

discussion paper

# 49

Thomas Jarosch, Simone Strauf,  
Franz-Albert Heimer

Die Umsetzung von kommunalen Fremdenverkehrskonzepten in Baden-Württemberg

EURES discussion paper dp-49  
ISSN 0938-1805

1996

EURES  
Institut für Regionale Studien in Europa  
Schleicher-Tappeser KG  
Basler Straße 19, D-79100 FREIBURG  
Tel. 0049/ 761/ 70 44 1-0  
Fax 0049/ 761/ 70 44 1-44

## **Das EURES-Institut**

Ökonomie und Ökologie gehören für uns zusammen.

Eine nachhaltige Entwicklung braucht eigenständigere regionale Strukturen und intensivere europäische Zusammenarbeit.

Wir helfen, Perspektiven zu entwickeln und Ideen in die Tat umzusetzen.

Wir vermitteln. Zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ansprüchen und Interessen, zwischen unterschiedlichen Kulturen.

## **Unser Anliegen**

Das EURES-Institut für regionale Studien in Europa ist ein unabhängiges Unternehmen für Beratung und Forschung. Es arbeitet mit vorwiegend sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Methoden für öffentliche und private Auftraggeber. Alle Arbeiten und Ansätze des EURES-Instituts sind durch drei wesentliche Anliegen geprägt:

- Nachhaltige Entwicklung
- Europäische Zusammenarbeit
- Demokratie

Eine verstärkte Beachtung regionaler Strukturen und Besonderheiten in Verbindung mit einer europäischen Perspektive ist in vielen Bereichen die Voraussetzung, um diesen Zielen näher zu kommen.

## **Unsere Arbeitsbereiche**

Das EURES-Institut gliedert sich in zwei Arbeitsbereiche, die sich in diesem Sinne ergänzen:

- Arbeitsbereich Regionalentwicklung
  - Integrierte Regionalentwicklung
  - Tourismus
  - Wirtschaft/ Arbeitsmarkt/ Weiterbildung
  - Unternehmenskooperation und Logistik
- Arbeitsbereich Europäische Umweltpolitik
  - Europäische Umweltpolitik allgemein
  - Güterverkehr
  - Grenzüberschreitende Zusammenarbeit

# **Die Umsetzung von kommunalen Fremdenverkehrskonzepten in Baden-Württemberg**

Eine empirische Untersuchung

Thomas Jarosch  
Simone Strauf  
Franz-Albert Heimer

1996

**EURES**  
Institut für Regionale Studien in Europa  
Schleicher-Tappeser KG  
Basler Straße 19, D-79100 FREIBURG  
Tel. 0049/ 761/ 70 44 1-0  
Fax 0049/ 761/ 70 44 1-44



## Inhaltsverzeichnis

1	Zielsetzung und Methode	1
2	Erhebung: Fremdenverkehrskonzepte in Baden-Württemberg	4
	2.1 Organisation des Fremdenverkehrs in baden-württembergischen Gemeinden	4
	2.2 Einstellung zu Tourismuskonzepten	5
	2.3 Gemeinden mit Tourismuskonzept	6
	2.3.1 Kennzeichen der Gemeinden mit Tourismuskonzept	6
	2.3.2 Alter der Konzepte	9
	2.3.3 Schwerpunkte der Tourismuskonzepte	9
	2.3.4 Beachtung ökologischer Aspekte	10
	2.3.5 Beteiligte bei der Konzepterstellung	10
	2.3.6 Anforderungen an die Konzepterstellung	11
	2.4 Konzeptumsetzung	11
	2.4.1 Grad der Konzeptumsetzung	11
	2.4.2 Umsetzungsbegleitung durch externe Berater	12
	2.4.3 Umsetzungsbegünstigende Faktoren	13
	2.4.4 Umsetzungsbehindernde Faktoren	14
	2.4.5 Umgesetzte Maßnahmen	15
	2.5 Fazit	16
3	Interviews in ausgewählten Gemeinden	17
	3.1 Methode der Interviews	17
	3.2 Charakteristika der befragten Gemeinden	18
	3.3 Konzepterstellung	19
	3.3.1 Ziele der Konzepte	21
	3.3.2 Beteiligung externer Berater	21
	3.3.3 Beteiligung an der Konzepterstellung	22
	3.3.4 Entwicklung von Leitbildern und Szenarien	23
	3.3.5 Identifikation der Beteiligten mit dem Konzept	23
	3.3.6 Qualität der Konzepte	24
	3.3.7 Verbesserungsvorschläge	27
	3.4 Konzeptumsetzung	27
	3.4.1 Grad der Konzeptumsetzung	27
	3.4.2 Umsetzungsinstrumente	28
	3.4.3 Schwierigkeiten bei der Umsetzung	29
	3.4.4 Umsetzungserfolge und -mißerfolge	30
4	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	32
5	Literatur	34
6	Anhang: Fragebogen	35

