendwas Besonderes.“⁵⁴¹

Differenziertere Aussagen zur Marktabgrenzung enthält das erwähnte Tourismuskonzept aus dem Jahre 1994. Als potentielle Zielgruppen der Müritz-Nationalparkregion werden darin Familienurlauber, aktive Natururlauber und Gesundheitsurlauber vorgeschlagen.⁵⁴²

Nachfrageanalysen in Form von Besucherbefragungen finden im Nationalpark regelmäßig statt und waren auch Bestandteil des Tourismuskonzepts. Gefragt wurde beispielsweise nach den Motiven für die Reisezielwahl, nach der Zufriedenheit mit dem touristischen Angebot sowie nach Anregungen und Kritik. Die Ergebnisse haben

⁵³⁹ Interviewaussage.

⁵⁴⁰ Interviewaussage.

⁵⁴¹ Interviewaussage.

⁵⁴² Vgl. HAEDRICH U. A. 1994, S. 120-122.

allerdings eine begrenzte Aussagekraft, weil die Zeitpunkte der Befragungen außerhalb der Hauptsaison lagen.⁵⁴³

Eine zukunftsgerichtete, dynamische Komponente enthält allein das Tourismusgutachten, weil Trends innerhalb des Marktumfelds und im Tourismus beschrieben werden, zum Beispiel die zunehmende Erlebnisorientierung der Urlauber.⁵⁴⁴

Eine systematische Konkurrenzanalyse bietet ebenfalls nur das Tourismusgutachten. Als relevante Mitbewerber wurden die Holsteinische Schweiz und das Herzogtum Lauenburg identifiziert und anhand einer Reihe von Parametern wie „Kulturhistorische Sehenswürdigkeiten“, „Freizeitangebote“, „Herkunft der Gäste“ und „Organisation des Fremdenverkehrs“ mit der Müritz-Nationalparkregion verglichen. Zum Schluß wurde ein Stärke-Schwächen-Profil des Untersuchungsgebietes erarbeitet. Als wesentliche Stärken werden die Natürlichkeit der Landschaft, die geringe Bevölkerungsdichte sowie Ruhe und Einsamkeit genannt und als hauptsächliche Schwächen die touristische Infrastruktur und die Leistungen des Gastgewerbes.⁵⁴⁵

Informelle Konkurrenzanalysen - sofern man in einem Marketingsinne davon sprechen kann - führt das Nationalparkamt Müritz durch, indem es über EUROPARC, den Zusammenschluß zahlreicher deutscher Großschutzgebiete, einen engen Austausch mit den Verwaltungen anderer Nationalparke pflegt. Außerdem bestehen unter anderem Kontakte mit Nationalparks in Polen, Schweden und den Vereinigten Staaten, die durch die Entsendung von Mitarbeitern und durch gemeinsame Treffen im Rahmen des INTERREG IIc-Programms der EU gepflegt werden.⁵⁴⁶

Interpretation

Im Lichte des literaturgestützten Modells ist zu den empirischen Befunden zu sagen, daß im untersuchten Fallbeispiel die Informationen, die für ein erfolgreiches Regionalmarketing erforderlich sind, nur lückenhaft erhoben worden sind sowie daß die vorhandenen Informationen unzureichend berücksichtigt und fortgeschrieben werden.

Eine Lücke der Informationsgewinnung besteht darin, daß im Zuge der Regionsanalyse keine Untersuchung des Regionsimages durchgeführt wurde. Die gezielte Beeinflussung des Images einer Region kann den Markterfolg entscheidend beein-

⁵⁴³ Vgl. HAEDRICH U. A. 1994, S. 84; PAULUSSEN / SCHMIDT 1996, S. 36 f.

⁵⁴⁴ Vgl. HAEDRICH U. A. 1994, S. 112-119.

⁵⁴⁵ Vgl. HAEDRICH U. A. 1994, S. 102-111.

⁵⁴⁶ Vgl. NORDKURIER/STRELITZER ZEITUNG, 01.10.1997, ohne Seitenangabe.

flussen. Das setzt voraus, daß man das Image kennt, welches die Region bei Einheimischen und Touristen aktuell hat. Problematisch ist weiterhin, daß nur die tatsächlichen, nicht aber die potentiellen Zielgruppen bei der Nachfrageanalyse berücksichtigt worden sind. Sinnvoll wäre es daher, zunächst eine strategische Entscheidung über die angestrebten Zielgruppen zu treffen und dann deren Wünsche und Vorstellungen sowie das Image zu analysieren, das die Region bei diesen Gruppen hat. Eine dritte Schwachstelle besteht aus der fehlenden Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Besucherbefragungen:

„Es gibt diverse Besucherbefragungen, die alle unterschiedlichen Inhalt haben, und einige haben auch den Inhalt oder teilweise den Inhalt gehabt, das nachzufragen, welche Vorstellungen die Leute haben, was sie erwarten. [...] Das einzige, was mich an den Umfragen immer stört, ist, daß sie sich eben nicht an dieser bundesweiten Sache [gemeint ist die Umfrage, die 1995 in allen deutschen Nationalparks durchgeführt wurde; Anm. d. Verf.] orientieren, sondern daß das jeder nach seinem Strickmuster macht. Die sind dann nicht miteinander vergleichbar und auch nicht auswertbar und werden hier nicht so sehr schwer gewichtet.“⁵⁴⁷

Hier klingt bereits der zweite Hauptaspekt an, nämlich daß die vorliegenden Daten kaum genutzt werden und keine systematische Fortschreibung erfahren. In den Interviews hat sich herausgestellt, daß sich die Akteure zwar an die Gutachten erinnern konnten, die zwischen 1992 und 1994 erarbeitet worden sind, die Resultate aber nur in Ansätzen berücksichtigt haben. Außerdem sind diese Daten mittlerweile einige Jahre alt und bedürften der Aktualisierung. Einen sicherlich hilfreichen, aber auch den einzigen Vorstoß in diese Richtung bildet die Bestandsaufnahme der touristischen Infrastruktur, die der Koordinator des ZVMA 1998 begonnen hat. Darüber hinaus wäre es insbesondere nützlich, die Ansprüche auch der potentiellen Zielgruppen und die sich abzeichnenden Zukunftstrends zur Kenntnis zu nehmen, um nicht am Markt vorbei zu planen.

9.3.2 Strategische Marketingplanung

Die Regionalmarketing-Bemühungen im Untersuchungsgebiet haben nicht zur Aufstellung gemeinsam getragener Ziele und Strategien geführt, da gerade bei der zweiten Initiative nach 1995 der Schwerpunkt auf der Umsetzung von Maßnahmen lag. Im Tourismusgutachten von 1994 wurden strategische Überlegungen angestellt, die aber nur Vorschlagscharakter hatten und nicht den Konsens in der Region wider-

⁵⁴⁷ Interviewaussage des Leiters des Nationalparkamts Müritz.

spiegeln.⁵⁴⁸ Vor diesem Hintergrund war es um so interessanter, die Akteure nach ihren Leitvorstellungen und strategischen Zielen zu befragen.

Leitbild

Es gibt für das Gebiet des Zweckverbandes der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden kein allgemein akzeptiertes Leitbild unterhalb des RROP, dessen Aussagen zwangsläufig - aufgrund des großen Bezugsraumes von drei Landkreisen und einer kreisfreien Stadt - verhältnismäßig unkonkret sind.

Bemerkenswert ist aber, daß die wichtigsten Akteure im Untersuchungsgebiet auch ohne ein gemeinsam fixiertes Leitbild ganz ähnliche Oberziele verfolgen:

- Laut Satzung hat der ZVMA unter anderem die Aufgaben, sich für die „Erhaltung und Verbesserung des Landschaftshaushaltes und des Landschaftsbildes“, die „Existenzsicherung einer ökologisch vertretbaren Landwirtschaft“, für „eine ökologisch vertretbare gewerbliche Wirtschaft“, die Verbesserung der touristischen Öffentlichkeitsarbeit und die „Erarbeitung von Freizeitprogrammen“ einzusetzen.⁵⁴⁹ Der Vorsitzende des ZVMA faßt die Verbandsziele gern in dem Satz zusammen: „Wir Gemeinden wollen mit dem Nationalpark Geld verdienen.“⁵⁵⁰
- Das Nationalparkamt ist per Gesetz dazu verpflichtet, „zur Strukturverbesserung der Region beizutragen“⁵⁵¹. Die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung genießt in der Nationalparkverwaltung hohe Priorität, wie auch der Vorsitzende des ZVMA anerkennt:

„Insofern sind wir uns im Laufe der Jahre auch sehr viel näher gekommen - Zweckverband und Nationalparkamt -, und wenn wir heute sagen, wir wollen mit dem, also die Gemeinden, wir wollen mit dem Nationalpark Geld verdienen, so findet das auch die Unterstützung des Nationalparkamtes.“⁵⁵²
- Auch die LEADER II-Aktionsgruppe des Müritzkreises propagiert in einem Strategiepapier die Verbindung von Naturschutz und Wirtschaftsentwicklung: Die „großflächigen Naturschutzgebiete (Müritz-Nationalpark, Naturpark Schwinzer / Nossentiner Heide)“ werden als „der natürliche Reichtum des Müritzkreises“⁵⁵³ bezeichnet

⁵⁴⁸ Vgl. HAEDRICH U. A. 1994, S. 123-129.

⁵⁴⁹ ZVMA 1997, § 4, Absätze 2 und 3.

⁵⁵⁰ Interviewaussage.

⁵⁵¹ § 3 Abs. 2 Verordnung über die Festsetzung des Nationalparks „Müritz-Nationalpark“.

⁵⁵² Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 15.

⁵⁵³ LEADER II-AKTIONSGRUPPE MÜRITZKREIS U. A. 1997, S. 3.

und es wird das Ziel formuliert, „Erwerbs- und Einkommenspotentiale“ zu mobilisieren, wobei „dem Tourismus [...] und dem ökologischen Landbau eine besondere Bedeutung“⁵⁵⁴ beigemessen wird. Die LEADER II-Aktionsgruppe gehört als Institution nicht zum engeren Kreis der Akteure des Regionalmarketing. Sie spielt aber dennoch eine wichtige Rolle, da sie an der finanziellen Förderung mehrerer Maßnahmen mitgewirkt hat.

Zu den Ursachen dieser Übereinstimmung erklärt die Koordinatorin der LEADER II-Aktionsgruppe:

„Wir leben in einem Gebiet und wissen, daß wir nur über den Tourismus und über die Erhaltung unserer natürlichen Reichtümer die Chance haben, hier überhaupt innovatives Gewerbe anzusiedeln.“⁵⁵⁵

Sie fügt allerdings sofort hinzu, daß es jenseits der großen Ziele sehr wohl Meinungsverschiedenheiten gibt:

„Wir haben in einzelnen Formen der Umsetzung unterschiedliche Auffassungen. Das ist normal. Die erste Aufgabe des Nationalparkamtes ist nicht touristische Entwicklung, wenn Sie die Nationalparkverordnung sehen, sondern die erste Aufgabe ist Schutz. Und wenn wir da beide der gleichen Meinung wären, wäre irgend etwas falsch.“⁵⁵⁶

Die gleiche Ambivalenz zwischen gemeinsamen Leitvorstellungen und unterschiedlichen Detailzielen beschrieb auch ein Gemeindevertreter:

„Und im Grunde genommen, was hier nun an Gemeinsamkeiten steht, das sind ja die allgemeinen Prämissen. Der Teufel steckt ja im Konkreten. Da beginnt eben die Gratwanderung für beide Seiten: 'Wieweit kann man den Nationalpark akzeptieren mit seinen Restriktionen?' Und für das Nationalparkamt: 'Wieweit können wir nachgeben, damit die Gemeinden nun ökonomisch vorankommen?' Das ist eine Gratwanderung. [...] Im Prinzip sind wir uns alle einig und im Detail gibt es dann Diskussionen.“⁵⁵⁷

Die Statements zeigen, daß die befragten Akteure keinen Handlungsbedarf sehen bezüglich eines gemeinsamen Leitbildes, sondern eher in der Koordinierung der konkreten, kleinen Schritte in ihrer tagtäglichen Arbeit.

Geschäftsfeld- und Positionierungsstrategien

Wie bereits oben beim Thema „Marktsegmentierung“ gezeigt, haben die Akteure keine genauen Vorstellungen darüber, auf welche Teilmärkte das Regionalmarketing abzielen sollte. Gleiches gilt für die Strategieentscheidungen,

⁵⁵⁴ LEADER II-AKTIONSGRUPPE MÜRITZKREIS U. A. 1997, S. 5.

⁵⁵⁵ Interviewaussage.

⁵⁵⁶ Interviewaussage.

⁵⁵⁷ Interviewaussage.

- mit welchen Leistungen – vorhandenen oder gegebenenfalls neu zu entwickelnden – etwaige Geschäftsfelder bedient werden sollen und
- wie sich die Region auf den Märkten positionieren soll.

Auf die Frage, ob für die Region eine Präferenz- oder eine Preis-Mengen-Strategie geeigneter sei, hieß es von seiten des ZVMA:

„Wir sind der Meinung, daß wir für jeden etwas anbieten müssen. Denn die Frage ist nicht, wieviel Geld läßt er in der Gegend, sondern: Kommt er in die Gegend und ist er bereit, hier Geld auszugeben? In der Beziehung ist uns jeder Besucher recht. [...] Aber: Nationalpark nur für Leute, die mehr als hunderttausend Mark im Jahr verdienen, das wollen wir nicht.“⁵⁵⁸

Der Leiter des Nationalparkamts betont in diesem Zusammenhang hingegen die Grenzen der Belastbarkeit, was sich als Plädoyer zugunsten einer Präferenzstrategie deuten läßt:

„Irgendwo sind quantitative Grenzen gesetzt, und die haben wir in einigen Bereichen auch schon erreicht, wo uns also mulmig wird und wo wir sagen: 'Hier würden wir gern Mechanismen habe, die den Besucherverkehr begrenzen, einfach mal zahlenmäßig begrenzen.“⁵⁵⁹

Interpretation

„Wenn alle einer Meinung sind, braucht man kein gemeinsames Leitbild mehr zu erarbeiten“ - so könnte man die Situation in vereinfachender Weise resümieren. Einig sind sich vor allem die Akteure auf der „Funktionärssebene“, also die Mehrheit der Bürgermeister im Zweckverband, das Nationalparkamt und die LEADER II-Aktionsgruppe. In der Bevölkerung bestehen allerdings Ressentiments gegen die touristische Inanspruchnahme ihrer Heimat und zum Teil auch gegen den Nationalpark an sich. Das fehlende Engagement breiterer Bevölkerungskreise und die unzureichende Identifizierung damit, in einer vom Nationalpark geprägten Tourismusregion zu leben, führen dazu, daß die Entwicklung bisweilen sehr schleppend verläuft. Dies unterstreichen die Aussagen unterschiedlicher Gesprächspartner:

„In den Gemeinden ist der Abstand eben noch zu groß, es gibt noch keine richtige Begeisterung dafür, daß sich ein Arbeitsloser, der früher im Schweinestall gearbeitet hat, sagt: 'Paß auf, das mache ich.' Man ist da sehr, sehr zaghaft. Das ist schwierig.“

„Es wird versucht, Impulse zu setzen. Das Anliegen ist ja, daß in den Gemeinden ein Prozeß losgeht. Diese Prozesse sind aber oftmals sehr zählebig und sind auch ganz unterschiedlich.“

⁵⁵⁸ Interviewaussage.

⁵⁵⁹ Interviewaussage.

„Das muß sich entwickeln. Ich bin da nicht so, daß ich nun alles schlecht machen will. Aber ehe das in die Köpfe unserer Bürger kommt, warum, weswegen, dauert es immer lange, ehe sie dann soweit sind und das begreifen.“

„Es gibt immer noch Vorbehalte gegen den Nationalpark. Das gipfelt dann auch in solchen Aussagen wie 'Freie Fahrt dem freien Bürger' [...]. Solche Diskussionen sind noch nicht überwunden.“

Hier könnte möglicherweise ein breit angelegter und von neutraler Seite moderierter Diskussionprozeß helfen, die bestehenden Zweifel und Einwände auf den Tisch zu bringen und zu klären. Manifestes Ergebnis eines solchen Prozesses könnte ein Leitbild sein, das dann alle Beteiligten mittragen und auf das man sich bei zukünftigen Kontroversen berufen kann. Eine so konzipierte Leitbildfindung würde zu einem Instrument des Binnenmarketing werden (vgl. Kap. 9.3.3.2).

Das Fehlen expliziter Geschäftsfeld- oder Positionierungsstrategien hat seinen Grund darin, daß man im Regionalmarketing schnell Erfolge anstelle von zusätzlichem „Papier“ sehen wollte. Gerade in der Aufbauphase kann es sinnvoll sein, mit sichtbaren Resultaten die Vorteile der interkommunalen Kooperation zu demonstrieren und für Schwung und Motivation auf seiten der Akteure zu sorgen. Das Fehlen von Strategien wirkt sich mit der Zeit jedoch sehr gravierend aus, weil keine gezielte Maßnahmenplanung möglich ist. Statt dessen wird mehr oder weniger nach dem „Schrotflintenprinzip“ - breit gestreutes Angebot für eine breit gestreute Zielgruppe - vorgegangen. Dieses Handlungsmuster ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ineffizient, weil keine hinreichende Klarheit über die potentiellen Zielgruppen besteht und weil die Gefahr groß ist, daß die geschaffenen Angebote nicht auf die nötige Nachfrage stoßen. Außerdem ist ohne differenzierte Ziele keine eigentliche Erfolgskontrolle möglich.

Vieles von dem, was die befragten Akteure an Divergenzen im Detail beschreiben, läßt sich ebenfalls als Folge der versäumten Strategiediskussion interpretieren. Manche Kontroverse über Obergrenzen für Besuchergruppen und Kutschfahrten oder über die Sperrung von Wegen würde möglicherweise an Schärfe abnehmen, wenn größere Klarheit bei allen Beteiligten darüber bestünde, daß die touristische Anziehungskraft eines Nationalparks erst durch die dort herrschenden Restriktionen entsteht und daß der Müritz-Nationalpark an Reiz verlöre, wenn er intensiver erschlossen und genutzt würde. Es ist also ein Konsens darüber anzustreben, daß Umsatzsteigerungen im Nationalparktourismus auf Dauer nur über höhere Qualität und höhere Preise und nicht über steigende Besucherzahlen realisiert werden können, was auf eine Präferenzstrategie hinausliefere.

9.3.3 Operative Planung des Marketingmix

Die Akteure im Untersuchungsgebiet hatten ihr Hauptaugenmerk auf den Marketingmix gerichtet. Dementsprechend zahlreich sind die leistungs- und kommunikationspolitischen Maßnahmen, die zwischen 1996 und 1999 konzipiert und größtenteils auch umgesetzt wurden (s. Tab. 4).

9.3.3.1 Leistungspolitik

Im Rahmen des Umsetzungskonzepts wurden die Themenfelder „Verkehr“, „touristische Infrastruktur“ und „Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse“ bearbeitet. Dafür wurden jeweils eigene Arbeitsgruppen gebildet, im Falle der touristischen Infrastruktur mit lokalen Untergruppen. Neben diesen Aktivitäten, die überwiegend im Einflußbereich der öffentlichen Hand lagen, gab es einen Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“, der sich an private touristische Anbieter richtete.

Tabelle 4: Maßnahmen des Marketingmix im Untersuchungsgebiet⁵⁶⁰

BEREICH	MASSNAHME
Leistungspolitik Verkehr Touristische Infrastruktur Exportprodukte Markenpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Müritz-Nationalparkticket • Verkehrsleitsystem • multifunktionaler Turm auf dem Käflingsberg • Eingangsbereiche / Besucherinformationszentren • Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse • Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“ *)
Kommunikationspolitik Corporate Design Binnenmarketing Verkaufsförderung / Promotion Öffentlichkeitsarbeit / Publicrelations Events	<ul style="list-style-type: none"> • komplettes Konzept für den Nationalpark *) • Logo des Zweckverbands der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden *) • Logo/Slogan des Müritz-Nationalparktickets: „Unterwegs im Müritz-Nationalpark“ • regionale Tourismusbörse *) • „Touch-Box“-System • Pressegespräche • Pressemitteilungen • Nationalparktage mit Nationalparkfest *) • Künstlerpleinair *) • „Mecklenburger Seenzauber / Eiszauber“

Nationalparkticket und Verkehrsleitsystem

In der Arbeitsgruppe Verkehr wurde das „Müritz-Nationalparkticket“ in Verbindung mit einem Verkehrsleitsystem konzipiert. Das Nationalparkticket knüpft an Vorbilder im österreichischen Nationalpark Hohe Tauern und im deutschen Nationalpark Bayerischer Wald an. Im Bayerischen Wald heißt das entsprechende System „Igel-Busse“

⁵⁶⁰ Mit „*)“ gekennzeichnete Maßnahmen stehen nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem „Umsetzungskonzept“.

und wurde dort ebenfalls vom Büro UMPLAN mit entwickelt, wie der UMPLAN-Mitarbeiter LANGER in einem Interview erläuterte:

„Wir haben Jahre lang dieses Nationalparkticket im Bayerischen Wald geplant. [...] Und deswegen waren wir uns in dem Gebiet - Ticket und Bus - ziemlich sicher, was wir machen. [...] Deswegen haben wir gesagt: 'Wir fangen hier mit dem Nationalparkticket an, das machen wir, wir probieren das einfach.'“

Auch in der Müritz-Region wurde kein völliges Neuland betreten, weil bereits in der ersten Regionalmarketing-Initiative zwischen 1992 und 1994 ähnliche Vorstellungen entwickelt worden waren.⁵⁶¹

Das Nationalparkticket ist im Kern eine Ein- oder Mehrtageskarte, die zur Benutzung der Nationalparkbuslinien, der Fahrgastschiffe auf der Müritz und mittlerweile auch von Kanus sowie von Zügen der Deutschen Bahn AG berechtigt. Die Busse verkehren im Ein-Stunden-Takt. Fahrräder werden kostenlos in speziellen Anhängern befördert. Das Ticket wird nur in der Urlaubssaison vom 1. Mai bis zum 31. Oktober angeboten.⁵⁶²

Bei der Schaffung des Nationalparktickets haben sich die Mitarbeiter des Büros UMPLAN weniger als Moderatoren denn als Manager betätigt: Bereits im September 1996, das heißt unter den ungünstigen Nachfragebedingungen der Nebensaison und nach nur knapp drei Monaten Vorbereitungszeit, wurde das Nationalparkticket auf einer Strecke getestet. Dazu mußten die UMPLAN-Mitarbeiter

- das ÖPNV-Unternehmen des Müritzkreises von den Erfolgsaussichten überzeugen und zusammen mit den Gemeinden an einen Tisch bringen,
- eine Straße im Nationalpark für den motorisierten Individualverkehr sperren lassen,
- entsprechende Fahrzeuge und Anhänger beschaffen sowie
- Fahrpläne entwerfen, Fahrkarten drucken und Öffentlichkeitsarbeit betreiben.⁵⁶³

Im Probemonat wurden mit rund viertausend Fahrgästen alle Erwartungen übertroffen. Daher wurde 1997 der Regelbetrieb aufgenommen. Das Angebot wurde sukzessive von Bussen auf andere Verkehrsträger ausgedehnt. Außerdem wurden zusätzliche Buslinien eingerichtet, die aber vor allem im Neustrelitzer Teil der Nationalparkregion nicht immer die nötige Resonanz fanden und deshalb mehrfach modifiziert wurden. 1999 wurden insgesamt vier Hauptstrecken von den Nationalparkbussen bedient. An verschiedenen Haltepunkten wurden Führungen des Nationalparkamtes

⁵⁶¹ Vgl. BMBAU u. A. 1994, S. 36 f.

⁵⁶² Vgl. ZVMA 1999, o. S.

⁵⁶³ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 64 und grüne Anlage S. 110-129.

angeboten. Während an der westlichen Strecke Vernetzungen mit den Fahrgastschiffen auf der Müritz möglich sind, können entlang der anderen beiden Strecken an insgesamt siebzehn Stationen Kanus ausgeliehen werden.⁵⁶⁴

Der Erfolg des Nationalparktickets wurde sehr öffentlichkeitswirksam dadurch dokumentiert, daß der Zweckverband und UMPLAN im Jahre 1998 einen europäischen Verkehrspreis und den Umweltpreis des Landes Mecklenburg-Vorpommern verliehen bekommen haben.⁵⁶⁵

Das Gesamtprojekt „Müritz-Nationalparkticket“ hat mittlerweile Dimensionen angenommen, die vom Zweckverband als Träger kaum noch zu bewältigen sind. Der ZVMA kann den beteiligten Verkehrsbetrieben keine Weisungen erteilen, sondern ist auf deren freiwillige Mitwirkung angewiesen. Einige Akteure beklagten in den Interviews außerdem, daß die Einzelangebote, die unter dem Dach des Tickets offeriert werden, 1998 und 1999 immer weniger aufeinander abgestimmt wurden und daß sich eine Fragmentierung der Bestandteile abzeichne. Als Konsequenz daraus wurde ein Gutachten in Auftrag gegeben, in dem ein dauerhaftes Betreibermodell erarbeitet werden soll (vgl. Kap. 9.2.3).

Das Nationalparkticket wird durch ein Verkehrsleitsystem ergänzt, das mittlerweile in einheitlicher Form etabliert worden ist:

„Es sieht vor, den Besucher beginnend von der Autobahn durch eine entsprechende Beschilderung an den Bundes-, Landes-, Kreis- und Gemeindestraßen zu den Eingangsbereichen des Nationalparks zu lenken. Hier soll der Tourist den Pkw abstellen, sich umfassend informieren, die örtlichen Angebote nutzen und von hier aus den Nationalpark erkunden.“⁵⁶⁶

Touristische Infrastruktur

Im Bereich der touristischen Infrastruktur gab es zwei Projekte: den Bau eines multifunktionalen Turmes und die Errichtung von Eingangsbereichen beziehungsweise Besucherinformationszentren in verschiedenen Orten am Rande des Nationalparks.

Die Planungen zum Bau des multifunktionalen Turmes sind vom Büro UMPLAN maßgeblich befördert worden, aber kein Resultat interkommunaler Kooperation. Die Idee, die Funktionen eines Feuerwachturmes, eines Sendemastes für den Mobilfunk und eines Beobachtungsturmes zu integrieren, war im Nationalparkamt entwickelt

⁵⁶⁴ Vgl. ZVMA 1999, o. S.

⁵⁶⁵ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 23 f.

⁵⁶⁶ NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 15.

worden. Nachdem erste Sondierungsgespräche mit Mannesmann gescheitert waren, fiel der Blick auf die Deutsche Telekom AG als möglichen Kooperationspartner. In diesem Stadium hat UMPLAN das Projekt öffentlichkeitswirksam aufgegriffen und weiter voran getrieben. Die Telekom erklärte sich schließlich bereit, den Turm zu errichten. Er sollte auch anderen Mobilfunkbetreibern zur Verfügung stehen, damit keine weitere Funkstationen errichtet werden müßten. Als Standort wurde der Käflingsberg ausgewählt - die höchste Erhebung im westlichen Abschnitt des Nationalparks und Bestandteil der streng geschützten Kernzone. Seit 1997 sind die Planungen abgeschlossen. Die Errichtung scheiterte bislang an einem Grundstück, auf dem Restitutionsansprüche lasten und das für die Zuwegung benötigt wird.⁵⁶⁷

Komplexer und umfassender als das Turmprojekt ist das Projekt „Eingangsbereiche“, das ebenfalls vom Nationalparkamt angestoßen und von UMPLAN im Rahmen des Moderations- und Beratungsauftrages bearbeitet wurde. Hintergrund ist die Tatsache, daß der Müritz-Nationalpark für deutsche Verhältnisse sehr großflächig ist und an zahlreiche Ortschaften grenzt. Es wäre daher problematisch gewesen, lediglich eine zentrale Zugangsstelle mit einem Besucherinformationszentrum und entsprechender Verkehrsanbindung zu bauen nach dem Vorbild des Hans-Eisenmann-Hauses im Nationalpark Bayerischer Wald. Die damit einhergehende Konzentration der Besucherströme wäre weder dem Naturschutz zuträglich noch würde sie es ermöglichen, das tourismuswirtschaftliche Potential der Anliegergemeinden auszuschöpfen. Daher wurde schon unmittelbar nach Gründung des Nationalparks die Idee geboren, einen Kranz dezentraler Eingangsbereiche rings um das Großschutzgebiet einzurichten.⁵⁶⁸

Der Begriff „Eingangsbereich“ bezeichnete zunächst im wörtlichen Sinne eine Stelle, an welcher die Besucher auf einem befestigten Weg die Nationalparkgrenze überschreiten und das Schutzgebiet betreten können. Dort sollte ein Parkplatz mit Informationstafel und Übersichtskarte angelegt werden, der außerdem Ausgangspunkt mehrerer Wander- oder Fahrradwege sein sollte. In Reinkultur ist ein solcher Eingangsbereich zum Beispiel zwischen Kratzeburg und Ankershagen in der Nähe der Havelquelle vorzufinden. Später wurde das Konzept dahingehend erweitert, in bestimmten Eingangsbereichen ein Informationszentrum und Sanitäranlagen zu errichten sowie - je nach örtlicher Situation - ein Lokal, ein Souvenirgeschäft und weitere touristische Angebote zu schaffen. Eingangsbereiche dieser Art müssen nicht unmit-

⁵⁶⁷ Vgl. Kaufmann 1997, S. 182; LANGER / ZIMMERMANN 1997, grüne Anlage S. 95; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 26.

⁵⁶⁸ Vgl. BMBAU U. A. 1994, S. 33 f.

telbar an der Grenze des Nationalparks liegen, sondern sind in den benachbarten Orten besser aufgehoben. In manchen Fällen haben sich ganze Dörfer als Nationalpark-Eingangsbereiche definiert, zum Beispiel der Rechliner Ortsteil Boek im Südosten der Müritz.⁵⁶⁹

Anfänglich war der Förderverein Müritz-Nationalpark als Träger der Eingangsbereiche vorgesehen und hat für die in Waren und Boek geplanten Eingangsbereiche einen Antrag auf Förderung durch das LEADER II-Programm gestellt. In der Folge stellte sich heraus, daß die Gemeinden als Bauherren beziehungsweise Träger eher geeignet sind, weil sie über Grundstücke und Gebäude verfügen. Daraufhin hat der ZVMA einen Sammelantrag auf finanzielle Förderung beim LEADER II-Koordinationsbüro des Müritzkreises eingereicht. Nach dem Beginn des Umsetzungskonzeptes haben die UMPLAN-Mitarbeiter 1996 den Antrag überarbeitet und zusammen mit verschiedenen Gemeinden Einzelanträge erarbeitet. Dazu wurden eine übergeordnete Arbeitsgruppe sowie lokale Arbeitsgruppen in Federow, Malchow, Kratzeburg, Ankershagen und Mirow gegründet.⁵⁷⁰ Die Eingangsbereiche in Boek, Dabelow und Neustrelitz wurden ohne Beteiligung des Beratungsbüros ausschließlich von den Kommunen und dem Nationalparkamt entwickelt. Im Falle von Boek und Dabelow waren außerdem die LEADER II-Koordinationsstellen der Landkreise beteiligt.⁵⁷¹ In der Jahresmitte 1999 waren Eingangsbereiche mit Besucherinformationszentren fertiggestellt in Ankershagen-Friedrichsfelde, Bergfeld, Boek, Dabelow, Federow, Neustrelitz, Serrahn und Waren (Müritz). Im Bau oder in der Planung befanden sich Eingangsbereiche in Blankenförde/Schillersdorf, Carpin, Feldberg, Kratzeburg, Malchow und Mirow.⁵⁷²

Die Finanzierung speiste sich nicht nur aus dem LEADER II-Programm, sondern aus ganz unterschiedlichen Quellen. Dazu gehören das Tourismusförderprogramm des Landes Mecklenburg-Vorpommern, die Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur sowie Sponsorengelder von Unternehmen, gemeinnützigen Vereinen und privaten Stiftungen.⁵⁷³

⁵⁶⁹ Vgl. LEADER II-ORGANISATIONSBÜRO ... 1998, S. 4; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 16 und 27.

⁵⁷⁰ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1998, S. 54.

⁵⁷¹ Der Eingangsbereich in Dabelow wurde ohne Mitwirkung des Nationalparkamts ausschließlich von der Gemeindevertretung und der LEADER II-Koordinationsstelle des Landkreises Mecklenburg-Strelitz entwickelt.

⁵⁷² Vgl. KOORDINIERUNGSSTELLE LEADER-II ... 1999, S. 8 und 14; LEADER II-ORGANISATIONSBÜRO ... 1998, S. 4; LANDESNATIONALPARKAMT ... U. A. 1997, S. 1.

⁵⁷³ Vgl. NATIONALPARK 1/98, S. 25.

Für den Betrieb der Eingangsbereiche gibt es verschiedene Modelle. In der Regel sorgen die Gemeinden für das Gebäude und das Nationalparkamt stellt Arbeitskräfte für die Informationsstellen bereit. Für die Herstellung und den Vertrieb von Informationsmaterialien und Souvenirs wurde der sogenannte „Nationalpark-Service“ gegründet, da weder die Gemeinden noch die Nationalparkverwaltung ohne weiteres wirtschaftliche Aktivitäten ausüben können. Hinter dem Nationalpark-Service verbirgt sich eine Kooperation zwischen dem Förderverein Müritz-Nationalpark und dem Nationalparkamt, die Ende 1997 in ein Wirtschaftsunternehmen überführt wurde. Dieses Unternehmen hat eine Informationsstelle gepachtet - die ehemalige Schmiede in Speck inmitten des Nationalparks - und beliefert die übrigen mit Druckschriften, Postkarten und dergleichen. In Boek bewirtschaftet ein Verein das ehemalige Gutshaus, in dem die Nationalpark-Informationsstelle, eine Ausstellung, ein Café und ein Souvenirgeschäft untergebracht sind.

1998 hat der ZVMA begonnen, zusammen mit dem Beratungsbüro eine Bestandsaufnahme aller realisierten oder geplanten Eingangsbereiche durchzuführen und diese nach ihrer Stellung im Gesamtsystem in vier Kategorien einzuteilen. Damit wurde ein Ansatz aus dem Jahr 1993 wieder aufgegriffen, als bereits einmal eine funktionale Klassifizierung der Zweckverbandsorte erarbeitet worden war.⁵⁷⁴ Außerdem wurden die kulturellen und natürlichen Sehenswürdigkeiten der Mitgliedsgemeinden analysiert, um daraus Vorschläge für die weitere Ausgestaltung des Systems der Eingangsbereiche abzuleiten. Mitte 1999 war die Abstimmung dieser Vorschläge zwischen Zweckverband und Nationalparkamt noch nicht abgeschlossen.

Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse

Bereits zu Beginn des Umsetzungskonzepts wurde eine Arbeitsgruppe Direktvermarktung eingerichtet und durch das Büro UMPLAN moderiert. Zunächst wurde ein Übersicht der vorhandenen Produkte zusammengestellt, wobei man auf Fisch, Rindfleisch und -wurst, Getreide, Holz und Wild kam. 1996 erfolgte aus der Arbeitsgruppe heraus die Gründung des Vereins „Erzeugergemeinschaft Müritz-Nationalpark“, in dem sich rund ein Dutzend Landwirte und ein Verarbeitungsbetrieb zusammengeschlossen haben. Der Verein hat sich das Warenzeichen „Erzeugergemeinschaft Müritz-Nationalpark“ schützen lassen. Die Produkte wurden in einem eigens dafür eröff-

⁵⁷⁴ Vgl. BMBAU 1997, S. 34.

neten Geschäft in Berlin-Neukölln und im Berliner Kaufhaus des Westens vertrieben.⁵⁷⁵

Ende 1997 und Anfang 1998 haben die UMPLAN-Mitarbeiter zwei „Direktvermarkter-Frühstücke“ organisiert, um den Kontakt und die Kooperation zwischen den Anbietern zu intensivieren. Die Vereinsarbeit kam aber nicht recht in Schwung, weil letztendlich Partikularinteressen und Konkurrenzängste unter den Mitgliedern die Oberhand gewannen. Es wurden kaum Abnehmer in der Region gefunden, zum Beispiel Hotels und Restaurants. Das Geschäft in Berlin mußte geschlossen werden.

Der ZVMA hat das Projekt schließlich ganz aufgegeben. Die Idee der landwirtschaftlichen Direktvermarktung wurde im Müritzkreis vom Landfrauenverband aufgegriffen, der mit finanzieller Unterstützung durch das LEADER II-Programm nun versucht, sogenannte „Grüne Märkte“ aufzubauen. Ein inhaltliche Verbindung zum Müritz-Nationalpark besteht nicht mehr.

Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“

Im Jahre 1998 wurde der Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“ als Kooperationsprojekt der Nationalparkverwaltung, des ZVMA und eines Großunternehmens durchgeführt, das Tiernahrung herstellt. Die Ziele der regionalen Akteure bestanden nicht nur darin, nationalparkgerechte Angebote zu honorieren, sondern auch auf den Nationalpark hinzuweisen und zur Entwicklung entsprechender touristischer Produkte zu animieren. Aus diesem Grund ist der Wettbewerb als ein Instrument der Leistungspolitik zu betrachten. Das beteiligte Unternehmen hat den Wettbewerb in allen deutschen Nationalparks durchgeführt als Teil einer Sponsoring-Partnerschaft mit EUROPARC Deutschland, dem Zusammenschluß der deutschen Großschutzgebiete.

Es wurde ein Fragebogen erarbeitet und durch den Koordinator des Zweckverbandes an insgesamt vierundsiebzig Hotels in der Region verschickt, von denen dreizehn geantwortet haben. Die zehn nationalparkfreundlichsten darunter wurden mit einer Plakette ausgezeichnet sowie in eine Werbebroschüre des Unternehmens und in eine Internet-Präsentation aufgenommen. Die Broschüre⁵⁷⁶ wurde in einer Auflage von anderthalb Millionen in Supermärkten verteilt.⁵⁷⁷

⁵⁷⁵ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, grüne Anlage S. 35-38.

⁵⁷⁶ EFFEM GMBH / EUROPARC DEUTSCHLAND (1999).

⁵⁷⁷ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 37.

In dem Fragebogen wurde nach der Einstellung der Hotelbetreiber und ihrem Verständnis der Anliegen und Angebote des Nationalparkamts gefragt. Die Bewertung hat eine Jury vorgenommen, in der Vertreter der Kommunen, des Nationalparks, des Fremdenverkehrsverbandes und des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes saßen. Die Aktion soll regelmäßig wiederholt werden.

Interpretation

Mit dem Beginn des Umsetzungskonzepts sind auf der Ebene der Leistungspolitik viel Bewegung und Schwung in die Region gekommen. Dabei sind neben den Erfolgen auch einzelne Fehlschläge zu beobachten.

Das spektakulärste und in der Öffentlichkeit mit der größten Aufmerksamkeit bedachte Projekt ist das Müritz-Nationalparkticket. ÖPNV-Systeme in Nationalparks, die mit der Sperrung von Straßen für den motorisierten Individualverkehr verbunden werden, sind fast schon *state of the art*, wie die Beispiele aus Bayern und Österreich belegen. Für die Müritzregion war es ein großer Fortschritt, daß UMPLAN diese Idee aufgegriffen und in so kurzer Zeit umgesetzt hat. Das Nationalparkticket wird auch von der Verwaltung des Großschutzgebiets begrüßt, weil es ein wirksames Instrument der Besucherlenkung sein kann, wie der Leiter des Nationalparkamtes erläutert:

„Eleganter ist es natürlich, nicht nur mit Verboten zu arbeiten [...], sondern [...] gerade dieses Nationalparkticket dazu [zur Besucherlenkung, Anm. d. Verf.] zu verwenden, [...] also diese Buslinien auch zu einem regulierenden Faktor zu machen. Das heißt: Wenn der Bus voll ist, ist er voll, mehr fahren da nicht rein. Dann muß man entweder auf den nächsten Bus warten oder auf den nächsten Tag.“⁵⁷⁸

Die regulierende Wirkung des Nationalparktickets liegt darin, daß die Gesamtzahl der Besucher begrenzt wird und daß die Gäste mit den Bussen und Schiffen nur an ganz bestimmte Stellen gelangen, wodurch andere Bereiche unberührt bleiben. Da der Westteil des Nationalparks eine Ausdehnung von mehr als zwanzig Kilometer hat und von Touristen nicht mit Autos befahren werden darf, sind die Buslinien für viele Personen die einzige Möglichkeit, das Gebiet zu erkunden. Darüber hinaus muß das Nationalparkticket als ein Element in einem größeren System der Besucherlenkung gesehen werden, welches unter anderem die folgenden Maßnahmen umfaßt:

- Einteilung des Nationalparks in verschiedene Zonen, wobei in der Kernzone zum Beispiel die Wege nicht verlassen werden dürfen,

⁵⁷⁸ Interviewaussage.

- Zuwachsen-Lassen beziehungsweise Sperrung von Uferbereichen oder Wegen, die in der Nachbarschaft besonders sensibler Bereiche liegen,
- abgestufte Gestaltung von Wegbelägen, um bestimmte Strecken attraktiver zu machen als andere, und
- beschränkte Ausgabe von Lizenzen für Kutschbetriebe, private Führungsanbieter und Sportler, zum Beispiel Taucher und Angler.⁵⁷⁹

Die Lenkungswirkung des Nationalparktickets wird dadurch konterkariert, daß die Sperrung der Straßen im Nationalpark nicht für die Anlieger gelten. Außerdem gelangen mit den Bussen praktisch unbegrenzt viele Besucher in den Nationalpark, weil die ÖPNV-Gesellschaft des Müritzkreises - als Betreiberin der Buslinie durch den Hauptteil des Nationalparks - aufgrund der hohen Nachfrage zahlreiche Sonderfahrten pro Saison durchführt. Um den ruhigen, naturbelassenen Charakter des Gebietes zu erhalten, wäre es sinnvoller, die Preise des Nationalparktickets zu erhöhen anstatt das Angebot auszuweiten. Das wäre eine marktwirtschaftliche Lösung und würde die Anziehungskraft des Gebietes eher bewahren als beeinträchtigen gemäß dem Motto „Attraktion durch Restriktion“. Höhere Ticketpreise würden gut zu einer Präferenzstrategie (vgl. Kap. 6.2.2.2) passen und die Entstehung hochwertiger touristischer Angebote im Umfeld begünstigen.

Bei der touristischen Infrastruktur - dem zweiten Baustein der Leistungspolitik neben dem Bereich des Verkehrs - wurden ebenfalls große Erfolge erreicht. Bei den Eingangsbereichen und Besucherzentren wurde jedoch zu lange ohne hinreichende Koordination gearbeitet. Erst 1998, als bereits etliche dieser Einrichtungen fertiggestellt waren, wurde damit begonnen, die Planungen der Gemeinden systematisch zu dokumentieren sowie untereinander und mit dem Nationalparkamt abzustimmen. Das begrüßenswerte Grundprinzip, jeden Eingangsbereich mit einem individuellen, ortstypischen Profil zu versehen, stand allerdings schon länger fest. Die Interviewaussage eines Bürgermeisters veranschaulicht das:

„Wir meinen, daß es darauf ankommt, daß jeder das hervor kehrt, was bei ihm einmalig ist. [...] Also daß für den Besucher dann die Anregung da ist, sowohl hier auszusteigen als auch da. Und das wollen wir ja erreichen, daß durch eine derartige Vielfalt des Angebotes die Besucher zu der Schlußfolgerung kommen: 'Entweder muß ich länger bleiben oder noch einmal wiederkommen.' Denn wenn wir so vorgehen, daß wir sagen: 'In Kargow gibt es Kiefern, in Boek gibt es Kiefern, in Waren gibt es Kiefern und in Neustrelitz gibt es Kiefern', dann sagt der Besucher: 'Und zu Hause habe ich auch Kiefern, dann brauche ich nicht zu kommen.'“

⁵⁷⁹ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 26.

Es ist gelungen, in den Eingangsbereichen unterschiedliche Akzente zu setzen: In Boek liegt der Schwerpunkt zum Beispiel auf den vorhandenen Fischteichen und auf Kranichen, in Federow auf Fischadlern, die mit einer Videoanlage beobachtet werden können, und in Neustrelitz auf der Landschaftsgeschichte und den Zielen des Nationalparks.

Die Eingangsbereiche sind von sehr unterschiedlicher Qualität und entsprechen nicht immer dem Geist der Nationalparkverordnung. In einem Falle wurde beispielsweise die Besucherinformation in einem extra dafür errichteten Haus untergebracht, das in jedem beliebigen Neubaugebiet stehen könnte und auf Belange des Natur- und Umweltschutzes nicht in erkennbarer Weise eingeht. Bemerkenswert ist auch ein Streichelzoo, in dem die Besucher vor der Frage stehen, was Esel und Meerschweinchen mit dem Müritz-Nationalpark zu tun haben. Eine derartige Anlage muß insbesondere auf solche Besucher peinlich wirken, welche die Tiergehege anderer Großschutzgebiete kennen. Dort sind Tiere zu sehen, die spektakulär und gleichzeitig für die jeweiligen Ökosysteme charakteristisch sind, zum Beispiel Wölfe oder Biber.

Die Nationalparkverwaltung kann auf die Gestaltung der Eingangsbereiche nur dann Einfluß nehmen, wenn eine Gemeinde das wünscht. Wenn eine Gemeinde es hingegen vorzieht, sich beispielsweise ausschließlich von einer Wirtschaftsfördergesellschaft beraten zu lassen, ist das Nationalparkamt machtlos. In diesem Punkte stieß auch das beauftragte Beratungsbüro an seine Grenzen, weil die Gemeindeverwaltungen die Vorschläge der UMPLAN-Mitarbeiter teilweise schlicht ignoriert haben. Wenn im Untersuchungsgebiet ein attraktives, glaubwürdiges System von Nationalpark-Eingangsbereichen entwickelt werden soll, wird in manchen Gemeinden daher noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten sein.

Ein ähnliches Fazit läßt sich auch für die Versuche ziehen, die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse unter dem Label des Nationalparks zu initiieren. Auch für diesen Produktbereich innerhalb eines nationalparkbezogenen Regionalmarketing gibt es Vorbilder aus anderen Großschutzgebietsregionen wie zum Beispiel der Rhön. Dort bestand das Ziel darin, Nahrungsmittel aus der Region in der Region zu vermarkten. Dazu wurden unter anderem Schulungen von Gastwirten durchgeführt (vgl. Kap. 6.3.1.2). Möglicherweise wäre es auch an der Müritz erfolgversprechender gewesen, lokale oder regionale Absatzwege aufzubauen.

Der Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“ ist ein gutes Beispiel einer Markenpolitik auf der Produktseite. Der Wettbewerb hat das Ziel, auch im privaten Sektor die Anzahl nationalparkgerechter Angebote zu erhöhen. So lobenswert der Ansatz ist, so ernüchternd ist gleichzeitig die geringe Rücklaufquote von nur knapp achtzehn

Prozent. Der Wettbewerb sollte daher von weiteren Maßnahmen flankiert werden. Es wäre beispielsweise denkbar, ein Handbuch herauszugeben, in dem das touristische Potential des Nationalparks dargestellt sowie Anregungen und Ratschläge zur Produktentwicklung gegeben werden. Das Nationalparkamt könnte außerdem zusammen mit den Berufsverbänden Weiterbildungsveranstaltungen und Beratungen für Hotelliers und Wirte anbieten.

Betrachtet man die leistungspolitischen Maßnahmen insgesamt, ist Folgendes zu bemerken:

- In den vier Jahren von 1995 bis 1999 wurde sehr viel erreicht. Der Anspruch, mit dem Nationalpark zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region beizutragen, konnte in die Realität übersetzt werden und hat das Stadium von Konzepten und Gutachten verlassen.
- Die Heterogenität der realisierten Maßnahmen verdeutlicht die Notwendigkeit einer eindeutigen strategischen Ausrichtung des Regionalmarketing und einer intensiven Koordinations- und Beratungstätigkeit, die wohl auch in Zukunft nur von außen zu leisten ist.
- Die Möglichkeiten, einen Nationalpark für den Tourismus zu nutzen, ohne in Konflikt mit den Schutzziele zu geraten, wurden in wichtigen Bereichen aufgegriffen. Nicht alle Leistungen fügen sich jedoch gleich gut in die Philosophie des Nationalparks ein.
- Das abgeleitete Angebot entspricht in vielen Punkten nicht dem Niveau, das ein Tourist in einem Urlaubsgebiet und insbesondere in einer Nationalparkregion erwartet. In den kleineren Orten fehlen noch gastronomische Einrichtungen und Übernachtungsgelegenheiten. Private Unternehmer greifen das Thema „Nationalpark“, welches *den* Standortvorteil der Region schlechthin darstellt, in ihren Produkten noch zu wenig auf. Das gilt für Restaurants und Hotels, aber insbesondere auch für das weite Feld des Merchandising, das heißt der Souvenirs und Fanartikel: Wer in die Müritz-Region fährt und ein nationalparktypisches Andenken erstehen möchte, sucht vergeblich nach T-Shirts aus kontrolliert-biologischem Anbau mit Nationalparkaufdruck oder nach einer Frisbeescheibe aus Recyclingkunststoff im Nationalparkdesign.

9.3.3.2 Kommunikationspolitik

Die Außendarstellung der Fremdenverkehrsregion Mecklenburgische Seenplatte, in der das Untersuchungsgebiet liegt, gehört zum Auftrag des Regionalen Fremdenver-

kehrverbands Mecklenburgische Seenplatte (RFV)⁵⁸⁰. Der RFV stellt zum Beispiel Werbebroschüren her, schaltet Werbeanzeigen und präsentiert die Region auf Messen und im Internet. Die Akteure im Untersuchungsgebiet standen daher nicht vor der Aufgabe, das gesamte Spektrum kommunikationspolitischer Maßnahmen abzudecken. Der RFV kommuniziert ein Image der Region, das sich mit Begriffen wie „Natur“, „Wassersport“ und „Familienurlaub“ kennzeichnen lässt. Der Nationalpark wird dabei als eine besondere Sehenswürdigkeit unter vielen präsentiert.⁵⁸¹

Da es für das Untersuchungsgebiet kein gemeinsam erarbeitetes Leitbild gibt, wurde auch keine regionale Corporate Identity formuliert. Es wurden jedoch Anstrengungen zur Entwicklung eines Corporate Designs unternommen. Außerdem wurden zahlreiche Maßnahmen aus den Bereichen „Binnenmarketing“ und „Kommunikation mit den Marktpartnern“ realisiert. Das mit Abstand wichtigste Projekt war das sogenannte „Touch-Box“-System, das unten im Abschnitt „Verkaufsförderung / Promotion“ beschrieben wird.

Corporate Design

Ein durchgängiges Corporate Design der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden gibt es nicht, sondern eine Vielzahl von Designs und Logos. Der Zweckverband hat 1992/93 ein Logo für sich entwickeln lassen. Daneben gab oder gibt es Logos für das Nationalparkamt, das Nationalparkticket und die Erzeugergemeinschaft Müritz-Nationalpark.

Beim Nationalparkamt ist das Logo Teil einer umfassenden Corporate Design-Strategie, die sich unter anderem auf Informationstafeln, Drucksachen, die Internet-Präsentation und die Bekleidung der Nationalparkmitarbeiter erstreckt. Das Nationalparkamt hat Überlegungen angestellt, Unternehmen bei Erfüllung bestimmter Kriterien die Lizenz zu erteilen, für ihre Produkte mit dem Nationalparklogo zu werben. Ein interner „Entwurf einer Richtlinie zur Vergabe des Logos des Müritz-Nationalparks an Andere“ enthält eine vorläufige Anforderungsliste an etwaige Lizenznehmer und eine Zusammenstellung von Produkten, die potentiell mit dem Nationalpark in Verbindung gebracht werden könnten.

⁵⁸⁰ 1999 wurde der RFV umbenannt in „Regionaler Tourismusverband Mecklenburgische Seenplatte“.

⁵⁸¹ Vgl. RFV 1999, S. 19.

„Um die Entscheidung über die Vergabe des Logos an Fremde objektiver werden zu lassen, ist die Gründung eines Produktbeirates vorgesehen, welcher das Nationalparkamt bei der inhaltlichen Beurteilung von Anträgen unterstützen soll.“⁵⁸²

Bislang wurden lediglich Verträge mit einem Wanderkartenverlag und mit der Stadt Neustrelitz über die Nutzung des Logos abgeschlossen. Ferner mußte das Nationalparkamt mehrfach gegen mißbräuchliche Verwendungen seines Logos vorgehen.⁵⁸³

Das Nationalparkticket firmierte von 1996 bis 1998 unter einem Logo mit den Worten „Mobil an der Müritz“. Das Büro UMPLAN hatte dieses Logo entwerfen lassen, als Warenzeichen schützen lassen und die Nutzungsrechte anschließend dem Verein „Neue Wege e. V.“ übertragen. Bei der Vorbereitung der Urlaubssaison 1999 kam es zu einer Auseinandersetzung, weil der Verein „Neue Wege e. V.“ dem ZVMA das Logo nur unter bestimmten Auflagen zur Nutzung überlassen wollte. Daraufhin hat der Zweckverband ein neues Logo in Auftrag gegeben, das den Slogan „Unterwegs im Müritz-Nationalpark“ enthält. Die Broschüren zum Nationalparkticket weisen seit 1999 dieses neue Logo auf und fügen sich ansonsten in das Gestaltungskonzept des RFV ein. Der ZVMA verwendet auf den Titelseiten der Ticketprospekte jedoch zusätzlich das Landeslogo mit dem Schriftzug „sanft, schön, aufregend - Mecklenburg-Vorpommern“, während der RFV seine Titelseiten mit einem anderen, rein graphischen Logo schmückt.⁵⁸⁴

Binnenmarketing

Einige Aktivitäten, die mit dem Binnenmarketing in Zusammenhang stehen, wurden bereits an anderer Stelle beschrieben und interpretiert. Dazu gehören die während der Aufbauphase installierte Arbeitsstruktur, der Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“ und die Nationalparktage mit dem Nationalparkfest. Als einzige Maßnahme, die überwiegend dem Binnenmarketing zuzurechnen ist, wird in diesem Abschnitt daher die regionale Tourismusbörse vorgestellt.

Die regionale Tourismusbörse findet seit 1997 jährlich auf dem Gelände des Neustrelitzer Tierparks statt, in unmittelbarer Nachbarschaft des Nationalpark-Informationszentrums. Sie ist kein Ergebnis der Regionalmarketing-Initiative, sondern wird von der Stadt Neustrelitz in Kooperation mit dem Nationalparkamt veranstaltet. Auf der Börse stellen sich touristische Anbieter aus der Region vor - von Hotels über

⁵⁸² KAISER 1999, S. 42.

⁵⁸³ Vgl. BMBAU 1997, S. 29; KAISER 1999, S. 41 f.; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 26.

⁵⁸⁴ Vgl. MÜRITZ-NATIONALPARK-TICKET. ANGEBOTE 1998, S. 1; RFV 1999, S.1; VMS 1999, S. 1; ZVMA 1999, S. 1;

Verkehrsunternehmen bis hin zu Fischern, die Räucherabende für Touristen organisieren - mit dem Ziel des gegenseitigen Kennenlernens. Die Tourist-Informationen und die Hotelliers sollen dadurch in die Lage versetzt werden, ihre Gäste möglichst umfassend über die Angebote der Region zu informieren. Von 1997 bis 1999 hat sich die Zahl der Aussteller annähernd halbiert, so daß man über Änderungen des Konzepts nachdenkt.⁵⁸⁵

Verkaufsförderung / Promotion

Als Instrumente der Verkaufsförderung sind die regionale Tourismusbörse in Neustrelitz (s. o.) und das Touch-Box-Projekt zu nennen. Erstere gehört in den Bereich der Händlerpromotion, letztere in den der Verbraucherpromotion.

Hinter der Bezeichnung „Touch-Box“ verbirgt sich ein multimediales Informationsgerät, von dem zunächst neun Stück in Sparkassen und Nationalpark-Besucherzentren installiert wurden. Ein weiteres mobiles Exemplar kann auf Messen und Ausstellungen gezeigt werden. Die Geräte sind mit einem berührungsempfindlichen Bildschirm - daher der Name -, Lautsprecher, Drucker und einem Kartentelefon ausgestattet. An den Touch-Boxen kann man Informationen über die Sehenswürdigkeiten der Region sowie über Unterkunftsmöglichkeiten und Restaurants in Form von Texten, Fotos, Klängen und Videosequenzen abrufen, die laufend aktualisiert werden. Über das integrierte Telefon kann der Gast seine Buchung sofort vornehmen. Daneben ist auch das Nationalparkamt Müritz mit einer umfangreichen Darstellung des Großschutzgebietes vertreten.⁵⁸⁶

Die Informationsangebote der Touch-Box sind wie bei einer Internet-Präsentation durch *links* miteinander verbunden, waren aber bis Mitte 1999 nicht an das Internet angeschlossen. Zur Begründung wird auf Schwierigkeiten bei der Übertragung der Videoclips verwiesen.