## **Verzeichnis der Abbildungen**

Abb. 1	Organisation der Tourismusförderung in den Gemeinden nach Zahl der Einwohner . . . . .	5
Abb. 2	Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Anzahl der Einwohner . . . . .	6
Abb. 3	Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Aufenthaltsdauer . . . . .	7
Abb. 4	Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Zahl der Übernachtungen pro Jahr . . . . .	8
Abb. 5	Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Bettenauslastung . . . . .	8
Abb. 6	Alter der Tourismuskonzepte . . . . .	9
Abb. 7	Beteiligte bei der Konzepterstellung . . . . .	10
Abb. 8	Grad der Konzeptumsetzung nach dem Alter der Konzepte . . . .	12
Abb. 9	Umsetzungsbegünstigende Faktoren . . . . .	14
Abb. 10	Umsetzungsbehindernde Faktoren . . . . .	14

## **Verzeichnis der Tabellen**

Tab. 1	Merkmale der befragten Gemeinden . . . . .	18
--------	--	----

# 1

## Zielsetzung und Methode

Die Tourismusbranche befindet sich europaweit im Umbruch. Verantwortlich hierfür ist eine Veränderung des Reiseverhaltens. Es werden mehrere kurze Urlaubsreisen statt einer längeren bevorzugt, die Konkurrenz ausländischer Zielgebiete wird durch die Verbilligung des Flugverkehrs verstärkt und verringert dadurch die Attraktivität der einheimischen Zielgebiete. An diese sich verändernden Rahmenbedingungen müssen sich die Fremdenverkehrsgemeinden anpassen, wenn sie sich im schwieriger werdenden Wettbewerb behaupten wollen.

Gleichzeitig verstärken sich tendenziell die Belastungen der Umwelt auf lokaler wie globaler Ebene. Dies führt zu allmählich ansteigendem Umweltbewußtsein in der Bevölkerung. Dies bedeutet für die Tourismuswirtschaft zum einen ein Zunehmen der ökologischen Ansprüche der Gäste, deren wichtigstes Anreisemotiv ihre Wertschätzung der regionalen Landschaft ist. Zum zweiten verstärken sich damit allmählich die Konflikte in der Bevölkerung der Fremdenverkehrsregion über den Umgang mit der Natur. Auch an diese Rahmenbedingungen muß sich der Fremdenverkehr anpassen, wenn er mittelfristig Erfolg haben will.

Tourismuskonzepte sind ein Instrument der kommunalen Wirtschaftsförderung bzw. der Regionalentwicklung, das die kommunale bzw. regionale Wirtschaft stärken soll. Sie können dabei helfen,

- ein klares Profil der Gemeinde zu entwickeln, um sich am Markt positionieren zu können und damit die wirtschaftliche Grundlage des Tourismus in der Gemeinde langfristig zu sichern und Arbeitsplätze zu erhalten,
- den Konflikt zwischen Umweltnutzung zu Erholungszwecken und dem Schutz der Umwelt vor Übernutzung zu minimieren und die Attraktivität des "ökologischen Angebots" zu steigern.

In vielen Gemeinden wurden bereits Fremdenverkehrskonzepte erstellt. Oft wurden sie jedoch nicht oder nur zum Teil umgesetzt. Die Schwierigkeiten, an denen eine Umsetzung scheitert, sind vielfältig, doch oft entscheidet sich schon in der Entstehungsphase des Konzeptes, ob und mit wieviel Engagement die Konzeptinhalte umgesetzt werden.

Deshalb wurden kommunale Tourismuskonzepte in Baden-Württemberg mit dem Ziel untersucht, ihre Merkmale herauszustellen, die aufgetretenen Umsetzungshindernisse herauszuarbeiten und daraus Schlußfolgerungen über die Bedingungen einer Umsetzung von Tourismuskonzepten zu ziehen.

Das vorliegende discussion paper ist die Zusammenfassung dieser Untersuchung, die Thomas Jarosch im Rahmen eines Praktikums beim EURES-Institut erstellte. Die Arbeit wurde von Jürgen Hanert betreut sowie von Simone Strauf und Franz-Albert Heimer für die Publikation überarbeitet und zusammengefaßt. Die Untersuchung wurde mit der Unterstützung des Umweltministeriums Baden-Württemberg und des Landesfremdenverkehrsverbandes Baden-Württemberg durchgeführt.