Die Touch-Boxen sind ein Modellprojekt der Deutschen Telekom AG, die dem ZVMA die zehn Geräte kostenlos überlassen hat. Für die Gestaltung der Inhalte war der Zweckverband verantwortlich, der dabei von dem auf professionellen Niveau arbeitenden Medienzentrum des Neustrelitzer Gymnasiums und von der Firma ctv⁵⁸⁷ technisch unterstützt wurde. Einträge in der Touch-Box sind kostenpflichtig. Das be-

⁵⁸⁵ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 22.

⁵⁸⁶ Vgl. NATIONALPARKAMT Müritz 1999, S. 25; PROJEKT „TOUCH-BOX“ 1999, o. S.

⁵⁸⁷ ctv = „Creative Technical Visions“ - ein Unternehmen, das von Absolventen des Neustrelitzer Gymnasiums gegründet wurde.

deutet, daß Präsentationen von Orten oder Hotels in ähnlicher Weise bezahlt werden müssen wie Anzeigen in einer Zeitung.⁵⁸⁸

Der Kontakt zwischen Telekom, Zweckverband und ctv wurde durch das Büro UMPLAN vermittelt, das auch alle weiteren Schritte koordiniert hat. Was zunächst wie ein großzügiges Geschenk der Deutschen Telekom AG aussah, entpuppte sich als sehr komplexes Vorhaben, das aufgrund technischer und finanzieller Probleme mehrfach kurz vor dem Scheitern stand. Dennoch wurde nach zwei Jahren mühevoller Verhandlungs- und Entwicklungsarbeit erreicht, daß die Touch-Boxen im Jahre 1999 in ein Erprobungs- und Demonstrationsstadium gehen konnten. Dieser Zustand ist auf Dauer aber nicht haltbar, weil erst sehr wenige Privatunternehmen gebührenpflichtige Einträge in dem System plaziert haben.⁵⁸⁹

Öffentlichkeitsarbeit / Publicrelations

Im Rahmen des Umsetzungskonzepts gab es eine Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit, die sich unter anderem mit dem Touch-Box-System beschäftigt hat. Die Öffentlichkeitsarbeit für das Regionalmarketing und die dazugehörigen Projekte wurde vor allem von den Mitarbeitern des Büros UMPLAN wahrgenommen. Sie haben eine Reihe von Pressegesprächen veranstaltet sowie Pressemeldungen und Fachbeiträge lanciert, die sogar in überregionalen Blättern wie „Die Zeit“ auf Resonanz gestoßen sind. Besonders Publicity-trächtig - nicht zuletzt aufgrund der vom Land und der EU verliehenen Preise - war dabei das Müritz-Nationalparkticket.⁵⁹⁰

Events

Jährlich stattfindende Events mit unmittelbarem Bezug zum Nationalpark sind die Nationalparktage und das Künstlerpleinair. Beide Events sind nicht aus dem Umsetzungskonzept hervorgegangen, sondern unabhängig davon entstanden und werden nicht vom ZVMA organisiert. Darüber hinaus gab es innerhalb des Umsetzungskonzepts Bemühungen der Arbeitsgruppe „Öffentlichkeitsarbeit“, Events zu inszenieren, die allerdings gescheitert sind.

⁵⁸⁸ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 60 f.

⁵⁸⁹ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 61.

⁵⁹⁰ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 59 und grüne Anlage S. 130; NATIONALPARK 3/97, S. 26 f.

Die Nationalparktage, deren Abschluß ein Nationalparkfest an wechselnden Orten bildet, werden vom Nationalparkamt organisiert und richten sich in erster Linie an die einheimische Bevölkerung.⁵⁹¹

Das Künstlerpleinair wird vom Förderverein Müritz-Nationalpark getragen und seit 1992 von einem jungen Bildhauer aus der Region abwechselnd in Waren (Müritz) und Neustrelitz veranstaltet. Jedes Jahr nehmen im Durchschnitt acht Künstler aus aller Welt an dem dreiwöchigen Ereignis teil und erstellen Freiluftskulpturen, die einen „Kunstring“ rund um den Nationalpark bilden sollen. Bislang wurden knapp fünfzig Werke aus Naturmaterialien geschaffen. Das Generalthema der Vergänglichkeit von Mensch und Natur ist dem Schutzkonzept des Nationalparks entliehen: Wie die alten Bäume im natürlichen Wald durch junge abgelöst werden, so sollen zerfallene Kunstwerke nach einigen Jahren durch neue ersetzt werden. Das Projekt wird vom Land Mecklenburg-Vorpommern und zahlreichen lokalen Sponsoren gefördert. Praktisch-technische Unterstützung gewähren unter anderem das überbetriebliche Ausbildungszentrum in Waren (Müritz) und das Nationalparkamt Müritz.⁵⁹²

Die Arbeitsgruppe „Öffentlichkeitsarbeit“ hat sich auf Anregung der UMPLAN-Mitarbeiter damit beschäftigt, ein Kulturfestival mit dem Titel „Mecklenburger Seenzauber“ beziehungsweise „Mecklenburger Eiszauber“ ins Leben zu rufen. Nach dem Vorbild des Schleswig-Holstein-Festivals und des Festes auf der gefrorenen Hamburger Alster sollten ohnehin stattfindende Veranstaltungen gebündelt werden und zusammen mit neu kreierten Ereignissen dazu beitragen, die Attraktivität der Müritz-Region zu erhöhen. Nach Ansicht der Berater könnte gerade das Potential der zahlreichen gefrorenen Seen dazu genutzt werden, die touristische Nachfrage in den Wintermonaten zu steigern. Die Bemühungen führten dazu, daß im Januar 1997 in Waren (Müritz) ein Eisfest mit Disco und Eiskegeln stattfand. Weitere geplante Veranstaltungen mußten wegen einsetzenden Tauwetters abgesagt werden. Im Winter 1998 wurden einige Veranstaltungen durchgeführt, bei denen durchweg das Eis fehlte. UMPLAN hatte eine Veranstaltungsagentur hinzugezogen, die mit ihren Vorschlägen die Kommunen und den Zweckverband offensichtlich nicht überzeugen konnte. 1999 fanden keine Veranstaltungen mehr statt.⁵⁹³

⁵⁹¹ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 22; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 29.

⁵⁹² Vgl. MINISTERIUM FÜR BILDUNG ... 1999, o. S.; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 37; NOLTING 1997, o. S.; STADT NEUSTRELITZ 1999, o. S.

⁵⁹³ Vgl. LANGER / ZIMMERMANN 1997, S. 61 und grüne Anlage S. 96 und 102 f.

Interpretation

Auch in der Kommunikationspolitik macht es sich schmerzhaft bemerkbar, daß die Akteure kein Leitbild und keine strategischen Ziele formuliert haben. Daraus resultiert, daß es keine Corporate Identity gibt. Die verwirrende Vielfalt an Logos im Untersuchungsgebiet, das Fehlen eines stringenten Corporate Designs und die Tatsache, daß kein klares Image kommuniziert wird, hängen damit zusammen.

Wenn das Gebiet von außen auch relativ eindeutig als Müritz-Nationalparkregion zu identifizieren sein mag - die Akteure identifizieren sich nicht unbedingt in dieser Weise. Verschiedene Interviewaussagen deuten darauf hin, daß sich das Denken vielfach innerhalb der Gemeindegrenzen bewegt und sich bestenfalls auf den jeweiligen Landkreis bezieht. Gegen den Nationalpark wird kein lautstarker Protest artikuliert, aber er ist deswegen noch längst nicht allseits akzeptiert. Daher fällt die Selbstdefinition als Nationalparkregion noch schwer. Vor diesem Hintergrund sollten mehr Anstrengungen als bisher in das Binnenmarketing investiert werden. In Kapitel 9.3.2 wurde darauf hingewiesen, welche Rolle dabei die Diskussion über ein Leitbild spielen kann. Insgesamt kommt es darauf an, stärker mit der Bevölkerung in einen Dialog zu treten sowie mehr Möglichkeiten zur Mitwirkung und zum Einbringen persönlicher Ideen anzubieten. Das wird kein einfacher Prozeß sein, sondern einer, sondern bedarf geduldigen Förderung. Der Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“ und die regionale Tourismusbörse sind Schritte in die richtige Richtung gewesen. Die verhaltene oder nachlassende Resonanz, die sie gefunden haben, verdeutlichen um so nachdrücklicher den Handlungsbedarf. Die genannten Angebote könnten zum Beispiel ergänzt werden durch aktivierende Elemente wie Zukunftswerkstätten oder durch klassische Instrumente der Binnenkommunikation, etwa eine monatliche Tourismuszeitschrift.

Die Touch-Box ist ein intelligent gestaltetes Informations- und Buchungsinstrument, dessen Möglichkeiten erst in Ansätzen genutzt werden. Solange nur neun Geräte installiert sind und nur eine ebenso geringe Anzahl kommerzieller Inserenten darin vertreten ist, sind sie weder für die Nutzer noch für potentielle Inserenten sonderlich attraktiv. Wenn das System dazu dienen soll, Individualurlauber bei ihrer Ankunft mit Informationen zu versorgen und sie zu einer Hotelbuchung zu animieren, dann sind die bisherigen Standorte ungünstig gewählt: Nicht alle Besucher werden als erstes ein Besucherzentrum des Nationalparks oder eine Sparkasse aufsuchen, zumal außen an den Gebäuden nur unauffällig oder gar nicht auf die Touch-Boxen hingewiesen wird. Angesichts der immer weiter verbreiteten Nutzung des Internets wäre es

außerdem wichtig, die Informationsangebote der Touch-Boxen wenigstens in reduziertem Umfang in das Internet zu stellen.

Für die Touch-Boxen ist ebenso wie beim Müritz-Nationalparkticket eine kompetente Instanz erforderlich, welche die konzeptionelle und finanzielle Koordination des Projekts übernimmt. Deswegen ist es nur folgerichtig, wenn in dem Gutachten über eine Managementstruktur für das Nationalparkticket, welches der Zweckverband in Auftrag gegebenen hat, auch ein Betreibermodell für die Touch-Boxen entwickelt werden soll.

Die Bestrebungen von UMPLAN, neue Events zu etablieren, gingen grundsätzlich in die richtige Richtung. Events wären für die Region nicht nur zur Saisonverlängerung ein geeignetes Kommunikationsinstrument. Sie könnten auch dafür genutzt werden, neue Zielgruppen zu erreichen. Je nachdem, welches Marktsegment anvisiert wird, könnten Events

- mit sportlichem Charakter dazu genutzt werden, die Region zum Beispiel mittels eines großen Volksradelns als fahrradfreundliche Destination zu profilieren oder mittels eines Golfturniers kaufkräftigere Gruppen zu erreichen,
- die Attraktionen des Nationalparks in den Vordergrund rücken, beispielsweise das Schlüpfen des Adlernachwuchses oder den Durchzug der Kraniche.

Das Künstlerpleinair ist ein hervorragendes Beispiel für einen kulturellen Event mit unmittelbarem Bezug zum Nationalpark, der auch überregionale Beachtung findet. Weitere Aktionen in dieser Richtung wären denkbar, zum Beispiel die Auslobung und feierliche Übergabe eines Journalistenpreises für den besten Film oder den besten Wortbeitrag zum Nationalpark.

Die Erfahrungen aus dem Münsterland und anderen Regionen belegen, daß Events regelmäßig veranstaltet und professionell organisiert werden müssen, um sie im Bewußtsein der Zielgruppen zu verankern. Dafür ist eine leistungsfähige Institution vonnöten, die auf der Ebene der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden nicht existiert.

9.3.4 Marketingkontrolle

Eine öffentliche Evaluierung der Regionalmarketing-Aktivitäten hat nicht stattgefunden. Interne Erfolgskontrollen haben diejenigen Institutionen und Personen durchgeführt, die das Regionalmarketing mit Fördergeldern unterstützt haben. Außerdem wurde innerhalb des ZVMA sehr intensiv über die Arbeit des beauftragten Beratungsbüros diskutiert. Das Beratungsbüro hat in seinem Abschlußbericht von 1998

ebenfalls eine Evaluierung des Zweckverbandes, des Nationalparkamtes und anderer Akteure vorgenommen. Dies dürfte ein Grund für die Meinungsverschiedenheiten im Zweckverband gewesen sein, die dazu geführt haben, daß der Endbericht unter Verschuß gehalten und nicht veröffentlicht wird. Von seiten des Beratungsbüros wurde der Vorschlag gemacht, ein unabhängiges Gremium einzusetzen, das die geleistete Arbeit neutral beurteilen sollte. Insgesamt betrachtet gibt es also verschiedene Ansätze von operativ orientierten Effektivitätskontrollen, aber keine strategisch ausgerichteten Kontrollen und keine Effizienzkontrollen.

In den Interviews haben die befragten Akteure den Erfolg des Regionalmarketing unter anderem folgendermaßen beurteilt:

- Mehrere Gesprächspartner haben den Einstellungswandel beschrieben, der in einigen kleineren Gemeinden am Rande des Nationalparks begonnen hat. Ein Beispiel dafür ist die folgende Passage über die Gemeinde Kratzeburg:

„Kratzeburg fühlte sich von aller Welt benachteiligt, da passierte nichts, [...]. Man hat es darauf reduziert, daß man gesagt hat: 'Das liegt nur daran, daß [...] wir durch diesen vermalledeiten Nationalpark auch noch die letzte Chance, direkt ans Müritzufer zu kommen, verbaut bekommen. [...] Das ist so bezeichnend, daß heute eine solche Gemeinde ein sehr aktiver Mitzieher, möchte ich fast sagen, ein Leistungsträger in diesem Zweckverband geworden ist, daß dort Ideen entwickelt werden.“⁵⁹⁴
- Der Vorsitzende des ZVMA verwies auf die Arbeitsplätze, die auch in den kleineren Orten durch den Tourismus bereits entstanden sind, und sagte zur Tätigkeit von UMPLAN:

„Wir schätzen ein, daß insgesamt gesehen die Tätigkeit des Institutes sehr wertvoll war, daß sie Impulse gegeben haben, daß sie Entwicklungen ausgelöst und auch begleitet haben und daß wir ohne die Tätigkeit dieses Institutes sicher nicht so weit gekommen wären.“⁵⁹⁵
- Der Dezernent im Neubrandenburger Amt für Raumordnung, der für die Regionalkonferenz und damit auch für die Betreuung des Umsetzungskonzepts zuständig war, hob die gestiegene Kooperationsbereitschaft der Kommunen hervor:

„Wir spüren, daß immer mehr Gemeinden bereit sind, interkommunal zusammenzuarbeiten - und das ist uns das Wichtigste, als Ausgangsbasis für solche Umsetzungsstrukturen.“⁵⁹⁶
- Die Mitarbeiterin der Wirtschaftsfördergesellschaft des Müritzkreises, die das LEADER II-Koordinierungsbüro leitet, betrachtet Existenzgründungen in der Gastronomie als Erfolg:

⁵⁹⁴ Interviewaussage.

⁵⁹⁵ Interviewaussage.

⁵⁹⁶ Interviewaussage.

„Wir haben in einem Ort das Ergebnis, daß ein Imbißstand sich gegründet hat. Das ist ein gutes Ergebnis. [...] In einem Ort, der landwirtschaftlich geprägt ist, wo siebzig Prozent der Fläche mit Ansprüchen von Alteigentümern belastet sind, [...] und jetzt gibt es dort eine Imbißbude. Das ist ein Ergebnis.“⁵⁹⁷

- Ein Mitarbeiter des Nationalparkamts freute sich 1997 darüber, daß die Akzeptanz für den Nationalpark durch das Regionalmarketing gestiegen ist:

„Ich glaube, daß zur Zeit die Tendenz, die Stimmung eher zum Positiven neigt. Das ist ein gutes Zeichen und ist ein Symbol dieser Dynamik, die hier zur Zeit drin ist. [...] Die Meinungsführerschaft hier in der Region ist zur Zeit dem Nationalpark positiv gestimmt, weil sie merkt: 'Aha, mit dem Nationalpark, das ist eine Chance.“⁵⁹⁸

- Häufig wurde Zufriedenheit darüber artikuliert, daß sich Nationalparkamt und Anliegergemeinden nicht mehr konfrontativ gegenüberstehen, sondern gemeinsam nach Entwicklungsmöglichkeiten suchen. Ein Beispiel dafür ist folgende Aussage des leitenden Mitarbeiters einer Stadt am Nationalpark:

„Also im großen und ganzen bin ich der Auffassung, daß wir jetzt einen Stand erreicht haben, wo die Konflikte zwischen Nationalpark und umliegenden Gemeinden abgebaut worden sind und wir an der Umsetzung arbeiten. Das läuft gut, natürlich immer mit der Einschränkung, daß im Einzelfall nicht alles Friede, Freude, Eierkuchen ist. Aber wir haben gegenüber der Situation von 1992/93 riesige Fortschritte gemacht. Damit bin ich sehr zufrieden.“⁵⁹⁹

Interpretation

Die Akteure im Untersuchungsgebiet haben in Ansätzen Effektivitätskontrollen durchgeführt: Mit Blick auf die Umsetzung wird konstatiert, daß im Rahmen des Regionalmarketing und vor allem durch die Arbeit des Büros UMPLAN zahlreiche Maßnahmen realisiert wurden; gleichzeitig wird festgestellt, daß man den ursprünglichen Zielen - (a) Schaffung von Arbeitsplätzen beziehungsweise „Geld verdienen mit dem Nationalpark“ und (b) Erhöhung der Akzeptanz des Nationalparks - näher gekommen ist.

Diese relativ pauschalen Evaluierungen sind jedoch nicht mit systematischen Effektivitätskontrollen gleichzusetzen, weil sie keine differenzierten Schlüsse auf das zukünftige Handeln ermöglichen. Dies hat seine Gründe zu einem Teil sicher darin, daß der Zeitraum von drei Jahren seit Beginn des systematischen Regionalmarketing eine abschließende Beurteilung nicht zuläßt. Die Kontrollen bleiben aber auch des-

⁵⁹⁷ Interviewaussage.

⁵⁹⁸ Interviewaussage.

⁵⁹⁹ Interviewaussage.

wegen diffus, weil die Ziele nur sehr allgemein definiert wurden. Das heißt: Weil nicht festgelegt wurde, was im einzelnen mit dem Regionalmarketing erreicht werden sollte, kann der Erfolg nicht überprüft werden und kann auch nicht gesagt werden, wie die ergriffenen Maßnahmen gegebenenfalls zu modifizieren und weiterzuentwickeln wären.

Um effektive Kontrollen durchführen zu können, müßten die Akteure in der Müritz-region strategische Marketingziele formulieren, zum Beispiel die Ausweitung der Marktanteile in bestimmten Geschäftsfeldern, die Erschließung neuer Marktsegmente oder den Aufbau eines definierten Images. Nach Ablauf einer vorher festzulegenden Periode könnte dann besser analysiert werden, ob die richtigen Maßnahmen durchgeführt und die Ziele erreicht wurden.

Das Controlling, also die laufende Erhebung und Auswertung der für eine differenzierte Evaluierung erforderlichen Daten aus Übernachtungsstatistiken, Gästebefragungen und so fort, sollte als eigenständiger Aufgabenbereich erkannt und von entsprechend geschultem Personal durchgeführt werden. Möglicherweise könnte diese Funktion von einem Angestellten in einer der beteiligten Kommunalverwaltungen wahrgenommen werden.

Die Evaluierung der Umsetzungsprozesse, das heißt der Arbeitsstrukturen und der Vorgehensweise, ist von den Beteiligten nur schwer zu leisten. Sie spüren die Stärken und Schwächen des Systems zwar am unmittelbarsten, sind häufig aber zu sehr involviert, um eine nüchterne Ursachenanalyse durchführen zu können. Daher ist der Vorschlag des beauftragten Beratungsbüros sinnvoll, einen Beirat von externen Fachleuten mit dieser Aufgabe zu betrauen. Wahrscheinlich bräuchte kein neues Gremium gegründet zu werden, weil bereits das Lenkungsgremium der Regionalkonferenz (s. Abb. 15) weit genug vom Tagesgeschäft des Regionalmarketing in den Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden entfernt wäre.

Unbedingt anzustreben wären für das Untersuchungsgebiet auch Effizienzkontrollen. Hierfür gilt noch mehr als für Effektivitätskontrollen, daß die Evaluation von Unbeteiligten vorgenommen werden sollte.

9.4 Fazit

In der Gesamtschau liegen die Stärken des Regionalmarketing in der Müritz-Nationalparkregion während der Jahre 1996 bis 1999 darin,

- daß eine alles in allem effektive Arbeitsstruktur etabliert wurde,

- daß zahlreiche Projekte initiiert wurden, die zum Teil sehr erfolgreich waren und mit denen Schwung und Dynamik in die Region gebracht wurden und
- daß das Nationalparkamt eine konstruktive Rolle gespielt hat, innerhalb derer es aus dem Hintergrund entscheidende Impulse gegeben hat und viele Vorhaben mit seinem Know-how und seiner Personalkapazität unterstützt hat.

Allerdings sind auch Schwachpunkte zu konstatieren, nämlich

- daß als Träger ein Verband ausgewählt wurde, der ehrenamtlich arbeitet und nicht über eine leistungsfähige eigene Verwaltung verfügt, und daß auch später keine funktionierende Geschäftsstelle etabliert werden konnte,
- daß vor allem aufgrund der fehlenden Geschäftsstelle keine Kontinuität und Professionalität in die Arbeit gebracht werden konnte, woran der Übergang von der Aufbau- zur Konsolidierungsphase bislang gescheitert ist,
- daß die Erfolge auf der operativen Ebene, das heißt in der Leistungs- und Kommunikationspolitik, ungenügend aufeinander abgestimmt sind und nicht aus einem strategischen Konzept resultieren, wodurch eine Marketingkontrolle kaum möglich ist, und
- daß das Binnenmarketing vernachlässigt wurde.

Beim weiteren Vorgehen sollte ein Hauptziel darin bestehen, eine größere Ruhe und Kontinuität in das Regionalmarketing zu bringen. In der Vergangenheit wurden viele Ideen von den eingeschalteten Beratern mit großer Verve propagiert. Die regionalen Akteure vermochten dem vorgelegten Tempo allerdings nicht immer zu folgen, zum Beispiel in Bezug auf das Kulturfestival „Mecklenburger Eiszauber“ oder auch hinsichtlich mancher Vorschläge zur Gestaltung der Eingangsbereiche.

Obgleich in den vergangenen drei Jahren große Fortschritte erreicht worden sind, ist das Marktpotential der Müritz-Nationalparkregion bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Bevor neue Maßnahmen aufgelegt werden, sollten aber die alten in sicheres Fahrwasser - sprich: in ein solides Management - überführt werden. Die Einrichtung einer wie auch immer gearteten professionellen Geschäftsstelle ist hierfür von zentraler Bedeutung.

Außerdem sollten sich die Entscheidungsträger Klarheit darüber verschaffen, welche strategisch-thematische Richtung das Regionalmarketing in Zukunft nehmen soll. Manche Entwicklungslinien sind automatisch vorgegeben, sofern man auf Einvernehmen mit dem Nationalparkamt Wert legt. Dazu gehört der Verzicht auf einen Massentourismus, wie er an der Ostseeküste streckenweise anzutreffen ist. Bei der Festlegung von Geschäftsfeldern und Produkten besteht im einzelnen dennoch ein beträchtlicher kreativer Spielraum, den es zu nutzen gilt.

Eine intensivere Diskussion über die Ziele der Regionalentwicklung böte die Chance, auch die Bevölkerung stärker einzubeziehen und einen breiteren Konsens zu erreichen. Vordergründig sind es die Bürgermeister und die Gemeinderäte, die die politische und finanzielle Verantwortung für die Ausgestaltung des Regionalmarketing tragen und die darüber entscheiden, welche Maßnahmen in einer Gemeinde oder auf der Ebene des Zweckverbands realisiert werden. Die Politiker werden jedoch von den Gemeindebewohnern gewählt, so daß jenen letztlich die Schlüsselrolle zukommt. Beide - Politiker und Bevölkerung - müssen stärker als bisher die Möglichkeiten erkennen und konsequent umsetzen, die der Nationalpark für die Regionalentwicklung bietet.

In der gegenwärtigen Phase - Mitte 1999 - scheinen die Zentrifugalkräfte in der Region und im ZVMA stärker zu werden. Die Akteure haben aber bewiesen, daß sie eine Aufbruchstimmung erzeugen und nutzen können. Daher sind Prognosen über den Zeitbedarf für die oben skizzierten Schritte schwer zu treffen.

D **Schlußfolgerungen**

10 **Thesen zum Marketing von Nationalparkregionen**

Nachdem in Teil B ein literaturgestütztes Modell entwickelt worden ist, auf dessen Grundlage in Teil C die Fallstudie durchgeführt und interpretiert wurde, soll nun erörtert werden, welche Rückschlüsse von der Fallstudie auf das Modell gezogen werden können. Dabei geht es darum, das Modell einem Plausibilitätstest zu unterziehen sowie gegebenenfalls zu präzisieren und um zusätzliche Hypothesen zu ergänzen. Resultate, die mit dem Modell in Widerspruch stehen, haben die empirischen Untersuchungen nicht geliefert.

Es werden Empfehlungen im Sinne von Thesen formuliert, die *potentiell* generalisierbar und auf andere Nationalparkregionen übertragbar sind. Ob sie es tatsächlich sind, muß dahingestellt bleiben. Sie beanspruchen keine erkenntnistheoretische Gültigkeit, sondern sollen zur praktischen Erprobung und zur weiteren empirisch-wissenschaftlichen Auseinandersetzung anregen.

Die Thesen beziehen sich nur auf solche Aspekte des Modells, die von der Fallstudie berührt werden. Sie sind das Resultat einer Zusammenschau von Modell und Empirie. Teilweise wurden auch darüber hinausgehende Reflektionen angestellt. Die Thesen sind danach gegliedert, ob sie

- der Akteurs- und Prozeßebene oder der funktionalen Ebene zuzuordnen sind und ob sie
- das Modell bestätigen oder erweitern beziehungsweise modifizieren (s. Tab. 5).

Tabelle 5: Thesen zum Marketing von Nationalparkregionen

VERHÄLTNIS ZUM MODELL	B E Z U G	
	Prozeß- und Akteursebene	Funktionale Ebene
Bestätigung des Modells	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regionalmarketing braucht politische Unterstützung und einen leistungsfähigen Träger 2. Regionalmarketing durch Anreize der öffentlichen Hand fördern 3. Die personelle und finanzielle Ausstattung der Geschäftsstelle ist wichtiger als die gewählte Rechtsform 4. Mehrgliedrige Arbeitsstruktur etablieren und Promotorenrollen besetzen 5. Unterschiedliche Arbeitsmethoden flexibel einsetzen, aber klare Aufgabenteilung einhalten 6. Rasche Anfangserfolge sind wichtig; entscheidender sind jedoch Geduld und Ausdauer 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Diskussion über Ziele und Strategien synchron mit der Maßnahmenumsetzung vorantreiben 15. Nationalpark zur Grundlage einer Dachmarkenstrategie machen 16. Von Beginn an konsequentes Binnenmarketing betreiben 17. Effektivität und Effizienz regelmäßig kontrollieren
Modifizierung / Erweiterung des Modells	<ol style="list-style-type: none"> 7. Regionalmarketing setzt ein Mindestmaß an Nationalpark-Akzeptanz in der Bevölkerung voraus 8. Nicht auf die Bezeichnung „Regionalmarketing“, sondern auf Arbeitsweise und Inhalt kommt es an 9. Verkehrserschließung und touristische Informationssysteme bilden ideale Einstiegsthemen 10. Die Festanstellung eines Moderators hat Priorität vor der Beauftragung externer Fachleute 11. Aus Nationalparkverwaltungen sollten keine regionalen Entwicklungsagenturen werden 12. Eine Nationalparkverwaltung kann dem Regionalmarketing wichtige Impulse verleihen und sich aktiv daran beteiligen, ohne interne Widerstände befürchten zu müssen 13. Nationalparkverwaltung und regionale Akteure sollten ein abgestuftes System wechselseitiger Entscheidungsbeteiligung praktizieren 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Nationalparkbezogenes Regionalmarketing durch Regional- und Landesplanung unterstützen

10.1 Prozeß- und Akteursebene

10.1.1 Bestätigung des Modells

These 1: Regionalmarketing braucht politische Unterstützung und einen leistungsfähigen Träger⁶⁰⁰

In der Müritz-Fallstudie erwies sich die Einbindung der politischen Entscheidungsträger und des Nationalparkamts in Lenkungsgremium und Beirat als ein Faktor, der die Arbeit im Umsetzungskonzept deutlich erleichtert hat. Reibungsverluste entstanden hingegen durch die Konkurrenz zwischen den Wirtschaftsfördergesellschaften und dem beauftragten Moderationsbüro. Außerdem ist die Nachhaltigkeit der Arbeit ungewiß, weil der ZVMA als Träger nicht über die erforderlichen finanziellen und organisatorischen Kapazitäten verfügte.

Daraus folgt: Wer immer Regionalmarketing in einer Nationalparkregion initiieren möchte, sollte sich um die Unterstützung der Bürgermeister und Landräte, der Nationalparkverwaltung und der Institutionen bemühen, zu deren Aufgabenbereich Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung gehören. Dadurch erhält das Regionalmarketing den erforderlichen politischen Rückhalt. Die Einbindung derjenigen, die bislang schon mit Regionalmarketing in einem weiten Sinne befaßt gewesen sind, hat den Zweck, keine Konkurrenzen entstehen zu lassen sowie die institutionellen Ressourcen und das vorhandene Wissen optimal zu nutzen, zum Beispiel bei der Akquisition von Fördergeldern oder der Beratung von Existenzgründern.

Unter Umständen kann auch ein bestehendes Amt für Wirtschaftsförderung oder eine entsprechende Gesellschaft als Geschäftsstelle des Regionalmarketing fungieren. Denn Regionalmarketing braucht eine leistungsfähige, dauerhafte Trägerstruktur. Wenn keine bestehende Institution diese Aufgabe übernehmen kann, sollte darauf hingewirkt werden, möglichst schnell die dafür erforderlichen Gelder bereitzustellen. In der Regel müssen dies öffentliche Fördermittel sein.

These 2: Regionalmarketing durch Anreize der öffentlichen Hand fördern⁶⁰¹

In der Müritzregion hätte es ohne die Fördergelder von Land, Bund und Region kein Umsetzungskonzept gegeben, weil der ZVMA das Moderations- und Beratungsbüro

⁶⁰⁰ Vgl. Kap. 5.1.

⁶⁰¹ Vgl. Kap. 5.1.2.

nicht hätte bezahlen können. Gleiches gilt für die erste Initiative der Jahre 1992 bis 1994. Staatliche Transfers haben auch bei der Umsetzung der Projekte eine große Rolle gespielt, zum Beispiel bei der Realisierung der Eingangsbereiche.

Wenn Akteure sich auf Dauer für das Regionalmarketing engagieren sollen, muß für sie früher oder später ein spezifischer Nutzen erkennbar werden. Interkommunale Kooperation und die Zusammenarbeit kommunaler Gebietskörperschaften mit einem Nationalpark sind jedoch gerade in der Anfangsphase mit monetären und anderen Kosten behaftet. Daher sollten die Initiatoren des Regionalmarketing dafür Sorge tragen, daß Bund und Land geeignete Anreize gewähren. Dies kann etwa dadurch geschehen, daß ein privilegierter Zugang zu öffentlichen Geldern eingeräumt wird. Auch das eigentliche Regionalmarketing kommt in der Regel nur dann zustande, wenn die Arbeit der Geschäftsstelle, des Moderators und gegebenenfalls des Beraters aus Mitteln von Land, Bund oder EU unterstützt wird. Es sollte jedoch erreicht werden, daß die beteiligten Städte und Gemeinden ebenfalls finanzielle Beiträge zum Regionalmarketing leisten.

These 3: Die personelle und finanzielle Ausstattung der Geschäftsstelle ist wichtiger als die gewählte Rechtsform⁶⁰²

Im untersuchten Fallbeispiel hatte der Träger des Regionalmarketing die Rechtsform eines Zweckverbands. Dies stellt einen höheren Grad der Institutionalisierung dar als beispielsweise ein eingetragener Verein. Gleichwohl konnte der ZVMA seiner Rolle nur bedingt gerecht werden, weil seine Geschäftsstelle nicht kontinuierlich besetzt war und weil insgesamt nicht genügend Geld für die Organisation zur Verfügung stand.

Aus diesem Befund ist abzuleiten, daß die gewählte Rechtsform geringe Auswirkungen auf den Erfolg und die Dauerhaftigkeit des Regionalmarketing hat. Wichtiger sind offensichtlich die Ausstattung der Geschäftsstelle mit Personal und Geld beziehungsweise das Akquisitionsgeschick der Verantwortlichen. Weiterhin ist zu empfehlen, die Geschäftsstelle nicht nur mit ABM-Kräften zu besetzen, weil durch die damit verbundenen Fluktuationen nicht die erforderliche Kontinuität sichergestellt werden kann.

⁶⁰² Vgl. Kap. 5.1.3.

*These 4: Mehrgliedrige Arbeitsstruktur etablieren und Promotorenrollen besetzen*⁶⁰³

Die Struktur, mit der im Untersuchungsgebiet gearbeitet wurde und die weitgehend dem in Teil B entwickelten Modell entspricht, hat sich grundsätzlich bewährt. Das wesentliche Defizit bestand darin, daß keine Geschäftsstelle aufgebaut werden konnte, die auf Dauer die Funktion des Prozeßpromotors hätte übernehmen können.

Allgemein gesprochen bedeutet dies, daß neben der Geschäftsstelle eine mehrgliedrige Arbeitsstruktur geschaffen werden sollte. Dazu gehören in jedem Falle eine Lenkungsgruppe und mehrere Arbeitsgruppen. Bei Bedarf kann man zusätzlich ein Koordinierungsgremium und einen Beirat einrichten und einen externen Moderator oder Berater hinzuziehen. Damit wird der Erkenntnis Rechnung getragen, daß Macht-, Fach- und Prozeßpromotoren für die erfolgreiche Umsetzung einer Innovation gebraucht werden. In den Arbeitsgruppen sollten nicht nur Funktionsträger aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik zusammenkommen, sondern es sollten sich auch die Bürger mit ihren Vorstellungen und ihren Kenntnissen einbringen können.

*These 5: Unterschiedliche Arbeitsmethoden flexibel einsetzen, aber klare Aufgabenteilung einhalten*⁶⁰⁴

In der Literatur finden sich bereits Hinweise darauf, daß im Regionalmarketing mit sehr unterschiedlichen Methoden gearbeitet werden muß und daß es problematisch ist, die Funktionen des Moderators mit denen des Beraters zu vermischen. Die Fallstudie bestätigt diese Erfahrungen.

Außerdem hat sich gezeigt, daß ein externer Moderator seinen Arbeitsstil variieren muß, je nachdem in welchem zeitlichen Stadium sich die Regionalmarketing-Initiative befindet: Wenn mit dem Regionalmarketing begonnen wird, braucht man einen Moderator, der sehr stark als Coach und animateur in Erscheinung tritt. Je weiter die Aufbauphase voranschreitet und sich der Konsolidierungsphase nähert, desto mehr muß sich der Moderator zurückhalten und die Akteure eigenständig arbeiten lassen.

Manche Elemente des Regionalmarketing müssen im kleinen Kreis erarbeitet werden - etwa detaillierte Fragen der Leistungs- oder Kommunikationspolitik -, während andere Bausteine nur von Fachleuten erstellt werden können, zum Beispiel Image- oder Nachfrageanalysen. Innerhalb der Arbeitsstruktur sollte mit unterschiedlichen

⁶⁰³ Vgl. Kap. 5.2.

⁶⁰⁴ Vgl. Kap. 5.2 und 6.5.

Verfahren gearbeitet werden; bevor die Arbeitskreise ihre eigentliche Tätigkeit aufnehmen, können zum Beispiel mehrtägige Workshops nach Art einer Zukunftswerkstatt oder Zukunftskonferenz abgehalten werden, um die Kreativität der Beteiligten zu stimulieren.

Bei aller Flexibilität in der Vorgehensweise ist es unverzichtbar, die Aufgaben von Moderator, Berater und Geschäftsstelle klar auseinanderzuhalten. Der Moderator sollte nicht zugleich als Berater in inhaltlichen Fragen tätig werden, um seine Neutralität nicht zu gefährden. Sofern ein externer Moderator hinzugezogen wird, darf er nicht auch noch die Funktion der Geschäftsstelle übernehmen. Statt dessen sollte eine Geschäftsstelle mit Mitarbeitern aus der Region eingerichtet werden, die das Regionalmarketing fortführen können, wenn keine Fördermittel für externe Moderatoren oder Berater mehr zur Verfügung stehen.

These 6: Rasche Anfangserfolge sind wichtig; entscheidender sind jedoch Geduld und Ausdauer⁶⁰⁵

Regionalmarketing ist auf schnelle Erfolge angewiesen. Wenn nach ungefähr einem halben Jahr keine greifbaren Resultate in Form von realisierten Projekten zu erkennen sind, schwindet unweigerlich die Motivation der Akteure. Außerdem wird den Kritikern Munition geliefert, die das Regionalmarketing von Anbeginn an als Verschwendung von Geld und Zeit gesehen haben. Die Müritz-Fallstudie zeigt, daß rasche Anfangserfolge nur durch starke Impulse von außen zu erzielen sind, die in diesem Beispiel von dem beauftragten Büro UMPLAN ausgingen. Vor allem mit dem Nationalpark-Ticket, aber auch mit den Prototypen der Touch-Boxen wurden sehr plakative Projekte mit großer Ausstrahlungskraft realisiert, deren dauerhafter Fortbestand jedoch ungewiß ist.

Daran wird nochmals deutlich, daß sich nachhaltig erfolgreiche Projekte nicht aus dem Boden stampfen lassen. Um den Nationalpark und den damit verbundenen Schutzansatz zu Grundlagen der Regionalentwicklung zu machen, sind in der Regel Bewußtseinsbildungsprozesse erforderlich, die viel Zeit in Anspruch nehmen. Wenn Regionalmarketing zu einer wirklich eigenständigen, das heißt von den regionalen Akteuren selbst bestimmten Entwicklung führen soll, dann können Projekte wie das Müritz-Nationalpark-Ticket nur „Initialzündungen“ mit Vorbildcharakter sein, denen weitere Projektideen aus der Bevölkerung und auch strategische Überlegungen über

⁶⁰⁵ Vgl. Kap. 5.2.6.

die Zukunft der Region folgen müssen. Das Lenkungsgremium und die Moderatoren, die diese Prozesse begleiten und steuern, brauchen daher Geduld und Ausdauer.

10.1.2 Modifizierung und Erweiterung des Modells

These 7: Regionalmarketing setzt ein Mindestmaß an Nationalpark-Akzeptanz in der Bevölkerung voraus

Die These steht in einem gewissen Widerspruch zu der Prämisse der Arbeit, Regionalmarketing ließe sich als Instrument zur Verbesserung der Akzeptanz von Nationalparks einsetzen. Diese Ansicht, die vor allem von Naturschutzseite vertreten wird, hat sich in der Müritz-Fallstudie nur bedingt bestätigt. Vielmehr hat sich herausgestellt, daß Gemeindevertreter und einzelne Bürger, die dem Nationalpark skeptisch oder kritisch gegenüberstehen, nur schwer zur Mitarbeit im Rahmen des Regionalmarketing zu bewegen sind. An der Müritz wurde daher zunächst in den Gemeinden mit der Arbeit am „Umsetzungskonzept“ begonnen, die dazu bereit waren und die nötige Aufgeschlossenheit mitbrachten. Im Laufe der zweiten Regionalmarketing-Initiative zeigten sich schließlich auch einige der Gemeinden kooperationswillig, deren Vertreter den Nationalpark bis dahin eher abgelehnt hatten.⁶⁰⁶ Dennoch haben zahlreiche Interviewpartner die Passivität und den Attentismus auf Seiten der Gemeinden, der Bürger und bestimmter Institutionen beklagt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden keine Erhebungen der Akzeptanz durchgeführt. Allerdings läßt sich aus dem oben Gesagten die Schlußfolgerung ziehen, daß Regionalmarketing nur bedingt zur kurzfristigen Erhöhung der Akzeptanz für Nationalparks in der Bevölkerung geeignet ist, sondern eher zur Sicherung vorhandener Akzeptanz und zu deren langfristiger Verbesserung. Wenn sich gewisse lokale Entscheidungsträger trotz niedriger Akzeptanz des Nationalparks in der Bevölkerung und dementsprechend geringer Kooperationsbereitschaft für eine nationalparkbezogene Regionalmarketing-Initiative entschließen, sollte von Anbeginn ein konsequentes Binnenmarketing betrieben werden (vgl. These 16).

⁶⁰⁶ Die Müritz-Fallstudie ist im übrigen auch ein Anschauungsbeispiel dafür, wie wichtig eine kooperationsbereite Nationalparkverwaltung im Marketing von Nationalparkregionen ist: Das „Umsetzungskonzept“ wäre nicht vorstellbar gewesen mit einem Nationalparkamt, das sich als reine Naturschutzbehörde verstanden hätte (zur Rolle der Nationalparkverwaltung s. Thesen 11 u. 12).

These 8: Nicht auf die Bezeichnung „Regionalmarketing“, sondern auf Arbeitsweise und Inhalt kommt es an

Der Begriff „Marketing“ löst oft Vorstellungen von einer reinen Verkaufsorientierung und der Manipulation von Zielgruppen aus. Um dies zu vermeiden, kann es opportun sein, für Regionalmarketing eine andere Bezeichnung zu wählen. Der Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt. Im Untersuchungsgebiet wurde zum Beispiel mit den Begriffen „überörtliches Handlungskonzept“ und „Umsetzungskonzept“ gearbeitet.

Wichtiger als Namen und Bezeichnungen sind die Arbeitsformen und -inhalte. Die Kernpunkte sind dabei

- eine zielgruppenorientierte Denkhaltung,
- die Schaffung einer leistungsfähigen Geschäftsstelle und einer mehrgliedrigen Arbeitsstruktur unter Einbeziehung von Macht-, Fach- und Prozeßpromotoren,
- die Einbindung der Nationalparkverwaltung und die Nutzung ihres Fachwissens,
- eine sorgfältige Analyse der Ausgangslage und die Erarbeitung marktbezogener Ziele und Strategien,
- die rasche Umsetzung konkreter Maßnahmen und
- die fortlaufende Kontrolle von Umsetzungs- und Zielerreichungsgrad sowie der Kosten.

These 9: Verkehrserschließung und touristische Informationssysteme bilden ideale Einstiegsthemen

Projekte wie das Müritz-Nationalparkticket oder das Touch-Box-System sind relativ leicht durchzusetzen, weil sie ein Positiv-Summen-Spiel darstellen, bei dem alle Beteiligten nur gewinnen können. Sie gehören damit zum Komplex der „gutartigen“ Themen, weil keine Verteilungskonflikte zwischen den Kommunen zu befürchten sind. Der Aufwand, der nötig ist, um verschiedene Verkehrsträger unter dem Dach eines gemeinsamen Angebots zu vereinen oder um ein umfassendes Informationssystem zu erstellen, sollte jedoch nicht unterschätzt werden.

In Nationalparks, die aus zusammenhängenden Landgebieten bestehen, von Orten umgeben sind und von Fahrwegen beziehungsweise Straßen durchschnitten werden⁶⁰⁷, bietet es sich an, Verkehrskonzepte in der Art des Müritz-Nationalparktickets als Einstiegsthema zu wählen. Es verbindet die Vorteile einer

⁶⁰⁷ Dies ist der Fall an der Müritz sowie zum Beispiel im Bayerischen Wald, im Hainich, im Harz und im Kellerwald, nicht dagegen in Berchtesgaden, Jasmund, im Wattenmeer und an der Elbe;

umweltgerechten touristischen Erschließung des Nationalparks und der Besucherlenkung. Die Besucherströme werden gebündelt und damit sichtbar gemacht, womit sich gegenüber Skeptikern die Attraktivität des Nationalparks demonstrieren läßt. Ein solches innovatives Transportangebot trägt außerdem dazu bei, die Anziehungskraft der gesamten Region zu steigern.

These 10: Die Festanstellung eines Moderators hat Priorität vor der Beauftragung externer Fachleute

Im untersuchten Fallbeispiel wurde ein externes Büro für rund zwei Jahre mit der Rolle des Prozeßpromotors beauftragt. Abgesehen davon, daß nicht hinreichend zwischen Beratungs- und Moderationsaufgaben getrennt wurde (vgl. These 5), stand man vor dem Problem, daß die Regionalmarketing-Aktivitäten nach dem Ende der Landesfinanzierung praktisch zusammengebrochen sind. Den regionalen Akteuren war es nicht gelungen, aus eigener Kraft eine Geschäftsstelle aufzubauen, die den begonnenen Prozeß hätte fortführen können.

Eine Alternative hätte möglicherweise darin bestanden, mit den vorhandenen Geldern einen qualifizierten Moderator fest anzustellen. Um keine dauerhafte Abhängigkeit von Fördermitteln entstehen zu lassen, hätte man den Finanzbeitrag der staatlichen Geldgeber von einhundert Prozent im ersten Jahr innerhalb von drei oder vier Jahren auf null absenken können mit der Auflage, sich über marktfinanzierte Dienstleistungen oder über Beiträge der Gemeinden eine eigene Finanzierungsbasis zu schaffen.

Unter den genannten Bedingungen erscheint die Festanstellung eines Moderators sinnvoller als ein befristeter Auftrag, zumal der Vorteil der neutralen Außenperspektive auch bei einem externen Moderator nach einigen Monaten Tätigkeit kaum noch gegeben ist.

These 11: Aus Nationalparkverwaltungen sollten keine regionalen Entwicklungsagenturen werden

In der Müritzregion gab es spätestens ab 1996 - nach der Zusammenlegung der Forstverwaltung in das Nationalparkamt - eine personell sehr gut ausgestattete Nationalparkverwaltung mit einem Leiter, dem sehr an einer positiven Entwicklung der gesamten Region gelegen war. Außerdem war die Einstellung der Bevölkerung zum Nationalpark zwar nicht gerade euphorisch, aber auch bei weitem nicht so negativ wie in anderen Nationalparkregionen. Diese Aspekte hätten dafür gesprochen, dem

Nationalparkamt die Trägerschaft des Regionalmarketing und die Geschäftsstellenfunktion zu übertragen. Auf längere Sicht hätte die Nationalparkverwaltung damit die Aufgaben einer regionalen Entwicklungsagentur übernommen.

An der Müritz wurde von einem solchen Modell vor allem deswegen Abstand genommen, weil man befürchtete, die Nationalparkverwaltung würde ansonsten an Grenzen ihrer Glaubwürdigkeit stoßen. Darüber hinaus gibt es weitere Gründe, die für eine Trennung der beiden Aufgabenbereiche sprechen:

- Die Verwaltung eines Nationalparks ist stets zugunsten des Naturschutzes parteiisch, weil ihre primäre Aufgabe im Schutz natürlicher Prozesse beziehungsweise im Wildnisschutz besteht. Eine Trägerorganisation des Regionalmarketing muß dagegen als Entwicklungsagentur relativ neutral zwischen Naturschutz und Wirtschaftsinteressen vermitteln können.
- Regionalmarketing ist keine hoheitliche Aufgabe und kann von privatrechtlichen Organisationen effizienter erfüllt werden.
- Eine Behörde kann nicht unternehmerisch tätig werden und sich durch eigene Einnahmen selbst finanzieren.

Der ZVMA, der an der Müritz als Träger des Regionalmarketing fungierte, konnte sich als kommunaler Zusammenschluß ebenfalls nicht unternehmerisch betätigen, was sich recht bald als Nachteil herausstellte, weil Projekte wie die Touch-Box mit einem wirtschaftlichen Risiko verbunden waren.

Das Fazit lautet daher, daß eine Nationalparkverwaltung nicht die Rolle einer regionalen Entwicklungsagentur spielen sollte, sondern daß diese Funktion nach Möglichkeit von einer privatrechtlichen Organisation übernommen werden sollte.

These 12: Eine Nationalparkverwaltung kann dem Regionalmarketing wichtige Impulse verleihen und sich aktiv daran beteiligen, ohne interne Widerstände befürchten zu müssen

Die Fallstudie liefert Anschauungsmaterial dafür, wie eine Nationalparkverwaltung in einer strukturschwachen ländlichen Region zum treibenden Akteur und Impulsgeber des Regionalmarketing werden kann. Bei einem derartigen Engagement ist interner Widerstand unwahrscheinlich,

- weil Regionalentwicklung in den meisten Fällen zum gesetzlichen Auftrag von Nationalparks gehört,
- weil Politiker und vorgesetzte Behörden es begrüßen, wenn durch erfolgreiche Regionalentwicklung die Akzeptanz und die Außendarstellung eines Nationalparks verbessert werden, und

- weil sich die eigenen Mitarbeiter zumeist tagtäglich im Gelände und an ihren Wohnorten mit Widerständen gegen die Schutzbestimmungen auseinandersetzen müssen und deswegen daran interessiert sind, daß positive Effekte des Nationalparks auf die Regionalentwicklung sichtbar werden.

These 13: Nationalparkverwaltung und regionale Akteure sollten ein abgestuftes System wechselseitiger Entscheidungsbeteiligung praktizieren

Bei der Darstellung des literaturgestützten Modells wurde mehrfach die Notwendigkeit hervorgehoben, Ziele, Strategien und Maßnahmen im Dialog zwischen der Nationalparkverwaltung und den übrigen regionalen Akteuren zu entwickeln.⁶⁰⁸ Eine Plattform dafür bietet die in Kap. 5.2 vorgestellte Arbeitsstruktur. Basierend auf den Ergebnissen der Fallstudie läßt sich das Modell dahingehend präzisieren, daß die Nationalparkverwaltung und die übrigen regionalen Akteure sich wechselseitig an den Entscheidungen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich partizipieren lassen sollten, soweit es um Fragen geht, die für das Regionalmarketing von Bedeutung sind. Sowohl die Kommunen als auch die Nationalparkverwaltung haben die Planungshoheit auf ihrer jeweiligen Fläche; Entscheidungen über Rad- und Wanderwegenetze, über Verkehrsleitsysteme im Umland oder über die Lokalisierung der touristischen Infrastruktur am Rand des Nationalparks können jedoch nur dann sinnvoll getroffen werden, wenn sich beide Seiten konsultieren.

Wenn man davon ausgeht, daß

- im Nationalpark die Belange des Naturschutzes im Mittelpunkt stehen,
- im unmittelbaren Vorfeld des Nationalparks wesentliche Teile der touristischen Infrastruktur anzusiedeln sind und daß
- in nationalparkferneren Gemeinden oder Gemeindeteilen der Nationalpark zwar noch zu berücksichtigen ist, in seiner Bedeutung aber zugunsten anderer Faktoren zurücktritt,

ergibt sich daraus ein System der abgestuften Entscheidungsbeteiligung, wie es in der Müritzregion in Ansätzen zu erkennen ist (s. Abb. 16).

⁶⁰⁸ Vgl. Kap. 6.2.1, Kap. 6.3.1.1 und Kap. 6.3.2.2.

	NATIONALPARK	UNMITTELBARES VORFELD	ÜBRIGE NATIONALPARKREGION
Grad der Entscheidungsbeteiligung			
Kooperationsbeispiele aus dem Untersuchungsgebiet	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsstruktur des Regionalmarketing (insbesondere Lenkungsgremium und Arbeitsgruppen) 		
	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeit verschiedener Akteursgruppen im Kuratorium des Nationalparks 		<ul style="list-style-type: none"> Mitgliedschaft der Nationalparkverwaltung im RFV
Projektbeispiele aus dem Untersuchungsgebiet	<ul style="list-style-type: none"> Wegenetz, Beschilderung, Aussichtstürme Nationalpark-Events, z. B. Nationalparktage 	<ul style="list-style-type: none"> Eingangsbereiche mit Besucherinformationszentren, Parkplätzen u. gastronomischen Einrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“ Verkehrsleitsystem

Abbildung 16: Wechselseitige Entscheidungsbeteiligung von Nationalparkverwaltung und regionalen Akteuren

Eine förmliche Beteiligung des Nationalparkamts Müritz an Entscheidungen auf regionaler Ebene ist dadurch gegeben, daß das Amt dem Regionalen Fremdenverkehrsverband (RFV) beigetreten ist und auf diese Weise zum Beispiel an der Außendarstellung der Region mitwirkt. Gleichzeitig werden die wichtigsten Gruppen regionaler Akteure über ihre Mitgliedschaft im Nationalpark-Kuratorium in Entscheidungen des Nationalparkamts einbezogen (vgl. Kap. 8.3).

Die intensivste Kooperation zwischen Nationalparkamt und regionalen Akteuren hat in Bezug auf das unmittelbare Vorfeld und im Rahmen der Arbeitsstruktur - insbesondere im Lenkungsgremium und in den Arbeitskreisen - stattgefunden. Dabei standen die Gestaltung der Eingangsbereiche und das Nationalparkticket im Mittelpunkt. In der Arbeitsgruppe „Verkehr“ hat das Nationalparkamt jedoch auch an der Entwicklung eines Verkehrsleitsystems mitgewirkt, das sich über die gesamte Region erstreckt. Andererseits wurden beim Projekt „Turm auf dem Käflingsberg“ in der Arbeitsgruppe „Öffentlichkeitsarbeit“ regionale Akteure an der Gestaltung der touristischen Infrastruktur innerhalb des Nationalparks beteiligt.

Idealtypischerweise sollten die Nationalparkverwaltung und die Gemeinden nach dem Schema der beiden gegenläufigen Gradienten der Entscheidungsbeteiligung aus Abbildung 16 kooperieren.

10.2 Funktionale Ebene

10.2.1 Bestätigung des Modells

These 14: Diskussion über Ziele und Strategien synchron mit der Maßnahmenumsetzung vorantreiben⁶⁰⁹

Das Beispiel der Müritz-Region demonstriert, wie schwierig es sein kann, in einer Region einen Dialog über längerfristige Perspektiven zu führen: Das Bedürfnis nach greifbaren Resultaten, nach der Umsetzung von Projekten unter dem Motto „Kein Papier produzieren“, hat hier die Erfordernis normativer Aussagen völlig überlagert.

In der Tat können ausführliche Leitbild- und Strategiediskussionen ein Mittel sein, jegliche Initiative im Keim zu ersticken und Regionalmarketing scheitern zu lassen. Leitbilder und Strategien bleiben blutleer und werden letztlich ad absurdum geführt, wenn man sie nicht durch konkrete Maßnahmen mit Leben erfüllt. Wenn man sich dagegen - wie im untersuchten Fallbeispiel - ausschließlich auf die Umsetzung von Maßnahmen fixiert und keine klaren und langfristig ausgerichteten Ziele festlegt, gerät man in die Gefahr,

- daß die Einzelvorhaben nicht hinreichend aufeinander abgestimmt sind,
- daß die Marktchancen nicht optimal ausgenutzt werden und
- daß am Ende keine Maßstäbe zur Evaluierung der realisierten Projekte zur Verfügung stehen.

Um die Akteure nicht durch langwierige Diskussionen zu demotivieren, ist es daher ratsam, von vornherein die Umsetzung von Maßnahmen zu forcieren. Darüber darf die strategische Fundierung nicht vernachlässigt werden. In einem nationalparkbezogenen Regionalmarketing sollten insbesondere Entscheidungen getroffen werden über

- ein nationalparkgerechtes Leitbild und ein entsprechendes Soll-Image,
- anzustrebende Geschäftsfelder sowie
- eine eindeutige Positionierung der Region.

⁶⁰⁹ Vgl. Kap. 6.2.1 und Kap. 6.2.2.

Diese strategischen Überlegungen können nicht nur vor dem Hintergrund des Nationalparks stattfinden, sondern müssen auf einer umfassenden Regionsanalyse fußen. So kann ein Nationalpark in strategischer Hinsicht zum Beispiel in einer Region ohne nennenswerten Tourismus eine Entwicklungsfunktion übernehmen, in einer etablierten Tourismusregion hingegen eher eine Ordnungsfunktion. In jedem Falle läßt sich eine Region durch einen Nationalpark gegenüber der Konkurrenz abgrenzen und profilieren, weil es nur eine begrenzte Anzahl von Nationalparks gibt.