Die Untersuchung ging von der Arbeitshypothese aus, daß ein wesentlicher Faktor der Umsetzung von Fremdenverkehrskonzepten der Grad der Beteiligung lokaler Akteure bei Erstellung und Umsetzung des Konzepts ist: Je mehr die an der Erstellung des Konzepts interessierten und die dafür verantwortlichen Akteure dafür sorgen, daß vom Konzept betroffene Akteure (kommunales Tourismus-Management, Fremdenverkehrs-Anbieter, Einzelhandel, weitere Interessengruppen, allgemeine Bevölkerung) an der Konzepterstellung beteiligt werden, desto größer ist die Akzeptanz des bzw. Identifikation mit dem Konzept und desto größere Anteile des Konzepts werden umgesetzt (vgl. auch Klein 1994, S. 87ff). Diese Annahme hat sich im wesentlichen bestätigt.

Die vorliegende Untersuchung besteht aus zwei Teilen: einer quantitativen Erhebung per Fragebogen (vgl. Anhang) und einer qualitativen Erhebung mittels Interviews.

Im ersten Teil wurden Fragebögen an Tourismusgemeinden in Baden-Württemberg verschickt, deren Schwerpunkt auf folgenden Themenbereichen lag:

- Für welche Gemeinden wurde bisher ein Tourismuskonzept entwickelt?
- Wo lagen die inhaltlichen Schwerpunkte der Tourismuskonzepte?
- Wer wurde bei der Konzepterstellung beteiligt?
- Inwieweit wurden die Konzepte umgesetzt?
- Welche Faktoren begünstigen eine erfolgreiche Konzeptumsetzung und welche wirken umsetzungshemmend?

Der zweite Teil der Studie gründet sich auf fünf Interviews, die in ausgewählten Fremdenverkehrsgemeinden Baden-Württembergs mit den jeweiligen Tourismusverantwortlichen geführt wurden. Hierbei standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wie wurden die Tourismuskonzepte erarbeitet, inwieweit wurden Experten und Betroffene vor Ort beteiligt?
- Welche Mittel wurden zur Konzeptumsetzung gewählt?
- Inwieweit wurden die Konzeptinhalte umgesetzt?
- Woran kann man den Erfolg oder Mißerfolg eines Konzeptes bzw. einer Konzeptumsetzung messen?



# 2

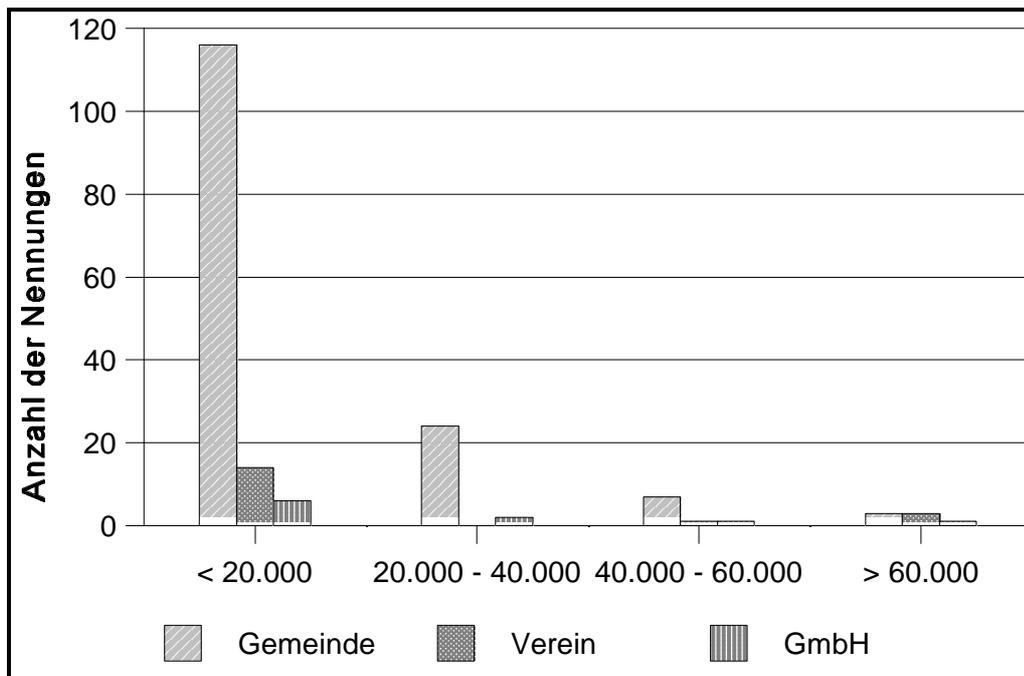
## Erhebung: Fremdenverkehrskonzepte in Baden-Württemberg

Im Februar 1994 wurden Fragebögen (siehe Anhang) an die 414 Gemeinden mit über 10.000 jährlichen Übernachtungen in Baden-Württemberg verschickt. Der Rücklauf lag mit 185 (45%) sehr hoch. Von den 185 Gemeinden, die den Fragebogen ausfüllten, hatten 42 Gemeinden (23%) bereits ein Tourismuskonzept erstellt.