These 15: Nationalpark zur Grundlage einer Dachmarkenstrategie machen⁶¹⁰

Die Verwirklichung einer Markenstrategie berührt sowohl die Leistungspolitik als auch die Kommunikationspolitik: Eine Marke setzt einen einheitlichen Qualitätsstandard auf der Produktebene voraus, der dann an die Kunden kommuniziert wird.

Ein Nationalpark kann dazu genutzt werden, die Nationalparkregion mit ihren touristischen Leistungen als Dachmarke zu etablieren, der dann Teilgebiete oder einzelne Orte als Einzelmarken untergeordnet werden. Der einheitliche Standard ergibt sich zum einen durch die geographische Nähe zum Nationalpark. Zum anderen ist dafür zu sorgen, daß auch in der Ausgestaltung der Angebote durchgängig ein Bezug zum Nationalpark beziehungsweise im weiteren Sinne zum Natur- und Umweltschutz zu erkennen ist. In diese Richtung zielte in der Müritz-Region beispielsweise der Wettbewerb „nationalparkfreundliches Hotel“.

Auf der kommunikationspolitischen Seite sollte sich eine Dachmarkenstrategie in einem regionalen Corporate Design niederschlagen. Dabei könnte zum Beispiel ein Logo mit dem Schriftzug „Nationalparkregion xy“ entwickelt werden, welches in der gesamten Außendarstellung der Region verwendet wird.

Es muß im Einzelfall entschieden werden, ob in einer Region eine rein leistungsbezogene Dachmarkenstrategie verfolgt werden soll oder ob diese auch nach außen vermittelt werden soll. In sehr dünn besiedelten Gebieten mit geringer Wirtschaftskraft kann es angebracht sein, kein aufwendiges eigenes Corporate Design zu entwickeln, sondern die Nationalparkregion als Teil einer größeren Urlaubsregion zu vermarkten. Ein Nebeneinander zahlreicher Logos und Gestaltungsmuster, wie es im Untersuchungsgebiet zu beobachten war, sollte in jedem Fall vermieden werden, weil man dadurch keine Markierung des Gesamtangebots in den Augen der Kunden erreicht.

⁶¹⁰ Vgl. Kap. 6.3.1.3 und Kap. 6.3.2.2.

These 16: Von Beginn an konsequentes Binnenmarketing betreiben⁶¹¹

Ähnlich wie beim Thema „Markenpolitik“ unterstreichen die Ergebnisse der Fallstudie die Bedeutung des Binnenmarketing, ohne daß ein erfolgversprechender Ansatz sichtbar geworden wäre. Als Hemmschuh wurde von den befragten Akteuren vielfach die zögerliche Haltung und die unzureichende Kooperationsgemeinschaft der Gemeinden und der Bevölkerung beklagt - obwohl unter anderem mit einer intensiven Pressearbeit und mit dem Angebot, beim „Umsetzungskonzept“ mitzuarbeiten, einige Anstrengungen unternommen worden sind, um die Zielgruppen des Binnenmarketing für das Regionalmarketing zu begeistern und zu aktivieren.

Allgemein ist in solchen Regionen, in denen ein Nationalpark erst seit kurzer Zeit existiert und in denen es bislang keinen Tourismus größeren Ausmaßes gegeben hat, mit Vorbehalten und Widerständen gegen das Großschutzgebiet und auch gegen eine Zunahme des Tourismus zu rechnen. Binnenmarketing ist hier besonders wichtig. Denn ob ein nationalparkbezogenes Regionalmarketing Erfolg hat, hängt davon ab, ob die Bürger und ihre politischen Vertreter dies wollen, das heißt ob sie die Chancen, die ein Nationalpark bietet, erkennen und ergreifen. Das bedeutet konkret,

- daß die Gemeinden geeignete Infrastrukturkonzepte erarbeiten und sich um öffentliche Förderung kümmern sowie
- daß die Bürger sich mit ihren Ideen und ihren Ortskenntnissen beteiligen und gegebenenfalls unternehmerische Initiative ergreifen.

Um Binnenmarketing nicht zur Farce zu machen, sollten Bürger und Gemeindevertreter intensiv an den Diskussionen und Entscheidungen über die Grundlinien der zukünftigen Entwicklung beteiligt werden, also auf jeden Fall an der Definition von Leitbild und Strategien. Je größer allerdings die Gesamtbevölkerung einer Region ist, desto stärker muß man sich auf Multiplikatoren und exponierte Entscheidungsträger beschränken.

Außerdem sollte durch die Mitarbeiter der Geschäftsstelle eine intensive regionsinterne Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden. Dafür bieten sich beispielsweise Pressemitteilungen, eine eigene Tourismuszeitschrift, Projektwochen von Schulklassen im Nationalpark, Wettbewerbe beziehungsweise Preisausschreiben, Tage der offenen Tür und Volksfeste an.

⁶¹¹ Vgl. Kap. 6.3.2.3.

*These 17: Effektivität und Effizienz regelmäßig kontrollieren*⁶¹²

Regionalmarketing kann auf Dauer nur effizient und wirkungsvoll betrieben werden, wenn man regelmäßig überprüft,

- ob die selbstgesetzten Ziele noch realistisch und angemessen sind,
- ob die gewählten Maßnahmen zu den Zielen passen,
- wie erfolgreich die Maßnahmen umgesetzt worden sind,
- inwieweit man die ursprünglichen Ziele erreicht hat und
- mit welchem Mitteleinsatz beziehungsweise zu welchen Kosten das geschehen ist.

Eine derartige Marketingkontrolle beinhaltet zwei Schritte: erstens das fortlaufende Sammeln der notwendigen Informationen über die Region, die Märkte und den Prozeß der Maßnahmenumsetzung sowie zweitens die Analyse dieser Informationen, um aus den Entwicklungen der Vergangenheit Schlüsse für die zukünftige Ausgestaltung des Marketing zu ziehen. Im Untersuchungsgebiet wurden beide Schritte unterlassen oder zumindest nicht öffentlich durchgeführt, wodurch nur vage Aussagen über Effektivität und Effizienz des „Umsetzungskonzepts“ möglich sind.

Beide Komponenten sollten institutionalisiert und fest in das Regionalmarketing integriert werden. Die Informationsbeschaffung kann den Mitarbeitern übertragen werden, die in der Geschäftsstelle des Regionalmarketing arbeiten, wobei unter Umständen die Unterstützung durch externe Fachleute erforderlich ist. Die Arbeitsgruppen und das Steuerungsgremium müssen die gesammelten Informationen kontinuierlich auswerten und in ihre Arbeit einfließen lassen. Daneben sollte auch eine Bewertung durch Personen vorgenommen werden, die nicht in das Tagesgeschäft involviert sind. Diese Funktion könnte der Beirat aus Experten und hochrangigen Entscheidungsträgern übernehmen.

10.2.2 Modifizierung und Erweiterung des Modells

These 18: Nationalparkbezogenes Regionalmarketing durch Regional- und Landesplanung unterstützen

Die Profilierung einer Region durch einen Nationalpark und die Umsetzung einer nationalparkbasierten Präferenzstrategie wird erleichtert, wenn im Umfeld des Nationalparks keine Vorhaben genehmigt werden, die dieser Strategie zuwider laufen. Dazu

⁶¹² Vgl. Kap. 6.4.

gehören sowohl infrastrukturelle Anlagen wie Autobahnen, Kraftwerke, „schmutzige“ Industriebetriebe oder Bergwerke als auch touristische Großprojekte, die das Landschaftsbild massiv beeinträchtigen.

Die Regional- und Landesplanung kann maßgeblich dazu beitragen, daß derartige Vorhaben in Nationalparkregionen verhindert werden. Dazu muß den Belangen von Naturschutz und landschaftsgebundener Erholung ein absoluter oder relativer Vorrang eingeräumt werden. Je nach Bundesland stehen dafür unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Die planerischen Kategorien, die im RROP Mecklenburgische Seenplatte gewählt wurden - Vorranggebiet / Vorsorgeraum Natur und Landschaft sowie Tourismusschwerpunktraum und Tourismusedwicklungsraum -, können dabei als Vorbild dienen.

11 Weiterer Forschungsbedarf

In dieser Arbeit wurde erstmalig ein Modell des Marketing von Nationalparkregionen entwickelt und als Analyse- und Interpretationsraster auf eine Fallstudie angewandt. Aus dem Vergleich von Modell und Fallstudie wurden sodann hypothesenartige Schlußfolgerungen gezogen.

Dieses Forschungsdesign ließe sich in drei Richtungen fortentwickeln:

- Verbreiterung der empirischen Basis,
- Berücksichtigung quantitativer Outputvariablen sowie
- Fokussierung auf kreative Milieus und Aspekte der „lernenden Nationalparkregion“.

Verbreiterung der empirischen Basis

Mit einer Fallstudie kann man zwar vorhandene Hypothesen prüfen und gegebenenfalls neue Hypothesen generieren. Zur besseren Absicherung der Hypothesen ist es jedoch erforderlich, in zukünftigen Studien weitere Fälle zu untersuchen.

Zusätzliche Fallstudien sind auch deshalb sinnvoll, weil die Bedingungen, unter denen Regionalentwicklung in den deutschen Nationalparkregionen stattfindet, sehr unterschiedlich sind. Die Ursachen dafür liegen unter anderem in der heterogenen Verwaltungsorganisation: Besitzen die Nationalparkämter in Mecklenburg-Vorpommern in ihrer Funktion als Untere Naturschutz- und Untere Forstbehörden vergleichsweise weitreichende Befugnisse, die zum Beispiel das Erteilen von Ge-

nehmigungen einschließen, so ist die Verwaltung des Nationalparks Sächsische Schweiz nur eine Fachbehörde mit Beratungsaufgaben.

Hinzu kommt, daß die sozioökonomischen Ausgangsbedingungen und Problemlagen sehr unterschiedlich sind. In einer Region wie etwa rings um den Nationalpark Hainich in Thüringen gibt es kaum touristische Traditionen und relativ wenig konkurrierende Nutzungen. Im Gegensatz dazu besteht am Wattenmeer eine starke Tourismuswirtschaft und hoher Besucherdruck. Im Nationalpark Unteres Odertal stehen wiederum Konflikte mit der Landwirtschaft im Vordergrund. Diese große Bandbreite führt zu jeweils sehr spezifischen Akteurskonstellationen.

Von Bedeutung dürfte ferner auch die Frage sein, mit welcher Vorgeschichte und zu welchem Zeitpunkt ein Nationalpark entstanden ist. Es ist beispielsweise zu vermuten, daß Ende der sechziger beziehungsweise Anfang der siebziger Jahre im Bayerischen Wald mit den Themen „Regionalentwicklung“ und „regionale Kooperation“ anders umgegangen wurde als in den Nationalparks, die erst in den neunziger Jahren ausgewiesen worden sind.

Wünschenswert wäre es darüber hinaus, den Blick jenseits der nationalen Grenzen zu richten und die Verbindung von Nationalparks und Regionalentwicklung auch in ausländischen Nationalparkregionen zu untersuchen. Denn nicht nur in Deutschland steht man vor der Aufgabe, Naturschutz und wirtschaftliche Entwicklung aus strukturpolitischen Erwägungen und aus Gründen der Akzeptanzverbesserung zu integrieren. Die Fragestellung könnte insbesondere für die Länder Osteuropas von großem Interesse sein, weil dort vielerorts sehr naturnahe Landschaften in Kombination mit hoher Arbeitslosigkeit und großer Armut der Bevölkerung anzutreffen sind.

Berücksichtigung quantitativer Outputvariablen

In dieser Arbeit wurden zur Untersuchung und Bewertung des Marketing von Nationalparkregionen ausschließlich qualitative Parameter herangezogen, die sich auf Prozesse, auf Organisationsstrukturen und auf die Inhalte des Regionalmarketing bezogen. Grundsätzlich wäre es erstrebenswert, unterschiedliche Verfahrensansätze auch unter quantitativen Gesichtspunkten zu analysieren. Es wäre beispielsweise zu fragen, inwieweit ein bestimmter Ansatz des Regionalmanagement tatsächlich zu einer Verbesserung der lokalen Akzeptanz geführt hat oder welche meßbaren Effekte auf die regionale Wirtschaft eingetreten sind. Als Indikatoren könnten die Übernachtungszahlen, die Beschäftigungsentwicklung nach Branchen, die Arbeitslosigkeit, das Steueraufkommen, das Einkommensniveau oder die Bodenpreise herangezogen werden.

Als problematisch dürfte sich dabei jedoch erweisen, daß Kausalbeziehungen insbesondere zwischen Regionalmarketing und Wirtschaftsentwicklung nicht ohne weiteres herzustellen sind. Ebenso wie bei der Untersuchung der Auswirkungen, die vom Regionalmarketing auf die Akzeptanz der Bevölkerung ausgehen, wäre auch hier durch entsprechend aufwendige Befragungen zu klären, welche Faktoren zu bestimmten Entwicklungen geführt haben (vgl. Kap. 6.4).

Stärkere Fokussierung auf kreative Milieus und Aspekte der „lernenden Nationalpark-region“

Regionalmarketing in der hier beschriebenen Form bedeutet, daß in Nationalparkregionen mehr oder weniger intensive Innovations- und Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Als wichtige funktionale Bestandteile des Regionalmarketing wurden beispielsweise gemeinsame Leitbilder und Ziele beschrieben (vgl. Kap. 6.2.1); diese sind aber normalerweise in einer Region nicht a priori vorhanden, sondern setzen voraus, daß ein gemeinsames Problembewußtsein entwickelt wird, unter dessen Dach Konflikte und Kontroversen harmonisiert werden können. Darüber hinaus kann es sehr fruchtbar sein, von anderen Regionen zu lernen und dortige Innovationen für die eigene Region zu übernehmen. Ein gutes Beispiel dafür ist das Müritz-Nationalpark-Ticket, das nach einem Vorbild im Nationalpark Bayerischer Wald konzipiert wurde.

Damit sind zwei wichtige Elemente kreativer Milieus beschrieben, nämlich Kontakt-netze zwischen regionalen Akteuren, in denen Lernprozesse angeregt und begünstigt werden, und ein Zusammengehörigkeitsgefühl der maßgeblichen Akteure, das die Festlegung auf gemeinsame Ziele der Regionalentwicklung erleichtert. Derartige Kontaktnetze bestehen aus einer Vielzahl persönlicher Beziehungen, die sich durch ein hohes Maß gegenseitigen Vertrauens auszeichnen. Innovationsnetzwerke unterscheiden sich von strukturkonservierenden, innovationsfeindlichen Netzwerken ferner dadurch,

- daß sie Akteure miteinander verbinden, zwischen denen es vorher keine Verbindung gab,
- daß sie prinzipiell offen sind für die Einbeziehung neuer Akteure,
- daß es keine paradigmatische Verengung auf bestimmte Problembeschreibungen und Lösungsmuster gibt und

- daß sie Verbindungen zwischen verschiedenen Teilnetzen innerhalb wie außerhalb der Region herstellen.⁶¹³

Erkenntnisse aus der Untersuchung kreativer Milieus lassen sich nicht ohne weiteres für die Regionalentwicklung nutzen, weil vertrauensvolle zwischenmenschliche Kommunikation nicht von außen erzwungen werden kann. Die für eine konkrete Region jeweils effektivste Form der Vernetzung ist nicht zu planen oder vorherzusagen, sondern hängt in hohem Maße von den vorhandenen Strukturen und von der Persönlichkeit der Akteure ab. Letztlich spielt der Zufall bei der Entstehung kreativer Milieus eine große Rolle.⁶¹⁴

Dennoch könnte es gewinnbringend sein, die Vernetzungsstrukturen in möglichst vielen Nationalparkregionen zu analysieren, um in einer „best practice“-Studie Anregungen für den Aufbau von nationalparkbezogenen Innovationsnetzwerken zu erhalten und die erwähnten interregionalen Lernprozesse weiter zu stimulieren. Konkret untersucht werden könnte beispielsweise,

- welche Muster regionaler Milieus in Nationalparkregionen existieren,
- mit welchen Maßnahmen gegebenenfalls die Entstehung und die Kreativität der vorhandenen Netzwerke gefördert worden sind und
- was getan wurde, um regionale Kooperationen von Betrieben zu initiieren, nationalparkbezogene Existenzgründungen zu erleichtern und den Transfer von Technologien und Kenntnissen zu verbessern.

Diese abschließenden Ausführungen verdeutlichen, daß das Forschungsfeld „Nationalparke und Regionalentwicklung“ auch weiterhin interessante wissenschaftliche Perspektiven bietet. Von der Anwenderseite besteht ein großes Interesse an weiteren Erkenntnissen, wie sich zum Beispiel daran zeigt, daß nach wie vor zahlreiche Tagungen und Seminare zu diesem Thema veranstaltet werden.

⁶¹³ Vgl. FROMHOLD-EISEBITH 1999, S. 169 f.; FÜRST / SCHUBERT 1998, S. 354-358.

⁶¹⁴ Vgl. FROMHOLD-EISEBITH 1999, S. 172 f.; FÜRST / SCHUBERT 1998, S. 354.

Anhang

Tabelle 6: Gesprächspartner vom Herbst 1997 (in alphabetischer Reihenfolge)

Name	Funktion zum Zeitpunkt des Interviews
1. Böck-Friese, Annette	Leiterin des Sachgebiets „Kreisplanung“ beim Landkreis Müritz und Vorsitzende des Vereins „Neue Wege / Nachhaltige Entwicklung der Müritz-Region e. V.“
2. Fechner, Frank	Leiter des Referats „Wirtschaftsförderung, Tourismus, Umweltschutz“ bei der Stadtverwaltung Neustrelitz
3. Frasa, Ute, und Zwingmann, Renée	Industrie- und Handelskammer zu Neubrandenburg, verantwortlich für den Bereich Tourismus Industrie- und Handelskammer zu Neubrandenburg, Bereich Raumordnung / Wirtschaftsförderung
4. Kaiser, Martin	Leiter des Sachgebiets „Öffentlichkeitsarbeit“ im Nationalparkamt Müritz
5. Kaplanow, Carmen	Geschäftsführerin des Regionalen Fremdenverkehrsverbands „Mecklenburgische Seenplatte“ e. V.
6. Kaufmann, Christoph	Dezernent im Amt für Raumordnung und Landesplanung Mecklenburgische Seenplatte und zuständig für die Regionalkonferenz
7. Klebe, Joachim	Leiter des Dezernats „Planung und Öffentlichkeitsarbeit“ im Nationalparkamt Müritz
8. Klemmer, Klaus	Geschäftsführer des Nationalpark-Services bzw. des Fördervereins Müritz-Nationalpark e. V.
9. Langer, Ulrich	UMPLAN Institut für vernetzte Umweltplanung; Projektleiter, Moderator und Berater beim Umsetzungskonzept
10. Lüdde, Dr. Gunter	1. Stadtrat und Leiter des Bau- und Wirtschaftsförderungsamtes der Stadt Waren (Müritz)
11. Meßner, Ulrich	Leiter des Nationalparkamts Müritz
12. Möbs, Sabine	Projektkoordinatorin beim Regionalen Planungsverband der Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte
13. Otto, Gundolf, und Wilisch, Dagmar	Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Müritz GmbH, verantwortlich für Fragen der Planungskoordination und übergeordnete Probleme Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung Müritz GmbH, verantwortlich für Fragen des ländlichen Raumes und des Tourismus sowie für das LEADER-II-Organisationsbüro
14. Ruckick, Günther	Bürgermeister der Gemeinde Kargow und Vorsitzender des Zweckverbandes der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden
15. Schröter, Gerd	Geschäftsführer des Müritz-Hotels in Klink bei Waren (Müritz)
16. Schumacher, Dr. Bernd	Leiter des Referats „Landesnationalparkamt, Nationalparkämter, Naturparkamt Schaalsee, FÖNAD“ im Ministerium für Landwirtschaft und Naturschutz Mecklenburg-Vorpommern
17. Stein, Joachim	Bürgermeister der Stadt Malchow

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

(Fortsetzung von Tab. 6, „Gesprächspartner vom Herbst 1997“)

Name	Funktion zum Zeitpunkt des Interviews
18. Urban, Günter	Stellv. Bürgermeister und Vorsitzender des Bauausschusses der Gemeinde Userin
19. Vitense, Eckart	Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Mecklenburg-Strelitz GmbH
20. Wernicke, Dr. Peter	Leiter des Naturparks Feldberger Seenlandschaft

Tabelle 7: Interviewleitfaden vom Herbst 1997

Fragen
1. Würden Sie zu Beginn bitte Ihr Arbeitsspektrum skizzieren?
2. Wie schätzen Sie die Bedeutung des Nationalparks für sein Umland ein?
3. Welche Aktivitäten unternehmen Sie, um touristische Angebote oder sonstige Produkte im Zusammenhang mit dem Nationalpark zu entwickeln?
4. Welche Bedeutung hat der Nationalpark für die Vermarktung regionaler Produkte einschließlich touristischer Angebote?
5. Mit welchen Personen tauschen Sie Informationen bezüglich des Nationalparks und der damit zusammenhängenden Vorhaben aus?
6. Aus welchen Quellen und in welcher Höhe konnten Sie bisher Fördermittel im Zusammenhang mit dem Nationalpark akquirieren? Wie wurden diese Fördermittel verwendet?
7. Wie beurteilen Sie das derzeitige Förderinstrumentarium im Hinblick auf das Verhältnis von Nationalpark und Regionalentwicklung?
8. Wie schätzen Sie den Erfolg der bisher eingeleiteten Maßnahmen oder Projekte ein? Wie bewerten Sie die Arbeit des Zweckverbandes der Müritz-Nationalpark-Gemeinden und der Regionalkonferenz?
9. Gibt es Konflikte zwischen Nationalpark und Region? Wie werden etwaige Konflikte gelöst?
10. Sehen Sie potentielle Formen der Kooperation von Nationalpark und Region, die bisher nicht genutzt worden sind?
11. Gibt es weitere Gesprächspartner, die Sie mir empfehlen können?

Tabelle 8: Gesprächspartner vom Frühjahr 1999 (in alphabetischer Reihenfolge)

Name	Funktion zum Zeitpunkt des Interviews
1. Herr Heyden	Koordinator beim Zweckverband der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden
2. Meßner, Ulrich	Leiter des Nationalparkamts Müritz
3. Ruckick, Günther	Bürgermeister der Gemeinde Kargow und Vorsitzender des Zweckverbandes der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden
4. Wilisch, Dagmar	Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung Müritz GmbH, verantwortlich für Fragen des ländlichen Raumes und des Tourismus sowie für das LEADER-II-Organisationsbüro

Tabelle 9: Interviewleitfaden vom Frühjahr 1999

Fragen
Allgemeiner Teil
1. Welche Faktoren waren entscheidend dafür, daß die regionale Zusammenarbeit Anfang der neunziger Jahre überhaupt zustande gekommen ist?
2. Wenn Sie mit Blick auf andere Nationalpark-Regionen einen Rat erteilen sollten: <ul style="list-style-type: none"> – Worauf kommt es in der Entwicklungsphase des Regionenmarketing besonders an, also nachdem die Initiative als solche beschlossen worden ist? (Hier: Nach der Gründung des Zweckverbandes beziehungsweise nach der Zustimmung zum Umsetzungskonzept) – Worauf ist bei der langfristigen Ausgestaltung zu achten?
3. Was wurde getan, um breite Schichten der Bevölkerung in die Arbeit des Zweckverbandes und in das Umsetzungskonzept einzubeziehen? Warum wurde gegebenenfalls darauf verzichtet?
4. Welche Bedeutung hatte die Einbindung des Umsetzungskonzepts in die Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte?
5. Sind Sie bei der Verwirklichung ihrer Ziele auf Widerstand gestoßen?
6. Wie soll die Arbeit organisatorisch in Zukunft gestaltet werden? Insbesondere: Wie sollen die angefangenen Projekte (Nationalpark-Ticket, Eingangsbereiche usw.) in Zukunft fortgeführt werden? Was ist aus den Plänen geworden, eine Art von Entwicklungs- und Betriebsgesellschaft zu gründen?
7. Welche inhaltlichen Schwerpunkte sollen zukünftig gesetzt werden?

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

(Fortsetzung von Tab. 9, „Interviewleitfaden vom Frühjahr 1999“)

Fragen
<p>8. Es fällt auf, daß der ZVMA, die LEADER II-Aktionsgruppe und das Nationalpark recht ähnliche Ziele verfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gemäß Satzung setzt sich der ZVMA für eine ökologisch vertretbare Landwirtschaft, für eine ökologisch vertretbare gewerbliche Wirtschaft und für die touristische Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ein. – Im LEADER II-Kreisprogramm von 1994 für den Müritz-Kreis werden die großflächigen Naturschutzgebiete als „der natürliche Reichtum des Müritzkreises“ bezeichnet; Tourismus und ökologischer Landbau sollen gefördert werden; in den Anliegergemeinden des Nationalparks sollen touristische Einkommenspotentiale erschlossen werden. – Auch das Nationalparkamt Müritz hat sich die Förderung der Wirtschaft und insbesondere des Tourismus auf die Fahnen geschrieben. <p>Woher rührt diese Übereinstimmung? Warum wurde darauf verzichtet, ein förmliches gemeinsames Leitbild zu formulieren?</p>
<p>9. Gibt es im Bereich des Tourismus dezidierte Vorstellungen darüber,</p> <ul style="list-style-type: none"> – welche Zielgruppen / Marktsegmente (z. B. in Bezug auf Interessen, Alter, familiäre Situation) angesprochen werden sollen und – welche Strategien dabei angewandt werden sollen, z. B. Präferenzstrategien (geringes Volumen, aber hochwertig und teuer) oder Preis-Mengen-Strategien (eher einfach und preisgünstig, aber großes Volumen)?
<p>10. Wurden bei der Gestaltung des touristischen Angebots innerhalb des Nationalparks (Wegenetz, Beschilderung, Besuchereinrichtungen usw.) die Vorstellungen der Touristiker aus der Region berücksichtigt?</p>
<p>11. Wurden kommunikationspolitische Aktivitäten unternommen in den Bereichen</p> <ul style="list-style-type: none"> – gemeinsames Erscheinungsbild / Corporate Design (bezogen auf die Region, nicht auf den Nationalpark), – Regionswerbung, – tourismusbezogene Verkaufsförderung / Promotion, – Öffentlichkeitsarbeit und – Events?
<p>12. Gab es Kommunikationsbestrebungen, die sich explizit auf die eigene Bevölkerung richteten, z. B. Informationsveranstaltungen oder Maßnahmen zur Stärkung des Wir-Gefühls in der Region?</p>
<p>13. Fand eine Überprüfung statt,</p> <ul style="list-style-type: none"> – wie erfolgreich die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt wurden und – inwieweit die ursprünglichen Ziele erreicht wurden?

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

(Fortsetzung von Tabelle 9, „Interviewleitfaden vom Frühjahr 1999“)

Fragen
<p>14. Wie ist die Entwicklung seit Herbst 1997 weitergegangen? Konkret:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Ergebnisse wurden in den Arbeitsgruppen (Verkehr, Besucherinformationszentren, Öffentlichkeitsarbeit, Direktvermarktung, Abwasser) erzielt? – Welche Themen wurden neu aufgegriffen, welche fallen gelassen? – Haben sich die Arbeitsformen verändert? – Welche Akteure sind neu hinzugekommen, welche ausgeschieden?
<p>15. In den Jahren von 1992 bis 1994 wurden im Auftrag des Zweckverbandes drei Gutachten zu den Themen Tourismus, Verkehr und Dorferneuerung erarbeitet. Wurden diese Informationen in der Umsetzungsphase ab 1996 berücksichtigt? Wurden darüber hinaus systematisch weitere Informationen über die Region und ihre Zielgruppen eingeholt?</p>
<p>Spezieller Teil</p>
<p>1. Im Jahresbericht 1997 des Nationalparkamtes Müritz heißt es auf Seite 16 zum Umsetzungskonzept: „Das Nationalparkamt war intensiv und mit hohem personellem Aufwand an der Vorbereitung und Durchführung dieses Projektes beteiligt. Hierzu zählen die Mitarbeit in thematischen Arbeitsgruppen, wie Nationalparkticket, Öffentlichkeitsarbeit und Direktvermarktung [...]“. Derartige Aktivitäten gehören nicht unbedingt zum gewohnten Aufgabenspektrum einer Naturschutzbehörde.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie konnten die eigenen Mitarbeiter von dieser neuen Aufgabe überzeugt werden? – Wie wurde diese Tätigkeitsschwerpunkt im Landesnationalparkamt und im Schweriner Naturschutzministerium bewertet? (-> Herr Meßner, Leiter des Nationalparkamtes Müritz)
<p>2. Wie stark wird sich das Nationalparkamt zukünftig mit seinem Personal in die Betreuung der Nationalparkbusse und der Eingangsbereiche einbringen? (-> Herr Meßner, Leiter des Nationalparkamtes Müritz)</p>
<p>3. Wurde die Idee weiter verfolgt, Lizenzen für die Nutzung des Nationalpark-Logos an Unternehmen zu vergeben? (-> Herr Meßner, Leiter des Nationalparkamtes Müritz)</p>

Tabelle 10: Mitgliedskommunen des Zweckverbandes der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden⁶¹⁵

	Bevölkerung am 31.12.1996	Fläche (km ²)
Landkreis Mecklenburg-Strelitz		
Städte		
Feldberg	2 769	41,27
Mirow	4 014	66,27
Neustrelitz	25 544	138,15
Wesenberg	3 071	68,57
Gemeinden		
Carpin	682	39,77
Dabelow	207	20,50
Grünow	347	23,17
Klein Vielen	736	45,38
Kratzeburg	537	54,66
Roggentin	808	72,26
Userin	751	45,84
Wokuhl	391	25,62
Summe	39 857	641,46
Landkreis Müritz		
Städte		
Malchow	7 801	44,61
Röbel/Müritz	5 987	30,15
Waren (Müritz)	22 281	158,44
Gemeinden		
Ankershagen	841	28,18
Groß Dratow	401	25,77
Groß Vielen	341	13,29
Kargow	735	69,01
Rechlin	2 339	77,37
Summe	40 726	446,82
Gesamtsumme	80 583	1 088,28

⁶¹⁵ STLAMV 1997a, S. 13-16; ergänzt durch eigene Berechnungen. Die Liste der Mitgliedsstädte und -gemeinden ist auf dem Stand von Februar 1999 und stammt von der Geschäftsstelle des ZVMA.

Tabelle 11: Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte des Untersuchungsgebietes⁶¹⁶

	Fläche (km ²)	Bevölkerung			Bevölkerungs- dichte (Ew./km ²)
		1990	1996	Veränderung (%)	31.12.1996
Kommunen des ZVMA⁶¹⁷	1 088	84 639	80 583	- 5,0	74
Landkreis Mecklen- burg-Strelitz⁶¹⁸	2 089	85 549	87 484	2,3	42
Landkreis Müritzt⁶¹⁹	1 714	73 619	70 458	- 4,3	41
Mecklenburg- Vorpommern	23 170	1 923 959	1 817 196	- 5,5	78
Bundesrepublik Deutschland	357 021	79 753 200	82 012 000	2,1	230

⁶¹⁶ Vgl. STBA 1992, S. 22; STBA 1998, S. 20; STLAMV 1991, S. 9-17; STLAMV 1992, S. 177; STLAMV 1997a, S. 13-16; STLAMV 1997b, S. 338; ergänzt durch eigene Berechnungen.

⁶¹⁷ Basis: Mitgliederstand vom Februar 1999 (s. Tab. 10 im Anhang).

⁶¹⁸ Gemäß § 9 LNOG wurde der Landkreis Mecklenburg-Strelitz 1994 aus dem Altkreis Neubrandenburg-Land und Teilen der Altkreise Neustrelitz und Strasburg gebildet.

⁶¹⁹ Gemäß § 6 LNOG wurde der Landkreis Müritzt 1994 aus den Altkreisen Röbel (Müritzt) und Waren sowie Teilen der Altkreise Neustrelitz und Malchin gebildet.

Tabelle 12: Ökonomische Kennziffern der Landkreise Mecklenburg-Strelitz und Müritz (Bezugsjahr: 1996)⁶²⁰

	Landkreis Mecklenburg-Strelitz	Landkreis Müritz	Mecklenburg-Vorpommern	Bundesrepublik Deutschland
Erwerbstätige insgesamt	30 300	28 300	747 700	34 465 000
Erwerbsquote (Erwerbstätige / 1 000 Einwohner)	346	402	411	420
Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen (%)				
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	9,6	7,4	4,7	2,8
produzierendes Gewerbe	23,8	35,3	29,0	34,6
Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung	15,8	17,0	17,6	18,8
sonstige Dienstleistungsunternehmen	21,1	20,8	21,9	22,9
Staat, private Haushalte, Organisationen ohne Erwerbszweck	29,7	19,5	26,8	20,9
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0
Arbeitslosenquote (%)	18,2	18,9	18,0	11,5
Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen (DM)⁶²¹	56 475	63 235	59 644	88 680

⁶²⁰ Vgl. STBA 1997, S. 106 und 668; STBA 1998, S. 20; STLAMV 1998, S. 358 f., 363 und 393; ergänzt durch eigene Berechnungen.

⁶²¹ Bezugsjahr: 1995.

Tabelle 13: Touristische Kennziffern der Landkreise Mecklenburg-Strelitz und Müritz (Bezugsjahr: 1997)⁶²²

	Landkreis Mecklenburg-Strelitz	Landkreis Müritz	Mecklenburg- Vorpommern
Berherbergungsstätten	80	99	1 917
Betten	4 694	4 865	114 086
Gästeankünfte	125 462	146 786	3 078 170
Gästeübernachtungen	383 989	437 031	11 579 000
Fremdenverkehrsintensität (Über- nachtungen / 1 000 Ew.)	4 344	6 213	6 405
Durchschnittliche Aufenthaltsdau- er (Tage)	3,1	3,0	3,8
Durchschnittliche Auslastung der angebotenen Betten (%)	28,2	29,4	34,1

⁶²² Vgl. STLAMV 1998, S. 348 u. 383; ergänzt durch eigene Berechnungen.

Tabelle 14: Informations- und Bildungsveranstaltungen des Nationalparkamtes Müritz in den Jahren 1997 und 1998⁶²³

	1997	1998
Führungen		
Anzahl ⁶²⁴	717	616
Teilnehmer	8 750	7 600
Fachexkursionen		
Anzahl	175	110
Teilnehmer	4 077	2 568
Jugendwaldheim		
Anzahl der Schüler	448	592
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer (Tage)	5	5
Vorträge und Seminare		
Anzahl	keine Angabe	26
Teilnehmer	keine Angabe	500
Lehrerfortbildungen		
Anzahl	keine Angabe	5
Teilnehmer	98	64
Nationalpark-Informationsstellen		
Anzahl	6	7
Besucher	79 146	87 277

⁶²³ Vgl. NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1998, S. 22-27; NATIONALPARKAMT MÜRITZ 1999, S. 29 und 31.

⁶²⁴ Die Werte beziehen sich auf die Führungen, die tatsächlich stattgefunden haben. In beiden Jahren wurden jedoch weitaus mehr Führungen angeboten, die zu einem beträchtlichen Teil mangels Interesse ausgefallen sind. Zu beachten ist außerdem, daß Führungen nicht nur vom Nationalparkamt angeboten werden, sondern zunehmend auch von Privatunternehmen.

Literaturverzeichnis⁶²⁵

- ABN (= Arbeitsgemeinschaft beruflicher und ehrenamtlicher Naturschutz e. V.)** (Hrsg.) (1985): Nationalparke: Anforderungen - Aufgaben - Problemlösungen (= Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege Nr. 37). - Greven: Kilda.
- Abschließende Empfehlungen des Forums Elbtalae.** - In: **ARL** (1997b), 86-95.
- Achterholt, Gertrud** (1991): Corporate Identity: In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. - Wiesbaden: Gabler.
- Adam, Brigitte** (1998): Regionale Nachhaltigkeit durch interkommunale Kooperationen?. - In: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 1998, 443-448.
- Aktion Münsterland e. V.** (Hrsg.) (1996): Regionenmarketing in Deutschland: Dokumentation zum Symposium am 6. September 1995 im Hörsaalgebäude der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. - Münster: Selbstverlag.
- Aktion Münsterland e. V.** (1998): Homepage. - <http://www.muensterland.com/aktion>: 31.05.99.
- Albers, Gerd** (1993): Über den Wandel im Planungsverständnis. - In: Raumplanung, H. 61, 97-103.
- Albrecht, Jörg** (1997): Zoff im Park. Bürgerinitiativen rebellieren gegen Nationalparks. Dabei gibt es kaum geschützte Flächen in Deutschland. - In: Die Zeit, 19.12.1997, 33-34.
- Aleff, Hans-Jörg / Balderjahn, Ingo** (1996): Die Wirtschaftsregion Brandenburg: Grundlagen für ein Standortmarketing. - Potsdam: Verlag für Berlin-Brandenburg.
- Arbeitsgruppe der Landesarbeitsgemeinschaft Bremen/Hamburg/Niedersachsen/Schleswig-Holstein der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL)** (1998): Auswertung von Erfahrungen zur Kooperation in Regionen. - <http://www.laum.uni-hannover.de/arl/discuss/intreg.htm>: 24.02.1999.
- Arbeitskreise zur Landentwicklung in Hessen** (Hrsg.) (1996): Leitbilder für die Zukunft der Region: Vom Modewort zum Instrument der Regionalentwicklung. - Wiesbaden: Selbstverlag.
- ARL (= Akademie für Raumforschung und Landesplanung)** (Hrsg.) (1984): Wirkungsanalysen und Erfolgskontrolle in der Raumordnung (= ARL-Forschungs- und Sitzungsberichte, Bd. 154). - Hannover: Vincentz.
- ARL** (Hrsg.) (1994): Handwörterbuch der Raumordnung. - Hannover: ARL.
- ARL** (Hrsg.) (1997a): Regionale Entwicklungskonzepte und Städtennetze: Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung (= Arbeitsmaterial Nr. 235). - Hannover: ARL.
- ARL** (Hrsg.) (1997b): Großschutzgebiete: Chancen und Konflikte im Rahmen einer integrierten Regionalentwicklung am Beispiel insbesondere auch der Flußlandschaft Elbe (= ARL-Arbeitsmaterial Nr. 239). - Hannover: ARL.
- Augustin, Theo / Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung** (Hrsg.) (2000): Die neue Gemeinschaftsinitiative LEADER+. - http://server.zadi.de/leader2/leader/leaderplus/augustin/aug_1.htm: 12.01.2000.
- Bandelin, Jost** (Hrsg.) / **Braun, Gerald** (Hrsg.) (1994): Mecklenburg-Vorpommern im Prozeß der marktwirtschaftlichen Strukturanpassung. - Marburg: Metropolis.
- Bauer, Hans** (1995): Marketing-Planung und -Kontrolle. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 1653-1667.

⁶²⁵ Bei Internet-Dokumenten sind *universal resource locator* (URL) und *download*-Datum angegeben. Die Jahreszahl hinter dem Namen des Autors beziehungsweise Herausgebers bezieht sich entweder auf das Publikationsjahr oder - wenn dieses im Dokument nicht angegeben sein sollte - das *download*-Datum.

- Bauernschmitt, Guido / Grebe, Reinhard** (1998): Das Biosphärenreservat Rhön - Vorbild einer umweltgerechten Regional- und Tourismusentwicklung. - In: **Buchwald / Engelhardt** (1998), 254-266.
- Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten** (Hrsg.) (1983): Eine Landschaft wird Nationalpark (= Schriftenreihe des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bd. 11). - München: Selbstverlag.
- Becker, Jochen** (1993): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements (5. Auflage). - München: Vahlen.
- Becker, Jochen** (1996): Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung. - In: **Tomczak / Rudolph / Roosdorp** (1996), 12-23
- Behrens, Hermann** (Hrsg.) (1995): Dorf- und Regionalentwicklung in den neuen Bundesländern - Beiträge aus der Praxis (= Kleine Reihe, Bd. 54). - Göttingen: Agrarsoziale Gesellschaft e. V.
- Bergmann, Kari / Kujath, Hans Joachim** (1991): Kommunale Entwicklungspolitik in ländlichen Regionen Ostdeutschlands: Perspektiven, Konzeptionen und Handlungsempfehlungen für ausgewählte Dörfer und kleine Städte in Mecklenburg-Vorpommern (= Materialien des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforschung, Bd. 152). - Hannover: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung - GmbH.
- Bertram, Michael** (1995): Marketing für Städte und Regionen - Modeerscheinung oder Schlüssel zur dauerhaften Entwicklung?. - In: **Beyer / Kuron** (1995a), 29-38.
- Beyer, Rolf** (Hrsg.) / **Kuron, Irene** (Hrsg.) (1995a): Stadt- und Regionalmarketing. Irrweg oder Stein der Weisen? - Bonn: Verlag Irene Kuron.
- Beyer, Rolf / Kuron, Irene** (1995b): Resümee - In: **Beyer / Kuron** (1995a), 139-143.
- BfLR (= Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung)** (Hrsg.) (1994): Strategien für periphere ländliche Räume (= Arbeitspapier Nr. 8/94). - Bonn: BfLR.
- BfLR** (Hrsg.) / **Irmen, Eleonore** (Federführung) (1995): Strukturschwäche in ländlichen Räumen - ein Abgrenzungsvorschlag (= Arbeitspapier Nr. 15/1995). - Bonn: Selbstverlag.
- BfLR** (Hrsg.) / **Schäfer, Rudolf / Schmitt, Elfriede / von Soest-Henckel, Daniela** (1994): Einbindung städtebaulicher Aktivitäten im ländlichen Raum in überörtliche Handlungskonzepte (= ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld Städtebauliche Erneuerung Nr. 10.11). - Bonn: BfLR.
- Bibelriether, Hans** (1985): Zur Vereinbarkeit von natürlicher Entwicklung und wirtschaftlicher Nutzung in Nationalparks - am Beispiel des Nationalparks Bayerischer Wald. - In: **ABN** (1985), 24-30.
- Birkigt, Klaus** (Hrsg.) / **Stadler, Marinus M.** (Hrsg.) / **Funck, Hans-Joachim** (Hrsg.) (1993): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. - Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M.** (1993): Corporate Identity - Grundlagen. - In: **Birkigt / Stadler / Funck** (1993), 23-30.
- Birthler, Wolfgang** (Interviewpartner) (1999): Nationalpark als Wirtschaftsfaktor. Birthler will Konflikt im Unteren Odertal bis Februar lösen (Interview mit Wolfgang Birthler). - In: Der Tagesspiegel, 06.11.1999, 20.
- BMBau (= Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau)** (Hrsg.) / **Schäfer, Rudolf / Schmitt, Elfriede / von Soest-Henckel, Daniela** (1994): Einbindung städtebaulicher Aktivitäten im ländlichen Raum in überörtliche Handlungskonzepte. Forschungsvorhaben des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus. - Bonn-Bad Godesberg: BMBau.
- Böttcher, Frank** (ohne Jahr): Die Nationalparkregion Bayerischer Wald - vom Zonenrandgebiet zur Ferienregion. - In: **Christian** (ohne Jahr), 33-38.
- Bochnig, Stefan** (Hrsg.) / **Selle, Klaus** (Hrsg.) (1993): Freiräume für die Stadt: Sozial und ökologisch orientierter Umbau von Stadt und Region. Bd. 2: Instrumente der Freiraumentwicklung. - Wiesbaden, Berlin: Bauverlag.

- Brandner, Birgit** (1995): Stadtmarketing: zur Komplexität einer kommunikativen Aufgabe. - In: Medien-Journal, Bd. 19, Nr. 1, 26-36.
- Braun, Harald** (1998): Der Nationalpark Hainich als Chance für die Regionalentwicklung aus Sicht des Unstrut-Hainich-Kreises (= Manuskript eines Vortrags auf der Tagung der Friedrich Ebert Stiftung am 18. Juli 1998 in Bad Langensalza). - Unveröffentlicht.
- Brendle, Uwe** (1999): Musterlösungen im Naturschutz - Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln (= Ergebnisse aus dem F+E-Vorhaben 808 01 141 des Bundesamtes für Naturschutz „Akzeptanzsteigerung im Naturschutz: Ermittlung von erfolgreichen und zukunftsweisenden naturschutzpolitischen Musterlösungen sowie Konfliktlösungs- und Vermittlungsstrategien“). - Bonn: Bundesamt für Naturschutz.
- Brosza, Jutta** (1993): Wirtschaftsförderung durch interkommunale Kooperation. - In: **Kunzmann / Lang / Theisen** (1993), 68-90.
- Bruhn, Manfred** (1992): Markenartikel. - In: **Diller** (1992), 640 / 641.
- Bschirrer, M. / Dittmeier, V. / Maier, Jörg** (1998): Regionalmarketing: Möglichkeiten der Implementierung als neues Instrument der Landesentwicklung und erste Erfahrungen in Bayern (Beitrag in ARL-Nachrichten 3/98). - <http://www.laum.uni-hannover.de/arl/nachrich/3-98/regmar.htm>: 06.02.1999.
- BTE (= Büro für Tourismus- und Erholungsplanung)** (Hrsg.) (1995): Wirtschaftliche Effekte touristischer Entwicklungsstrategien (= Arbeitsmaterialien für einen umweltschonenden Tourismus, Bd. 7). - Berlin: Selbstverlag.
- BTE / FUTOUR - Umwelt-, Tourismus- und Regionalberatung / Büro für Umweltplanung Dr. Schemel** (1995): Geplantes Großschutzgebiet 'Elbtalaue', Niedersächsischer Teilraum - Bestandsaufnahme und Konfliktlösungsstrategien 'Tourismus'. - Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr / Niedersächsisches Umweltministerium.
- BTE / Planungsbüro Dipl.-Ing. Stefan Wirz / Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt** (Auftraggeber) (1996): Schutzkonzept Hainich. - Unveröffentlicht.
- Buchwald, Konrad** (Hrsg.) / **Engelhardt, Wolfgang** (Hrsg.) (1998): Freizeit, Tourismus und Umwelt (= Umweltschutz - Grundlagen und Praxis, Bd. 11). - Bonn: Economica.
- Budäus, Dietrich** (Hrsg.) / **Eichhorn** (Hrsg.) (1997): Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung (= Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Bd. 41). - Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Budäus, Dietrich / Grüning, Gernod** (1997): Public Private Partnership - Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie. - In: **Budäus / Eichhorn** (1997), 25 - 66.
- Bühler, Gunter** (1997): Regionalmarketing als Instrument der Landesentwicklung in Bayern. - In: **Thieme / Goppel / Troeger-Weiß** (1997), 323-336.
- Buhl, Wolfgang** (1997): Auerbergland - Modell einer kommunalen Allianz im Ländlichen Raum. - <http://www.student.uni-augsburg.de/~buhlwo/welcome.htm>: 06.02.1999.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung** (Hrsg.) / **Fahrenkrug, Katrin / Langosch, Rainer / Melzer, Michael / Wittekind, Jürgen** (1999): Modellvorhaben 'Städtenetze': Neue Konzeptionen der interkommunalen Kooperation. Endbericht der Begleitforschung (= Werkstatt: Praxis, Bd. 3/1999). - Bonn: Selbstverlag.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung** (1998a): Die LEADER II Initiative in Deutschland. - <http://server.zadi.de/leader2/leader2/programm.htm>: 05.08.99.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung** (1998b): Struktur von LEADER II. - <http://server.zadi.de/leader2/leader2/struktur.htm>: 05.08.99.
- BUNDmagazin**, 1/98, 20-21: Nationalparke: Natur in der Schußlinie.

- Ceballos-Lascuráin, Héctor** (1996): Tourism, ecotourism, and protected areas. - Gland, Cambridge: IUCN.
- Christian, Reinhold** (Hrsg.) (ohne Jahr): Nationalpark - Ein wirtschaftlicher Impuls für die Region. Braucht der Nationalpark den Forstmann? (Tagungsband zu zwei Veranstaltungen der Österreichischen Gesellschaft für Ökologie unter der Leitung von Dr. Reinhold Christian). - Wien: Österreichische Gesellschaft für Ökologie.
- Christian, Reinhold** (Hrsg.) (1993): Nationalpark und Tourismus - ein Widerspruch? (Tagungsband zur Veranstaltung der Österreichischen Gesellschaft für Ökologie unter der Leitung von Dr. Reinhold Christian am 12. März 1993). - Wien: Österreichische Gesellschaft für Ökologie.
- Christian, Reinhold** (Interviewpartner) (1994): 'Ein Großprojekt - aber in Richtung Natur, nicht gegen sie' (Interview mit Reinhold Christian). - In: Raum 5/94, 34-35.
- Christian, Reinhold / Hubinek, Marga** (1993): Vorwort. - In: **Christian** (1993), 8.
- Christofolini, Peter M.** (1995): Verkaufsförderung. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 2565-2574.
- Coch, Thomas / Hirnschal, Jürgen** (1998): Besucherlenkungskonzepte in Schutzgebieten: Überlegungen zur methodischen Vorgehensweise der Erarbeitung. - In: Naturschutz und Landschaftsplanung 12/98, 382-388.
- Czerny, Walter** (1993): Planung - Werbung - Attraktionen: Konzepte für eine Nationalparkregion. - In: **Christian** (1993), 51-54.
- Der Wirtschaftsminister des Landes Mecklenburg-Vorpommern - Landesplanungsbehörde** - (Hrsg.) (1993): Erstes Landesraumordnungsprogramm Mecklenburg-Vorpommern. - Schwerin: Selbstverlag.
- Dietrich, Stefan** (1999): Protestfeuer gegen Nationalparkgesetz: Nach dem Urteil zur 'Elbtalau'. - In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 07.04.1998, 9.
- Diller, Hermann** (Hrsg.) (1992): Vahlens Großes Marketinglexikon. - München: Vahlen.
- Dixon, John A. / Sherman, Paul** (1990): Economics of Protected Areas: A New Look at Benefits and Costs. - Washington, D. C., Covelo: Island Press.
- Dörfler, Paul** (1999): Abschied von unseren Nationalparks?. - In: Grünstift, 5/6.99, 12-15.
- Dokumentationsstelle der Universität Hohenheim** (Hrsg.) / **Institut für Landeskultur und Pflanzenökologie der Universität Hohenheim** (Hrsg.) (1985): Probleme der Umsetzung von ökologischen Erkenntnissen (= Daten und Dokumente zum Umweltschutz - Sonderreihe Umwelt tagung, Bd. 38). - Stuttgart-Hohenheim: Selbstverlag.
- Dreyer, Axel** (Hrsg.) (1996): Kulturtourismus. - München, Wien: Oldenburg.
- DRL (= Deutscher Rat für Landespflege)** (1997): Leitbilder für Landschaften in 'peripheren Räumen'. - In: Schriftenreihe des Deutschen Rates für Landespflege, H. 67, 5-25.
- Eckstein, Harry** (1975): Case Study and Theory in Political Science. - In: **Greenstein / Polsby** (1975), 79-137.
- Effem GmbH** (Hrsg.) / **Europarc Deutschland** (Kooperationspartner) (1999): Reiseführer speziell für Tier- und Naturfreunde: Entdecken Sie, wo Deutschland am schönsten ist! - Verden: Selbstverlag.
- Elsner, Wolfram** (1998): Die Zukunft unserer Städte und Regionen: Städte und Regionen im Konkurrenzkampf und die Kehrseiten des Neuen Regionalismus. - In: WSI-Mitteilungen, 11/98, 778-786.
- Endrueit, Günter** (1997): Sozialwissenschaftliche Anforderungen an die Umsetzung raumwirksamer Planungen - ein Erfahrungsbericht. - In: **ARL** (1997b), 96-113.
- Erdmann, Karl-Heinz** (Hrsg.) / **Spandau, Lutz** (Hrsg.) (1997): Naturschutz in Deutschland. Strategien, Lösungen, Perspektiven. - Stuttgart: Ulmer.

- Erdmann, Karl-Heinz** (Hrsg.) / **Lange, Hellmuth** (Hrsg.) / **Wiersbinski, Norbert** (Hrsg.) (1998): Zur gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen - Materialienband (= BfN-Skripten, Bd. 2). - Bonn: Bundesamt für Naturschutz.
- Erz, Wolfgang** (1985): Akzeptanz und Barrieren für die Umsetzung von Naturschutzanforderungen in Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung. - In: **Dokumentationsstelle der Universität Hohenheim / Institut für Landeskultur und Pflanzenökologie der Universität Hohenheim** (1985), 11-18.
- Europarc Deutschland** (Hrsg.) (1998): Homepage. - <http://www.europarc.org/deutschland/main.htm>: 21.02.1999.
- Feige, Matthias** (1999): Wie wichtig sind Nationalparke für den Tourismus? Wissensstand und Handlungsbedarf aus Sicht der Markt- und Meinungsforschung. - In: **Umweltstiftung WWF Deutschland / Liebmann / Rösner** (1999), 5-32.
- Feige, Matthias** (Projektleiter) / **DWIF (= Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. an der Universität München)** (Auftragnehmer) / **Umweltbundesamt (UBA)** (Auftraggeber) (Hrsg.) (1994): Kooperationskonzept für die Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern. - Berlin: Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut an der Universität München e. V. / Umweltbundesamt.
- Feige, Matthias** (Projektleiter) / **DWIF (= Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. an der Universität München)** (Auftragnehmer) / **Umweltbundesamt (UBA)** (Auftraggeber) (Hrsg.) (1996): Sozioökonomie unter besonderer Berücksichtigung des Tourismus in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns und ihren Randbereichen. Projektbericht 5: Tourismus. - Berlin: Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut an der Universität München e. V. / Umweltbundesamt.
- Fidischuster, Luis** (1995): Vom regionalpolitischen Experiment zum erfolgreichen Entwicklungskonzept. - In: **Behrens** (1995), 135-146.
- Fidischuster, Luis** (1998): Ein Katalysator für innovative LEADER-Projekte. - In: *Raum* 32/98, 13/14.
- Fietkau, Hans-Joachim** (Hrsg.) / **Kessel, Hans** (Hrsg.) (1981a): Umweltlernen: Veränderungsmöglichkeiten des Umweltbewußtseins. Modelle - Erfahrungen. - Königstein/Taunus: Hain.
- Fietkau, Hans-Joachim / Kessel, Hans** (1981b): Einleitung und Modellansatz. - In: **Fietkau / Kessel** (1981b), 1-14.
- Flick, Uwe** (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. - Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- FNNPE (= The Federation of Nature and National Parks of Europe)** (Hrsg.) (1993): Loving them to death? Sustainable tourism in Europe's Nature and National Parks. - Grafenau: Selbstverlag.
- FÖNAD (= Föderation der Natur- und Nationalparke Europas, Sektion Deutschland e. V.)** (Hrsg.) (1995): Tagungsbericht 'Großschutzgebiete als strukturpolitische Chance und kulturelle Verpflichtung' (2.-4.11.1994). - Grafenau: Morsak.
- FÖNAD** (Hrsg.) (1999): Homepage. - <http://www.greenchannel.com/fnnpe/deutsch/foenad.htm>: 21.02.99.
- FÖNAD** (Auftragnehmer) / **Bibelriether, Hans / Diepolder, Ursula / Wimmer, Birgit / BfN (= Bundesamt für Naturschutz)** (Hrsg.) (1997): Studie über bestehende und potentielle Nationalparke in Deutschland. Ergebnisse aus dem F+E-Vorhaben 808 01 134 des Bundesamtes für Naturschutz. - Bonn-Bad Godesberg: BfN.
- FÖNAD** (Hrsg.) / **PRO NATUR GmbH** (Hrsg.) (1991): Neue Nationalparke in Ostdeutschland: Naturerbe - Auftrag und Chance. - Grafenau: FÖNAD.
- Forstwissenschaftliche Fakultät der Universität München** (Hrsg.) / **Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft** (Hrsg.) (1996): Großschutzgebiete: ökonomische und politische Aspekte. - München: Universitätsbuchhandlung Heinrich Frank.

- Frankfurter Allgemeine Zeitung**, 23.02.1999, 4: Einrichtung des Nationalparks Elbtalauerechswidrig.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung**, 21.04.1999, 5: Galgenfrist für Nationalpark Elbtalauerechswidrig: Niedersachsen legt Beschwerde ein. Wattenmeer und Harz sollen gesetzlich geschützt werden.
- Freter, Hermann** (1995): Marktsegmentierung. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 1802-1814.
- Freyer, Walter** (1996): Event-Management im Tourismus: Kulturveranstaltungen und Festivals als touristische Leistungsangebote. - In: **Dreyer** (1996), 211-242.
- Freyer, Walter** (1997): Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. - München, Wien: Oldenbourg.
- Friedrichs, Jürgen** (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. - Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Frömbling, Simone / Meffert, Heribert** (1998): Regionenmarketing Münsterland - Fallbeispiel zur Segmentierung und Positionierung. - In: **Haedrich / Kaspar / Klemm / Kreilkamp** (1998), 777-799.
- Fromhold-Eisebith, Martina** (1999): Das 'kreative Milieu' - nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung? - In: *Raumforschung und Raumordnung*, 57. Jg., 168-175.
- Fürst, Dietrich** (1993): Von der Regionalplanung zum Regionalmanagement. - In: *Die Öffentliche Verwaltung* 13/93, 552-559.
- Fürst, Dietrich** (1995): Ökologisch orientierte Umsteuerung in Landkreisen durch Regionalmanagement. - In: *Raumforschung und Raumordnung*, 53. Jg., 253-259.
- Fürst, Dietrich** (Hrsg.) / **Kilper, Heiderose** (Hrsg.) (1993): Effektivität intermediärer Organisationen für den regionalen Strukturwandel: Dokumentation der Tagung am 18.6.1993 im Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen. - Gelsenkirchen: Institut für Arbeit und Technik.
- Fürst, Dietrich / Löb, Stephan** (1998): Modellvorhaben 'Ökologisch orientiertes Regionalmanagement im Landkreis Goslar'. - Unveröffentlicht: Universität Hannover, Institut für Landesplanung und Raumforschung.
- Fürst, Dietrich / Schubert, Herbert** (1998): Regionale Akteursnetzwerke: Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. - In: *Raumforschung und Raumordnung*, 56. Jg., 352-361.
- Gaffert, Peter** (1998): Akzeptanzprobleme in Großschutzgebieten. - In: **Erdmann u. a.** (1998), 19 f.
- Ganser, Karl / Siebel, Walter / Sieverts, Thomas** (1993): Die Planungsstrategie der IBA Emscher Park: Eine Annäherung. - In: *RaumPlanung*, H. 61, 112-118.
- Ganser, Karl / Sieverts, Thomas** (1993): Vom Aufbaustab Speer bis zur Internationalen Bauausstellung Emscher Park und darüber hinaus. - In: *DISP*, H. 115, 31 - 37.
- Garz, Detlef** (Hrsg.) / **Kraimer, Klaus** (Hrsg.) (1991): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Anwendung*. - Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Geigant, Friedrich** (1962): *Die Standorte des Fremdenverkehrs (= Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, Bd. 17)*. - München: ohne Verlagsangabe.
- Gerber, Michael** (1991): *Standortmarketing - ein Konzept zur Wirtschaftsförderung im regionalen Bereich: Das Beispiel des Wirtschaftsraumes Kronach (= Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bd. 107)*. - Bayreuth: Universität Bayreuth, Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung.
- Getz, Donald** (1991): *Festivals, Special Events and Tourism*. - New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ghimire, Krishna B.** (Hrsg.) / **Pimbert, Michel P.** (Hrsg.) (1997): *Social Change and Conservation*. - London: Earthscan.

- Glaser, Barney G. / Strauss, Anselm L.** (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. - New York: Aldine.
- Gneveckow, Jürgen** (1985): Nationalpark und Fremdenverkehr am Beispiel einer Untersuchung im Vorfeld des Nationalparks Bayerischer Wald. - In: **ABN** (1985), 31-37.
- Gnoth-Austen, Frank / Specht, Rudolf** (1995): Deutsche Nationalparke: Müritz-Nationalpark. - Werl i. W.: Vebu.
- Goppel, Konrad / Schaffer, Franz / Thieme, Karin** (1998): Anmerkungen der Herausgeber: Regionalmanagement. Theorie - Praxis - Umsetzung. - In: **Troeger-Weiß** (1998), V-IX.
- Grabher, Gernot** (1995): Lob der Verschwendung: Redundanz in der Regionalentwicklung. - In: **Schneidewind** (1995a), 29-41.
- Grabow, Busso / Henckel, Dieter / Hollbach-Grömig, Beate** (1995): Weiche Standortfaktoren (= Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 89). - Stuttgart, Berlin, Köln: Deutscher Gemeindeverlag.
- Grabow, Busso / Hollbach-Grömig, Beate** (1998): Stadtmarketing - eine kritische Zwischenbilanz (= Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Bd. 25). - Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Graf, Hans-Dieter / Kniesz, J.** (1999): Müritz Online: Waren (Müritz) - Lebendige Stadt mit Geschichte. Aus der Stadtgeschichte. - <http://odalix.ins-coin.de/mueritz/mowaren1.htm>: 09.03.99.
- Greenstein, Fred I.** (Hrsg.) / **Polsby, Nelson W.** (Hrsg.) (1975): Strategies of Inquiry (= Handbook of Political Science, Bd. 7). - Reading (Massachusetts, USA): Addison-Wesley.
- Grossmann, Wolf Dieter / Multhaupt, Thomas** (1998): Vier Fallbeispiele informationsbasierter Wirtschaft: Ihre Ansprüche an Mitarbeiter und Folgerungen für Umweltqualität und regionale Attraktivität. - In: Raumforschung und Raumordnung, 56. Jg., 49-57.
- Gugisch, Ingo / Maier, Jörg / Obermaier, Frank** (1998): Regionales Management zur Gestaltung und Koordination kommunaler und regionaler Entwicklungsprozesse. - In: Raumforschung und Raumordnung, 56. Jg., 136-142.
- Haber, Wolfgang** (1976): Nationalpark Bayerischer Wald: Entwicklungsplan. - Freising: Landschaftsökologie Weihenstephan.
- Haedrich, Günther** (1993): Kommunikationspolitik. - In: **Haedrich / Kaspar / Klemm / Kreilkamp** (1993), 307-328.
- Haedrich, Günther** (1998): Leitbild und Positionierung. - In: **Haedrich / Kaspar / Klemm / Kreilkamp** (1998), 279-286.
- Haedrich, Günther** (Hrsg.) / **Kaspar, Claude** (Hrsg.) / **Klemm, Kristiane** (Hrsg.) / **Kreilkamp, Edgar** (Hrsg.) (1993): Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung (2. Aufl.). - Berlin, New York: de Gruyter.
- Haedrich, Günther** (Hrsg.) / **Kaspar, Claude** (Hrsg.) / **Klemm, Kristiane** (Hrsg.) / **Kreilkamp, Edgar** (Hrsg.) (1998): Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung (3. Aufl.). - Berlin, New York: de Gruyter.
- Haedrich, Günther** (Projektleitung) / **Klemm, Kristiane** (Projektleitung) / **Lorenz, Andreas** (Projektleitung) / **Olavarria-Berger, Marco** (Projektleitung) (1994): Tourismusanalyse und Marketingkonzept für die Müritz-Nationalpark Gemeinden (Studienprojekt 1992/93). - Berlin: Freie Universität.
- Häfner, Thomas / Karl, Reinhold / Maier, Jörg** (1990): Kooperationsansätze zur Entwicklung peripherer Räume - die Beispiele Österreich und Schweiz (= Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung Nr. 92; Gutachterliche Stellungnahme im Auftrag des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen). - Bayreuth: Universität Bayreuth, Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung.
- Hänsel, Oliver** (1996): Eigenständige Regionalentwicklung - Die Rolle intermediärer Organisationen im Rahmen der Entwicklungsplanung in peripheren Regionen. - Berlin: Technische Universität,

- Institut für Landschafts- und Freiraumplanung, Fachgebiet Regionale Naherholung und Tourismus (unveröffentlichte Diplomarbeit).
- Hahne, Ulf** (1984): Ökologische Regionalentwicklung: Anmerkungen zu einer 'endogenen' Entwicklung aus regionalökonomischer Sicht. - In: Informationen zur Raumentwicklung, Jg. 1984, H. 1/2, 53-62.
- Hahne, Ulf** (1985): Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale (= Schriften des Instituts für Regionalforschung der Universität Kiel, Bd. 8). - München: Florentz.
- Hahne, Ulf** (1995): Neuere Entwicklungen in der Regionalförderung. - In: **Ridinger / Steinröx** (1995), 8-30.
- Haimayer, Peter** (1993): 'Intelligenter Tourismus'. - In: **Haedrich / Kaspar / Klemm / Kreilkamp** (1993), 743-752.
- Hammann, Peter** (1995): Kommunales und regionales Marketing. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 1166-1176.
- Hanert, Jürgen** (1996): Methodischer Leitfaden zur Entwicklung des nachhaltigen Tourismus in Gemeinden und Regionen. - Freiburg: Selbstverlag.
- Harthun, Mark** (1998): Woran der Nationalpark Kellerwald vorerst scheiterte. - In: Natur und Landschaft, 73. Jg., 223-227.
- Hartmann, Petra** (1994): Beziehungen zwischen Wirtschaft und Staat: Unter besonderer Berücksichtigung neuartiger Kooperationsformen im Bereich der regionalen und kommunalen Wirtschaftsförderung. - Baden-Baden: Nomos.
- Haseborg, Fokko ter** (1995): Marketing-Controlling. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 1542-1553.
- Haug, Michael** (1983): Entstehungsgeschichte des Nationalparks Bayerischer Wald und Entwicklung seit 1969. - In: **Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten** (1983), 35-78.
- Hauschildt, Jürgen** (1993): Innovationsmanagement. - München: Vahlen.
- Hecker, Rainer** (1993): Regional- und Standortmarketing - Eine neue Chance für Unternehmen im ländlichen Raum am Beispiel Kronach. - In: **Schaffer / Thieme / Troeger-Weiß** (1993), 222-227.
- Heiland, Stefan** (1999): Voraussetzungen erfolgreichen Naturschutzes: Individuelle und gesellschaftliche Bedingungen umweltgerechten Verhaltens, ihre Bedeutung für den Naturschutz und die Durchsetzbarkeit seiner Ziele. - Landsberg/Lech: Ecomed.
- Heintel, Martin** (1994): Zur Regionalentwicklung der Pyhrn-Eisenwurzen-Region unter besonderer Berücksichtigung der Gemeinden Großraming und Molln. - In: **Weixlbaumer** (1994a), 13-27.
- Helbrecht, Ilse** (1994): 'Stadtmarketing': Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. - Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.
- Held, Michael** (1993): Wieviel Tourismus verträgt ein Nationalpark? - In: **Christian** (1993), 17-23.
- Held, Michael** (1996): Mit dem IGEL ans Ziel! Abgasarme Busse in der Nationalparkregion Bayerischer Wald. - In: Nationalpark 2/96, 27-30.
- Held, Michael** (1998): Der Nationalpark Bayerischer Wald und seine Akzeptanz: Situationsbericht. - In: **Erdmann u. a.** (1998), 23-25.
- Hellstern, Gerd-Michael / Wollmann, Helmut** (1984a): Entwicklung, Aufgaben und Methoden von Evaluierung und Evaluierungsforschung. - In: **ARL** (1984), 7-27.
- Hellstern, Gerd-Michael / Wollmann, Helmut** (1984b): Evaluierung und Evaluierungsforschung im Bereich von Wohnungsbau- und Städtebaupolitik - Ansätze und Beispiele. - In: **ARL** (1984); 153-190.
- Henckel, Heinar / Knieling, Jörg** (1994): Neue Akteure regionaler Selbstorganisation in ländlichen Räumen: Erfahrungen und Perspektiven am Beispiel des Verdener Vereins für Eigenständige

- Regionalentwicklung (= Beiträge zum ländlichen Bau- und Siedlungswesen, Bd. 35). - Hannover: Institut für das ländliche Bau- und Siedlungswesen, Universität Hannover.
- Henschel, Uta** (1993): Unser Traum von der Wildnis. - In: GEO 8/93, 84-101.
- Hinterhuber, Hans H.** (1989): Strategische Unternehmensführung, Bd. II: Strategisches Handeln - Direktiven, Organisation, Umsetzung, Unternehmenskultur, Strategische Führungskompetenz. - Berlin, New York: de Gruyter.
- Hoffmann, Nicole / Nuissl, Henning** (1998): Zwischen Halbgott und Handlanger. Zum Akteursverständnis in Konzepten der eigenständigen Regionalentwicklung. - In: **Kujath** (1998), 251-289.
- Horx, Matthias** (1995): Trendbuch. - Düsseldorf: Econ.
- Huber, Joseph** (1993): Regionalentwicklung in der Kommunikationsgesellschaft: Langfristige Entwicklungstrends für Schleswig-Holstein. - Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hübner, Gundula** (1998): Inhalte und Ergebnisse der Arbeitsgruppe 'Psychologie / Soziales Marketing'. - In: **Erdmann u. a.** (1998), 63-68.
- Hüchtker, Ingrid** (1998): Mensch und Natur: Wilde Sehnsucht. - In: BUNDMagazin 1/98, 16-18.
- IÖR (= Institut für Ökologische Raumentwicklung e. V. Dresden)** (Hrsg.) (1994): Umweltverträgliche Regionalentwicklung bei besonderer Berücksichtigung der Grenzräume (= IÖR-Schriften 9/94). - Dresden: Selbstverlag.
- Ipsen, Detlev** (1993): Regionale Identität: Überlegungen zum politischen Charakter einer psychosozialen Raumkategorie. - In: Raumforschung und Raumordnung, 51. Jg., 9-18.
- IRS (= Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung)** (Hrsg.) (1995): Perspektiven für den ländlichen Raum (= Graue Reihe / Materialien des IRS Nr. 8). - Berlin: Selbstverlag.
- IUCN (= The World Conservation Union)** (Hrsg.) / **WCMC (= The World Conservation Monitoring Centre)** (Unterstützung) / **FÖNAD (= Föderation der Natur- und Nationalparke Europas, Sektion Deutschland e. V.)** (Hrsg.) (1994): Richtlinien für Management-Kategorien von Schutzgebieten. - Grafenau: FÖNAD.
- Jacob, Günther** (Hrsg.) (1968): Probleme der Geographie des Fremdenverkehrs der Deutschen Demokratischen Republik und anderer Staaten: Referate der Internationalen Informationstagung zur Geographie des Fremdenverkehrs vom 30. September bis 2. Oktober 1965 in Dresden (= Wissenschaftliche Abhandlungen der Geographischen Gesellschaft der Deutschen Demokratischen Republik, Bd. 6). - Leipzig: Geographische Gesellschaft der Deutschen Demokratischen Republik.
- Jahrfield, Martin** (1998): Wirtschaftlicher Strukturwandel überlagert Umweltdebatte: Das grüne Lager sucht nach neuen Impulsen. - In: FVW (= Fremdenverkehrswirtschaft) 6/98, 96-98.
- Job, Hubert** (1995): Besucherlenkung in Großschutzgebieten. - In: **Moll** (1995), 153-160.
- Job, Hubert** (1996): Großschutzgebiete und ihre Akzeptanz bei Einheimischen: Das Beispiel der Nationalparke im Harz. - In: Geographische Rundschau 3/96, 159-165.
- Job, Hubert / Koch, Martin** (1992): Naturparke als Instrument von Naturschutz und Landschaftspflege. Teilprojekt: Die Naturparke (Parcs Naturels Régionaux) Frankreichs. - Trier: Universität Trier / Angewandte Geographie.
- Jungius, Hartmut** (1985): Das Nationalparkkonzept heute und im Rahmen der internationalen Entwicklung. - In: **ABN** (1985), 9-17.
- Jungk, Robert / Müller, Norbert R.** (1993): Zukunftswerkstätten: Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. - München: Heyne.
- Jurczek, Peter / Völker, Sebastian / Vogel, Bertram** (1999): Sächsisch-Bayerisches Städtetz: ExWoSt-Modellvorhaben zur Kooperation der Städte Bayreuth, Chemnitz, Hof, Plauen und Zwickau (= Kommunal- und Regionalstudien, Bd. 29). - Kronach, München, Bonn: Link.

- Kaiser, Martin** (1999): Nationalpark-Logo in der Praxis: Erfahrungen bei der Umsetzung im Müritz-Nationalpark. - In: Nationalpark, 2/99, 40-42.
- Kaldenhoff, André / Seiz, Alexander** (1998): Tourismusleitbilder als kreativer Baustein einer ganzheitlichen Tourismusentwicklung am Beispiel Sächsische Schweiz. - In: **Haedrich / Kaspar / Klemm / Kreilkamp** (1998), 859-876.
- Kaufmann, Christoph** (1997): Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte. Modellregion der MKRO zur Erprobung des innovativen Instruments 'Regionalkonferenz' (Stand und Ausblick). - In: Informationen zur Raumentwicklung 3/97, 177-184.
- Kaufmann, Christoph / Möbs, Sabine / Ruckick, Günther** (1998): Heute live aus dem Hangar Hellfeld: 6 Projekte der Regionalkonferenz!. - In: Regionalkonferenznachrichtenn Mecklenburgische Seenplatte, H. 2 / September 1998 (= Sonderheft zur 2. Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte vom 20.11.1997 in Neubrandenburg/Trollenhagen), 13-17.
- Kautz / Schultz** (ohne Jahr): Satzung des 'Kuratoriums Müritz-Nationalpark'. - Neustrelitz: Landratsamt Mecklenburg-Strelitz / Waren (Müritz): Landratsamt Müritz-Kreis.
- Kilper, Heiderose** (1993): Verfahrensinnovation in der Politikgestaltung: IBA Emscher Park als Modell? - In: **Fürst / Kilper** (1993), 52-62.
- Klein, Thomas** (März 1996): Großschutzgebiete und regionalwirtschaftliche Entwicklung. Ansatzpunkte zur Minimierung regionalpolitischer Konflikte. - Hannover: Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Kleinhenz, Gerhardt / Gneveckow, Jürgen** (1982): Die fremdenverkehrswirtschaftliche Bedeutung des Nationalparks Bayerischer Wald. - Grafenau: Morsak.
- Klemmer, Paul / Waniek, Roland W.** (1995): Kritische Bestandsaufnahme von Städte- und Regionsvergleichen (= Schriften der Volks- und Betriebswirtschaftlichen Vereinigung im Rheinisch-Westfälischen Industriegebiet, Bd. 18). - Baden-Baden: Nomos.
- Knapp, Hans Dieter** (1995): Vision, Wirklichkeit, Perspektive - Das ostdeutsche Nationalparkprogramm fünf Jahre danach. - In: Nationalpark, 2/95, 6-12.
- Knieling, Jörg** (1994): Intermediäre Organisationen und kooperative Regionalentwicklung. Am Beispiel des FORUMs für den ländlichen Raum e. V. - Initiative zur Förderung der regionalen Entwicklung in Nordhessen. - In: Raumforschung und Raumordnung, 52. Jg., 116-126.
- Knieling, Jörg** (1996): 'Leitbilder' - Instrument des Binnen- und Außenmarketings in der Regionalentwicklung - Zukunftsgestaltung vor dem Hintergrund einer neuen Planungskultur?. - In: **Arbeitskreise zur Landentwicklung in Hessen** (1996), 9-24.
- Köhler, Richard** (1995): Marketing-Management. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 1598-1614.
- Köhler, Richard / Tietz, Bruno / Zentes, Joachim** (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch des Marketing. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Köhn, Jörg** (Hrsg.) (1997): Tourismus und Umwelt. - Berlin: Analytica.
- Köhn, Jörg / Winter, Ursula** (1997): Nationalparke und Tourismus - Chancen und Grenzen der Tourismuswirtschaft. - In: **Köhn** (1997), 44-57.
- Költzsch, J.** (1990): Innenmarketing: Modeerscheinung oder unverzichtbarer Bestandteil eines erfolgreichen Fremdenverkehrsmarketing? (= Schriftenreihe des Informationszentrums Naturpark Altmühltal, Bd. 1). - Eichstätt: Informationszentrum Naturpark Altmühltal.
- Königs, Lothar** (1995): Leitbilder für die Dorfentwicklung (= Dortmunder Beiträge zur Raumplanung, Bd. 73). - Dortmund: Universität Dortmund, Institut für Raumplanung (IRPUD).
- Kommission der Europäischen Union** (1999): Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten über die Leitlinien für die Gemeinschaftsinitiative für die Entwicklung des ländlichen Raums (LEADER+). - <http://server.zadi.de/leader2/vernetzungsstelle/service/download.htm>: 12.01.2000.

- Konold, Werner / Wattendorf, Peter / Leisner, Bettina** (1997): Naturschutz auf großen Flächen. Wandel, Dynamik sowie Flexibilität im Management sind die Schlagworte für einen zeitgemäßen Naturschutz. - In: Garten + Landschaft 2/97, S. 10-12.
- Koordinierungsstelle LEADER-II des Landkreises Mecklenburg-Strelitz** (1999): Gesammelte Erfahrungen beim Umsetzen des LEADER-II Programms: Landkreis Mecklenburg-Strelitz. - Neustrelitz: Selbstverlag.
- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm W.**(1992): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. - Stuttgart: Poeschel.
- Kotler, Philip / Haider, Donald / Rein, Irving** (1994): Standort-Marketing: Wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen. - Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ.
- Krafft, Alexander / Ulrich, Günter** (1995): Die Bedeutung von Regionalkonferenzen für strukturschwache Gebiete am Beispiel der Region Ostfriesland. - In: Neues Archiv 1/95, 91 - 111.
- Kreilkamp, Edgar** (1998): Strategische Planung im Tourismus. - In: **Haedrich / Kaspar / Klemm / Kreilkamp** (1998), 287-324.
- Krippendorf, Jost** (1971): Marketing im Fremdenverkehr: Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption (= Berner Studien zum Fremdenverkehr, Bd. 7). - Bern, Frankfurt/M.: Lang.
- Krott, Max** (1990): Öffentliche Verwaltung im Umweltschutz: Ergebnisse einer behördenorientierten Policy-Analyse am Beispiel Waldschutz (= Studienreihe Konfliktforschung, Bd. 5). - Wien: Braumüller.
- Kruzewicz, Michael** (1993): Lokale Kooperationen in NRW: Public-Private Partnership auf kommunaler Ebene (= ILS Schriften, Bd. 79). - Dortmund: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Kujath, Hans Joachim** (1995): Ökologische und sozio-ökonomische Probleme und Entwicklung in Gebieten mit geringer Bevölkerungsdichte am Beispiel der Müritzregion. - In: **IRS** (1995), 19-31.
- Kujath, Hans Joachim** (Hrsg.) (1998): Strategien der regionalen Stabilisierung: Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. - Berlin: Bohn.
- Kummerer, Klaus / Scholich, Dietmar** (1997): Regionalplanung und Regionalmanagement im Biosphärenreservat. - In: **ARL** (1997b), 202-214.
- Kunzmann, Klaus R.** (1993): Pittsburgh, eine Erfolgsgeschichte?. - In: **Kunzmann / Lang / Theisen** (1993), 10-21.
- Kunzmann, Klaus R.** (Hrsg.) / **Lang, Markus** (Hrsg.) / **Theisen, Ralf** (Hrsg.) (1993): Pittsburgh - Eine Erfolgsgeschichte? (= Blaue Reihe / Dortmunder Beiträge zur Raumplanung, Bd. 65). - Dortmund: Institut für Raumplanung an der Universität Dortmund (IRPUD).
- Lalli, Marco** (1989): Stadtbezogene Identität: Theoretische Präzisierung und empirische Operationalisierung (= Bericht Nr. 89-1 des Instituts für Psychologie der Technischen Hochschule Darmstadt). - Darmstadt: Institut für Psychologie der Technischen Hochschule.
- Lalli, Marco / Kartte, Ulf** (1992): Corporate Identity für Städte. CI als integriertes Kommunikationskonzept für das Identitätsmanagement von Städten. - In: PR-Magazin, 6/1992, 39-46.
- Landesnationalparkamt Mecklenburg-Vorpommern / Ministerium für Landwirtschaft und Naturschutz des Landes Mecklenburg-Vorpommern** (Hrsg.) / **Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.** (Hrsg.) (1997): Natur pur. Sanft, schön und aufregend: Mecklenburg-Vorpommern. - Rostock, Schwerin: Selbstverlag.
- Landkreis Müritz** (Hrsg.) (1999): Landkreis Müritz 1994-1999. - Waren (Müritz): Selbstverlag.
- Lange, Elmar** (Hrsg.) (1994): Der Wandel der Wirtschaft: soziologische Perspektiven. - Berlin: Edition Sigma.

- Lange, Hellmuth** (1998): Inhalte und Ergebnisse der Arbeitsgruppe 'Soziologie' (Umweltsoziologie / Industrie- und Betriebssoziologie). - In: **Erdmann u. a.** (1998), 69-74.
- Langer, Josef** (1994): Nationalpark als Modernisierungsstrategie. - In: **Lange** (1994), 221-224.
- Langer, Ulrich / Zimmermann, Markus** (1997): Umsetzungskonzept zur nachhaltigen Entwicklung der Müritz-Nationalparkgemeinden. Endbericht an den Zweckverband der Müritz-Nationalparkgemeinden. - Pinnow: UMPLAN Institut für vernetzte Umweltplanung.
- Laun, Helmut** (1995): Fixe Idee vom Nationalpark: Arbeitsplätze werden nicht nur entstehen, sondern auch zerstört. - In: Thüringer Allgemeine Zeitung, 31.8.1995, T-LO-MU-4.
- Laux, Lukas** (1996): Umweltbildungsprogramme als Bausteine des Außenmarketing in Großschutzgebieten am Beispiel des Nationalparks Bayerischer Wald. - In: **UBA** (1996), 96-102.
- LEADER II-Aktionsgruppe Müritzkreis / wfm (= Wirtschaftsförderung Müritz GmbH)** (1997): Der Müritzkreis, ländliche Tourismusregion im Spannungsfeld zwischen nationaler Hauptstadt und Ostseeküste. Antrag auf Förderung im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER II vom 01.09.1994 und Zwischenbericht von 1997. - Röbel: Selbstverlag.
- LEADER II-Organisationsbüro, c. o. Wirtschaftsförderung Müritz GmbH** (Hrsg.) (1998): Der Landkreis Müritz - ländliche Tourismusregion zwischen Berlin und Ostseeküste. - Röbel: Selbstverlag.
- Leibenath, Markus** (1994): Räumliche Auswirkungen der gesellschaftlichen Anwendung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. - München/Weihenstephan: TU München, Lehrstuhl für Landschaftsarchitektur und Planung (unveröffentlichte Diplomarbeit).
- Lemke, Karl** (1990): Staatsjagd im Visier. - Berlin: Treptower Verlagshaus.
- Löhr, Dirk** (1996): Nationalpark Hainich: Klein, groß, gar nicht: Parteiengezänk um einen Buchenwald. - In: Thüringer Allgemeine Zeitung, 20.3.1996, T-MA-PL-4.
- Lowi, Theodore J.** (1964): American Business, Public Policy, Case Studies, and Political Theory. - In: World Politics, 677-715.
- Lucke, Doris** (1995): Akzeptanz: Legitimität in der 'Abstimmungsgesellschaft'. - Opladen: Leske + Budrich.
- Maier, Gunther / Tödting, Franz** (1992): Regional- und Stadtökonomik 1: Standorttheorie und Raumstruktur. - Wien, New York: Springer.
- Maier, Gunther / Tödting, Franz** (1996): Regional- und Stadtökonomik 2: Regionalentwicklung und Regionalpolitik. - Wien, New York: Springer.
- Maier, Jörg** (1994): Aufgaben und Wege einer regionalen, umsetzungsorientierten Entwicklungspolitik ländlicher Räume in den 90er Jahren. - In: **IÖR** (1994), 42-46.
- Maier, Jörg / Weber, Wolfgang** (1994b): Ländliche Räume. - In: **ARL** (1994), 589-596.
- Mann, Andreas / Töpfer, Armin** (1995): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Marketing für Städte und Regionen (= Fach & Wissen, Bd. 11). - Hamburg: Spiegel-Verlag.
- Manschwetius, Uwe** (1995): Regionalmarketing: Möglichkeiten und Grenzen des Marketing-Managementansatzes als Instrument der Regionalentwicklung. - Berlin: Freie Universität (Dissertation).
- McIvor, Chris** (1997): Management of Wildlife, Tourism and Local Communities in Zimbabwe. - In: **Ghimire / Pimbert** (1997), 239-269.
- McNeely, Jeffrey A.** (Hrsg.) (1993a): Parks for Life: Report of the IVth World Congress on National Parks and Protected Areas (IVth world congress on National Parks and Protected Areas, Caracas, Venezuela 10 - 21 February 1992). - Gland, Cambridge: IUCN.
- McNeely, Jeffrey A.** (1993b): Summary. - In: **McNeely** (1993a), 1-12.

- McNeely, Jeffrey A.** (Hrsg.) (1995): Expanding Partnerships in Conservation. - Washington, D. C.: Island Press.
- Meffert, Heribert** (1989): Städtemarketing - Pflicht oder Kür?. - In: Planung und Analyse, 8/89, 273-280.
- Meffert, Heribert** (1991): Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik. Mit Fallstudien Einführung und Relaunch des VW-Golf. - Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert** (1992): Marketing (Grundlagen). - In: **Diller** (1992), 648-653.
- Meffert, Heribert** (1994): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung. - Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert** (1996): Einführung in das Thema. - In: **Aktion Münsterland e. V.** (1996), 21-24.
- Mehnert, Volker** (1999): Käse kommt jetzt sogar auf die Piste: Experimente mit Natur und Tourismus im Bregenzerwald - Traditionen werden wiederentdeckt. - In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.02.1999, R 3 f.
- Meßner, Ulrich** (1991): Das Land der tausend Seen. - In: Nationalpark 2/91, 24-27.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike** (1991): ExperInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. - In: **Garz / Kraimer** (1991), 441-471.
- Meyer, Thomas** (1999): Der Hainich - (k)ein ganz normaler Wald: Prozeß-Schutz in Deutschlands erstem Laubwald-Nationalpark. - In: Naturschutz und Landschaftsplanung, 1/99, 24-25.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern** (Hrsg.) (1999): Bildungsminister Peter Kauffold eröffnet 8. Internationales Künstlerpleinair - ein weltweit einmaliges Land Art Projekt im Müritz-Nationalpark (= Pressemitteilung 161-99 vom 13. August 1999). - <http://www.db.planet.de:9994/INFO/owa/ansicht?mnr=161-99>: 17.08.99.
- Moll, Peter** (Hrsg.) (1995): Umweltschonender Tourismus - Eine Entwicklungsperspektive für den ländlichen Raum (= Material zur Angewandten Geographie, Bd. 24). - Bonn: Irene Kuron.
- Möller, Christel** (1995): Strategien der Naturschutzverwaltung und Naturschutzpolitik: Vom Anwalt zum Mediator. - In: Politische Ökologie, H. 43, 28-32.
- Müller, Bernhard** (1998): Regionalplanung in den ostdeutschen Ländern: Rahmenbedingungen, Erfahrungen, Weiterentwicklung. - In: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 1998, 389-405.
- Müller, Claus Peter** (1997): Was Hessen in zehn Jahren zeredet, schafft Thüringen sofort. Erster Buchenwald-Nationalpark Hainich. Angst vor 'Bierflaschentouristen'. - In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.12.1997, 4.
- Müritz Online: Waren (Müritz) - Der Fremdenverkehr.** - <http://odalix.inscoin.de/mueritz/mowaren3.htm>: 09.03.99.
- Müritz Online: Wirtschaftsstandort Müritz - Wirtschaftsförderung Müritz GmbH. Die Maßnahmen der lokalen LEADER II-Aktionsgruppe Müritz.** - <http://www.mueritz.de/wfm,org3.htm>: 09.03.99.
- Müritz-Nationalpark-Ticket. Angebote 1998.** - ohne Ort: Faltblatt.
- Munro, David A.** (1995): New Partners in Conservation: How to Expand Public Support for Protected Areas. - In: **McNeely** (1995), 13-18.
- National Park Service, Division of Publications** (Hrsg.) (1999): NPS Publications: What We Do. - <http://www.nps.gov/publications/pubs-1.htm>: 21.02.1999.
- Nationalpark** 1/97, 21-22: Führungen im Nationalpark Bayerischer Wald nahmen 1996 weiter zu.
- Nationalpark** 3/97, 26 f.: Gewerbegebiet Nationalpark?
- Nationalpark** 1/98, 20: Verein Pro Nationalpark zur Förderung des Zwieseler Winkels.

- Nationalpark** 1/98, 21: Verein der Freunde des ersten Deutschen Nationalparkes Bayerischer Wald e. V. unter neuer Führung.
- Nationalpark** 1/98, 22 f.: Elbtalau vierzehnter Nationalpark in Deutschland.
- Nationalpark** 1/98, 25: Informationszentrum in Neustrelitz eingeweiht.
- Nationalpark** 2/99, 22: Niedersachsen gibt Nationalparke nicht auf.
- Nationalpark** 2/99, 24: Dynamische Wegekonzeption für den Nationalpark Sächsische Schweiz.
- Nationalpark** 4/99, 21: 'Multimar-Wattforum' wurde Besuchermagnet.
- Nationalparkamt Müritz** (1998): Jahresbericht 1997. - Neustrelitz: Selbstverlag.
- Nationalparkamt Müritz** (1999): Jahresbericht 1998. - Neustrelitz: Selbstverlag.
- Natur und Landschaft** 1999, 74. Jg., S. 390: Nationalpark Hochharz (= Zitat aus der Stuttgarter Zeitung, 22.07.1999).
- Natur und Landschaft** 1999, 74. Jg, S. 496: Endgültiges Aus für den Nationalpark Elbtalau.
- Noack, Reimund** (Hrsg.) / **Trommer, Gerhard** (Hrsg.) (1997): Die Natur in der Umweltbildung - Perspektiven für Großschutzgebiete. - Weinheim: Beltz / Deutscher Studienverlag.
- Nolting, Katrin** (1997): Auch Laien schaffen Werke für Kunstring: Am Müritz-Pleinair beteiligen sich zwei Gemeinden (= Beitrag aus der Schweriner Volkszeitung vom 20.08.1997). - <http://www.svz.de/archiv/newsmv/1997/August/20./Kultur/auch.html>: 17.08.1999.
- Nordkurier / Strelitzer Zeitung**, 01.10.1997: Drei europäische Regionen wollen zusammenarbeiten. Planungsverband und Partner in Schweden und Polen fixieren Vorhaben.
- NPS (= US-National Park Service)** (Hrsg.) (1999): NPS Strategic Plan: Nationalpark Park Service Goals. - http://www.nps.gov/planning/sp/nps_goal.htm#GC2: 21.02.99.
- ÖAR-Regionalberatung Ges.m.b.H.** (Hrsg.) (o. J.): Ausbildungsprogramm Regionalberatung: Eine Einführung in die Grundlagen der eigenständigen Regionalentwicklung. - Wien: Selbstverlag.
- Opaschowski, Horst W.** (1997): Deutschland 2010: Wie wir morgen leben - Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft. - Hamburg: British-American Tobacco.
- Paasi, Anssi** (1986): The institutionalization of regions: a theoretical framework for understanding the emergence of regions and the constitution for regional identity. - In: *Fennia*, Jg. 164, 105-146.
- Paesler, R.** (1996): Regionalwirtschaftliche Auswirkungen der Ausweisung von Großschutzgebieten aus der Sicht des Tourismus. - In: **Forstwissenschaftliche Fakultät der Universität München u. a.** (1996), 57-71
- Panek, Norbert** (1999): Nationalpark-Zukunft in Deutschland - einige kritische Anmerkungen und Thesen. - In: *Natur und Landschaft*, 74. Jg., 266-272.
- Paulussen, Stefan / Schmidt, Rainer** (1996): Im Urteil der Besucher: Gute Noten für Deutsche Nationalparke. - In: *Nationalpark* 2/96, 36-39.
- Pongratz, Eva** (1994): Nationalparke am Scheideweg. - In: *Nationalpark* 2/94, 16-21.
- Pongratz, Eva** (1995): Eine Jahrhundert-Tragödie? Die Erweiterung des Nationalparks Bayerischer Wald. - In: *Nationalpark* 3/95, 6-9.
- Popp, Dieter** (1993): Ökologischer Tourismus im Biosphärenreservat Rhön: Allianz zwischen Gast- und Bauernhof. - In: *Politische Ökologie*, H. 32, 47-49.
- Popp, Dieter** (1995): Naturschutz durch Nutzung - unter marktwirtschaftlichen Bedingungen. - In: **FÖNAD** (1995), 71-75.
- Popp, Dieter** (1997): Zwischenbilanz zum UNESCO-Biosphärenreservat Rhön. - In: **ARL** (1997b), 38-52.

- Popp, Dieter** (1998): Steiniger Weg zum Buchen-Urwald. Episoden aus Hessen und Thüringen. - In: Nationalpark 1/98, 10-12.
- Porter, Michael E.** (1986): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. - Frankfurt/M., New York: Campus.
- Prange, Ulrich** (1997): Der Nationalpark als Konfliktfeld der deutschen Naturschutzpolitik. Eine Konfliktanalyse an den Fallbeispielen der Nationalparke 'Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer', 'Müritz', 'Bayerischer Wald'. - Bielefeld: Universität Bielefeld (unveröffentlichte Hausarbeit im Rahmen der Ersten Staatsprüfung für das Lehramt für die Sekundarstufe 2 im Fach Sozialwissenschaften).
- Projekt "Touch-Box"** (1999): Müritz-Touch-Box-System. - Ohne Ort: Flugblatt.
- Projektgruppe „Marketingkonzept für die niedersächsischen Nationalparke“ / Niedersächsisches Umweltministerium** (1999): Bericht der Projektgruppe 'Marketingkonzept für die niedersächsischen Nationalparke'. - Hannover: unveröffentlicht.
- Rausch, Jochen** (1993): Rahmenplan für die Vorfeldgemeinden des Nationalparks Müritz/Mecklenburg-Vorpommern (= Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung Nr. 122). - Bayreuth: Universität Bayreuth, Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung.
- Regionalkonferenznachrichten Mecklenburgische Seenplatte**, H. 3/98, 7-9: Kein Stillstand in den Projekten der Regionalkonferenz: Von Musikspektakeln, Gründerzentren und Spülpoldern.
- Reichhoff, Lutz / Böhnert, Wolfgang** (1991): Das Nationalparkprogramm der ehemaligen DDR. - In: Natur und Landschaft, 66. Jg., 195-203.
- Reitz, Nina** (1998): Mobil ohne Auto: Mit öffentlichen Verkehrsmitteln Nationalparke neu entdecken. - In: Nationalpark 2/98, 44-47.
- Rentsch, Gudrun** (1988): Die Akzeptanz eines Schutzgebietes, untersucht am Beispiel der Einstellung der lokalen Bevölkerung zum Nationalpark Bayerischer Wald (= Münchener Geographische Hefte Nr. 57). - Kallmünz: Laßleben.
- RFV (= Regionaler Fremdenverkehrsverband Mecklenburgische Seenplatte e. V.)** (Hrsg.) (1999): Urlaubsplaner Mecklenburgische Seenplatte 1999. - Röbel: Selbstverlag.
- Ridinger, Rudolf** (1995): Regionalförderung der EU und ihre Umsetzung in Deutschland. - In: **Ridinger / Steinröx** (1995), 31-48.
- Ridinger, Rudolf** (Hrsg.) / **Steinröx, Manfred** (Hrsg.) (1995): Regionale Wirtschaftsförderung in der Praxis. - Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Robin, Klaus** (1993): Wie wirksam sind Maßnahmen zur Besucherlenkung?. - In: **Christian** (1993), 25-29.
- Rösner, Hans-Ulrich** (1997): Die Pläne zum Ausbau des Nationalparks Wattenmeer stoßen auf heftigen Protest: Was nützt Aufklärung? - In: Politische Ökologie, H. 50, 18 f.
- Rohr-Zänker, Ruth** (1998): Regionalentwicklung und Arbeitsmarkt: Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte in strukturschwache Regionen - Am Beispiel der Weser-Ems-Region (= Beiträge der Universität Oldenburg zur Stadt- und Regionalplanung). - Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- Rommel, Kai** (1997): Ökonomie im Biosphärenreservat. Eine Kosten-Nutzen-Analyse kann auch im Umweltbereich sinnvoll sein. Ein Beispiel: Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin. - In: Garten + Landschaft 2/97, 26-28.
- RPVMS (= Regionaler Planungsverband der Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte)** (Hrsg.) (1998): Regionales Raumordnungsprogramm Mecklenburgische Seenplatte (= Sonderdruck des Gesetz- und Verordnungsblattes des Landes Mecklenburg-Vorpommern vom 22.07.1998). - Neubrandenburg: Selbstverlag.

- RPVMS** (Hrsg.) / **Kaufmann, Christoph** (Redaktion) / **Möbs, Sabine** (Redaktion) / **Zimmermann, Markus** (Redaktion) (1997): Regionalkonferenznachrichten Mecklenburgische Seenplatte. - Neubrandenburg: Selbstverlag.
- RWZ (= Regionales Zentrum für Wissenschaft, Technik und Kultur)** (Hrsg.) (1998): Regionales Zentrum für Wissenschaft, Technik und Kultur ('Wir über uns'). - <http://www.rhoen.net/RWZ/index.html>: 05.06.1998.
- Schäfer, Rudolf / Langer, Ulrich** (1998): Diskussionsblock 2: Zusammenarbeit von Gemeinden, Akteuren und Institutionen in Projekten - In: Regionalkonferenznachrichten Mecklenburgische Seenplatte, H. 2/September 1998 (= Sonderheft zur 2. Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte vom 20.11.1997 in Neubrandenburg/Trollenhagen), 9-12.
- Schäfer, Rudolf / Schmidt, Elfriede** (1994): Strategien, Konzepte und Instrumente zur Stabilisierung und Entwicklung ländlich-peripherer Räume. - In: **BfLR** (1994), 23-27.
- Schäfer, Rudolf / Schmidt, Elfriede / von Soest-Henckel, Daniela** (1996): Einbindung städtebaulicher Aktivitäten im ländlichen Raum in überörtliche Handlungskonzepte. Forschungsvorhaben des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus - Endbericht. - Bonn-Bad Godesberg: Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau.
- Scharpf, Helmut** (1997): Materialien zur Fremdenverkehrsplanung 1997 (Vorlesungsmanuskript). - Berlin: Technische Universität, Fachgebiet Regionale Naherholung und Tourismus.
- Scharpf, Helmut** (1998a): Umweltvorsorge in Fremdenverkehrsgemeinden. - In: **Buchwald / Engelhardt** (1998), 9-42.
- Scharpf, Helmut** (1998b): Tourismus in Großschutzgebieten. - In: **Buchwald / Engelhardt** (1998), 43-86.
- Schiessl, Werner** (1999): Vorstellung des neuen LEADER-Programms (= wesentliche Aussagen eines Vortrages anlässlich eines Workshops des Deutschen Bauernverbandes und der Deutschen Landjugend-Akademie am 9./10. Juni 1999 in Bonn-Röttgen). - <http://server.zadi.de/leader2/leader2/leaderplus/schiessl/schiessl.htm>: 05.08.99.
- Schlegel, Toni F.** (1993): Stadtmarketing - Strategien und Instrumente. - In: *Verwaltungsmanagement* 4/93, 1-25 (G 1.2).
- Schleicher-Tappeser, Ruggero / Strauf, Simone** (1996): Umweltverträglicher Tourismus im Belchenland. Ein Modellprojekt des Umweltministerium Baden-Württemberg. - Stuttgart: Umweltministerium Baden-Württemberg.
- Schmidt, Harry** (1968): Landschaftsschutz und Fremdenverkehr im Mecklenburgischen Binnenland. - In: **Jacob** (1968), 115-120.
- Schmitz, Heinz** (1996): Münsterland - seit fünf Jahren in Aktion für ein starkes Profil: Auf die Events kommt es an. - In: **Aktion Münsterland e. V.** (1996), 91-99.
- Schneider, Karl H.** (1996): Regionalentwicklung und regionale Leitbilder in historischer Perspektive. - In: **Arbeitskreise zur Landentwicklung in Hessen** (1996), S. 25-39.
- Schneidewind, Peter** (Hrsg.) (1995a): Eine Region ist kein Motorrad. - Wien: Österreichisches Institut für Raumplanung.
- Schneidewind, Peter** (1995b): Begrüßung. - In: **Schneidewind** (1995a), 5 f.
- Schöler, Klaus** (1994): Standorttheorien und Standortfaktoren. - In: **ARL** (1994), 923-927.
- Scholich, Dietmar / Kummerer, Klaus** (1997): Regionalplanung und Regionalmanagement im Biosphärenreservat. - In: **ARL** (1997b), 202-214.
- Schramm, Werner** (1997): Regionalmanagement im Landkreis Löbau-Zittau - ein Werkstattbericht. - In: **ARL** (1997a), 160-173.
- Schröder, Wolfgang** (1998): Akzeptanz von Großschutzgebieten: Erfahrungen eines Beraters. - In: **Erdmann u. a.** (1998), 43-48.

- Schucht, Klaus** (1995): Geleitwort. - In: **Beyer / Kuron** (1995a), 13-17.
- Schurig, Volker** (1991): Politischer Naturschutz: Warum wurde in der DDR (1949-1989) kein Nationalpark gegründet? - In: *Natur und Landschaft*, 66. Jg., 363-371.
- Schurig, Volker** (1998): 'Schön versus ökologisch': Wertewandel des Nationalparkbegriffs. - In: *Nationalpark* 4/98, 34-39.
- Schürer, Wolfgang** (1993): Wie attraktiv sind Nationalparks für die Tourismuswirtschaft? - In: **Christian** (1993), 13-16.
- Schwepe-Kraft, Burkhard** (1998): Naturschutzstrategien aus ökonomischer Sicht. - In: *Natur und Landschaft*, 73. Jg., 55-63.
- Selle, Klaus** (1993): Kooperative Problemlösungen: Beispiele und Bausteine. - In: **Bochnig / Selle** (1993), 269-296.
- Selle, Klaus** (1994): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch (= Dortmund Beiträge zur Raumplanung, Blaue Reihe, Bd. 69). - Dortmund: Universität Dortmund, FB Raumplanung, Institut für Raumplanung (IRPUD).
- Selle, Klaus** (1995): Phasen oder Stufen? Fortgesetzte Anmerkungen zum Wandel des Planungsverständnisses. - In: *Raumplanung*, H. 71, 237-242.
- Sinz, Manfred** (1995): Region. - In: **ARL** (1994), 805-808.
- SRU (= Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen)** (1994): Umweltgutachten 1994: Für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung. - Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- SRU** (1996a): Umweltgutachten 1996: Zur Umsetzung einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung. - Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- SRU** (1996b): Konzepte einer dauerhaft-umweltgerechten Nutzung ländlicher Räume: Sondergutachten. - Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Ssyman, Axel** (1997): Schutzgebiete für die Natur: Aufgaben, Ziele, Funktionen und Realität. - In: **Erdmann / Spandau** (1997), 11-38.
- Stadt Neustrelitz** (Hrsg.) (1999): Ein Kunstpfad um den Zierker See. - <http://www.neustrelitz.de/kultur/kunstpfa.htm>: 17.08.1999.
- Stadt Waren (Müritz), Waren (Müritz)-Information, Nationalparkservice** (Hrsg.) (1998): Waren (Müritz) ... wo die Luft so kristallklar wie das Wasser ist. - Waren (Müritz): Selbstverlag.
- Staehe, Wolfgang H.** (1992): Funktionen des Managements. - Bern, Stuttgart: Haupt.
- Stauss, Bernd** (1995): Internes Marketing. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 1045-1056.
- STBA (= Statistisches Bundesamt)** (Hrsg.) (1992): Statistisches Jahrbuch 1992 für die Bundesrepublik Deutschland. - Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- STBA** (Hrsg.) (1997): Statistisches Jahrbuch 1997 für die Bundesrepublik Deutschland. - Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- STBA** (Hrsg.) (1998): Statistisches Jahrbuch 1998 für die Bundesrepublik Deutschland. - Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Steinröx, Manfred** (1995): Kommunale Wirtschaftsförderung - Etikettenschwindel oder Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung?. - In: **Ridinger / Steinröx** (1995), 87-97.
- Steyer, Claus-Dieter** (1997): Live-Schaltung zum Horst des Fischadlers. Informationszentrum am Rande der Schorfheide eröffnet. - *Der Tagesspiegel*, 20.04.1997, 16.
- STLAMV (= Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern)** (Hrsg.) (1991): Bevölkerungsstand der Kreise und Gemeinden des Landes Mecklenburg-Vorpommern am 03.10.1990 (= Statistische Berichte, Kennziffer A I/S - 90). - Schwerin: Selbstverlag.

- STLAMV** (Hrsg.) (1992): Statistisches Jahrbuch 1991 für Mecklenburg-Vorpommern. - Schwerin: Selbstverlag.
- STLAMV** (Hrsg.) (1996): Statistisches Jahrbuch Mecklenburg-Vorpommern 1996. - Schwerin: Selbstverlag.
- STLAMV** (Hrsg.) (1997a): Bevölkerungsstand der Kreise, Ämter und Gemeinden in Mecklenburg-Vorpommern am 31.12.1996 (= Statistische Berichte, Kennziffer A I 2 - hj 2/96). - Schwerin: Selbstverlag.
- STLAMV** (Hrsg.) (1997b): Statistisches Jahrbuch Mecklenburg-Vorpommern 1997. - Schwerin: Selbstverlag.
- STLAMV** (Hrsg.) (1998): Statistisches Jahrbuch Mecklenburg-Vorpommern 1998. - Schwerin: Selbstverlag.
- Stoll, Susanne** (1999): Akzeptanzprobleme bei der Ausweisung von Großschutzgebieten (= Europäische Hochschulschriften, Reihe 42, Bd. 24). - Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Strunz, Joachim** (1998): Das Regionalmanagement - eine Aufgabe für Regionalplaner. - In: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 1998, 435-442.
- Succow, Michael** (1997): Wer bietet mehr? Schutzgebiete unterm Hammer. - In: Nationalpark 4/97, 36 f.
- Thieme, Karin** (Hrsg.) / **Goppel, Konrad** (Hrsg.) / **Troeger-Weiß, Gabi** (Hrsg.) (1997): Experimentelle Geographie und Planung: Theorie - Management - Praxis. Festschrift für Franz Schaffer. - Augsburg: Selbstverlag des Fachgebiets Raumordnung und Landesplanung, Universität Augsburg.
- Thüringer Allgemeine Zeitung**, 06.09.1995, T-LO-MU 6: Nicht gegen die Interessen der privaten Waldbesitzer. Ministerium: Kleine Variante Nationalpark diskutabel.
- Thüringer Allgemeine Zeitung**, 22.05.1996, T-LO-MU 1: Elf Naturschutzgebiete insgesamt vorgesehen: Interessen der Laubgenossenschaft sollen berücksichtigt werden.
- Töpfer, Armin** (1995): Marketing-Audit. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 1533-1541.
- Töpfer, Armin** (1996): Gemeinsames Handeln als Chance zur Positionierung: 10 Grundsätze für das Marketing einer Region. - In: **Aktion Münsterland e. V.** (1996), 31-43.
- Tomczak, Torsten** (Hrsg.) / **Rudolph, Thomas** (Hrsg.) / **Roosdorp, Alexander** (Hrsg.) (1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing. - St. Gallen: Thexis.
- Tourisme au Naturel**, 4/97, 3-6: Organizing Tourism: Hohe Tauern National Park.
- Troeger-Weiß, Gabi** (1998): Regionalmanagement - Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung (= Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Bd. 2). - Augsburg: Selbstverlag Fachgebiet Raumordnung und Landesplanung, Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Universität Augsburg.
- Trommer, Gerhard** (1997): Über Naturbildung - Natur als Bildungsaufgabe in Großschutzgebieten. - In: **Noack / Trommer** (1997), 9-116.
- UBA (= Umweltbundesamt)** (Hrsg.) (1996): Tagungsbericht zum Fachkolloquium 'Entwicklungsperspektiven durch Großschutzgebiete?' in Warnemünde, 7. und 8. November 1996. - Unveröffentlicht.
- Umweltstiftung WWF Deutschland** (Hrsg.) (1998): WWF-Umfrage belegt: 70 % der Deutschen wollen mehr Nationalpark. - http://www.wwf.de/c_bibliothek/c_presse/c_presse_newsarchiv/c_pm_9805/c_presse_pm_980525.html: 05.06.1998.
- Umweltstiftung WWF Deutschland** (1999): Ringelgänse - eine Erfolgsstory im Naturschutz. Ringelganstage auf den nordfriesischen Halligen (Pressemitteilung). - http://www.wwf.de/c_aktiv/c_exkursionen/c_exkursionen_start.html: 01.04.99.

- Umweltstiftung WWF Deutschland** (Hrsg.) / **Liebmann, Friederike** (Redaktion) / **Rösner, Hans-Ulrich** (Redaktion) (1999): Die Bedeutung von Nationalparks für den Tourismus. - Husum: WWF-Projektbüro Wattenmeer.
- Vincenz, Martin** (1996): Positionierung einer Ferienregion am Beispiel Graubünden. In: **Tomczak / Rudolph / Roosdorp** (1996), 224-232
- VMS (= Verkehrsgesellschaft Mecklenburg-Strelitz mbH)** (1999): Nationalparklinie Mirow - Kratzeburg - Ankershagen. - Neustrelitz: Faltblatt.
- Walter, F.** (1993): Wirtschaftsförderung braucht Marketing. - In: Absatzwirtschaft, 1/1993, 50-56.
- WCMC (= The World Conservation Monitoring Centre)** (1997): 1997 United Nations List of Protected Areas. - <http://www.scmc.org.uk/cgi-bin/pa>, un97.p: 19.05.99.
- Weis, Hans Christian** (1995): Persönlicher Verkauf. - In: **Köhler / Tietz / Zentes** (1995), 1979-1989.
- Weixlbaumer, Norbert** (Hrsg.) (1994): Akzeptanz- und Raumwahrnehmungsanalyse zum geplanten Nationalpark Kalkalpen in Oberösterreich: Ein perceptionsgeographischer Beitrag zur Regionalentwicklung der Pyhrn-Eisenwurzen-Region (= Beiträge zur Bevölkerungs- und Sozialgeographie, Bd. 5). - Wien: Institut für Geographie der Universität Wien.
- Werthmüller, Ewald** (1995): Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionalmarketing - Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing (= Schriften zu Marketing und Management, Bd. 24). - Frankfurt/M.: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- WFM (= Wirtschaftsförderung Müritz GmbH)** (1996): Wirtschaftsförderung Müritz GmbH - <http://www.imv.de/wfm>: 07.05.1998.
- Wimmer, Josef** (Interviewpartner) / **Lugmayr, Johann** (Interviewpartner) (1994): 'Dann schaffen andere hier an, das ist dann halt national' (Interview mit Josef Wimmer und Johann Lugmayr). - In: Raum 5/94, 36 f.
- Wirtschaftsförderung Mecklenburg-Strelitz GmbH** (Hrsg.) (1997): Die Standortempfehlung im Norden von Berlin. - Zeuthen: Stadtbuchverlag.
- Witte, Eberhard** (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell. - Göttingen: Otto Schwartz.
- Wollmann, Hellmut** (Hrsg.) (1980a): Politik im Dickicht der Bürokratie: Beiträge zur Implementationsforschung (= Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Sonderheft 3/1979). - Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wollmann, Hellmut** (1980b): Implementationsforschung - eine Chance für kritische Verwaltungsforschung?. - In: **Wollmann** (1980a), 9-48.
- Zarth, Michael** (1997): Was macht Regionalkonferenzen erfolgreich?. - In: Informationen zur Raumentwicklung 3/97, 155-160.
- Zierl, Hubert** (1999): Aus der Arbeit von EUROPARC Deutschland: Leitbild für Nationalparke in Deutschland. - In: EUROPARC Deutschland Newsletter, 1/99, 2 f.
- Zimmermann, Monika** (1997): Lokale Agenda 21: Ein kommunaler Aktionsplan für die zukunftsbeständige Entwicklung der Kommune im 21. Jahrhundert. - In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament 27/97, 25-38.
- Zins, Andreas** (Hrsg.) (1993a): Strategisches Management im Tourismus. - Wien, New York: Springer.
- Zins, Andreas** (1993b): Lifestyles im Tourismus. - In: **Zins** (1993a), 95-131.
- Zundel, Rolf** (1993): Zur Problematik von Nationalparks und Biosphärenreservaten unter besonderer Berücksichtigung des Harzes. - In: Raumforschung und Raumordnung, 51. Jg., 370-376.
- Zundel, Rolf** (1996a): Schwindel mit Nationalparks. - In: Natur und Landschaft, 71. Jg., 185.

Zundel, Rolf (1996b): Untersuchungen in deutschen Nationalparks und Biosphärenreservaten: Strukturen, Zielsetzungen und Restriktionen. - In: Raumforschung und Raumordnung, 54. Jg., 442-449.

Zundel, Rolf (1997): Strukturen, Zielsetzungen und Restriktionen deutscher Großschutzgebiete (Nationalparke und Biosphärenreservate). - In: **ARL** (1997b), 7-37.

ZVMA (= Zweckverband der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden) (1997): Verbandssatzung. - Neustrelitz: Faltblatt.

ZVMA (Hrsg.) (1999): Müritz-Nationalpark-Ticket. Fahrplan 1999. - Neustrelitz: Selbstverlag.