### 2.1 Organisation des Fremdenverkehrs in baden-württembergischen Gemeinden

In den weitaus meisten der 185 Gemeinden liegt die Organisation des Fremdenverkehrs bei den Gemeinden selbst (83%), nur relativ wenige haben die Verantwortung einem Verein (11%) oder einer GmbH (6%) übertragen.

Betrachtet man die Organisation des Tourismus nach der Einwohnerzahl der Gemeinden, so zeigt sich, daß die Verantwortung häufig in größeren Gemeinden (> 40.000 Einw.) auf einen Verein oder eine GmbH übertragen wird, während dies in kleineren Gemeinden nur selten der Fall ist.



**Abbildung 1** Organisation der Tourismusförderung in den Gemeinden nach Zahl der Einwohner

## 2.2 Einstellung zu Tourismuskonzepten

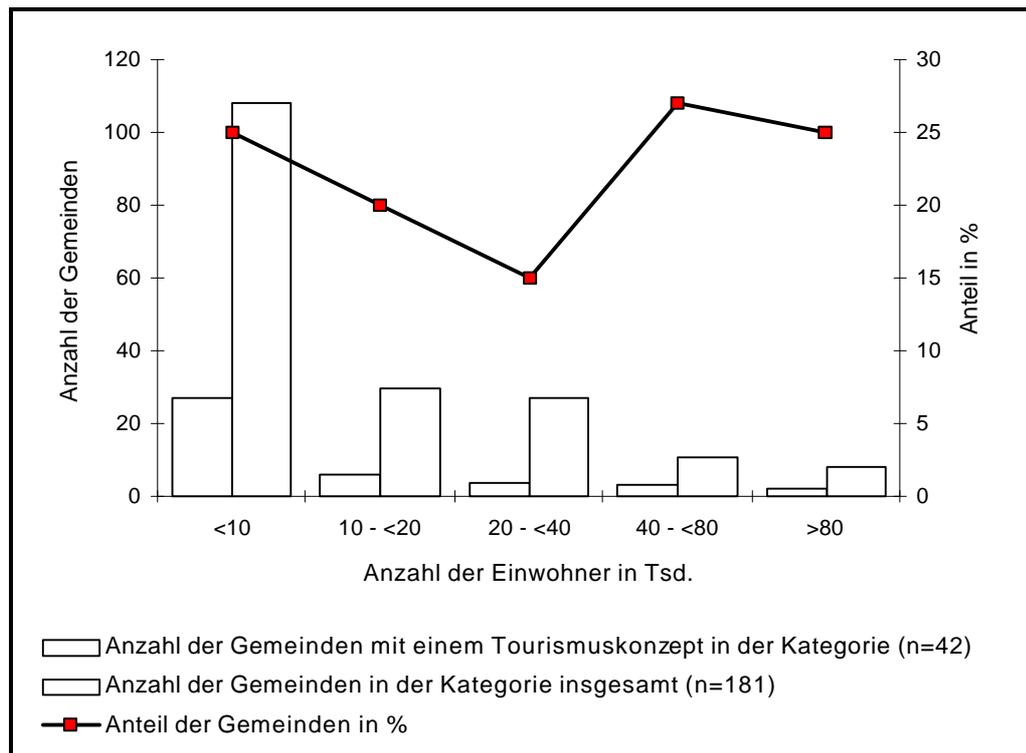
Mit der Frage "Ist die Erstellung eines Konzeptes sinnvoll?" sollten die Einstellungen der Gemeinden zu Tourismuskonzepten erfragt werden, die bislang keines erstellen ließen (143). Bei der Auswertung der Antworten wurde deutlich, daß zwar 76 Befragte (41%) die Erstellung eines Konzeptes für sinnvoll halten, zum Teil jedoch auch Gegenargumente nannte: einerseits finanzielle Probleme der Gemeinde und andererseits die zu geringe Bedeutung des Fremdenverkehrs in ihrer Gemeinde, die die Erstellung eines Konzeptes nicht rechtfertige.

Kein Zusammenhang konnte zwischen der Anzahl der Übernachtungen, der Bettenauslastung, dem Beschäftigungsquotienten (Anzahl der im Tourismus Beschäftigten zur Gesamtzahl der Beschäftigten in einer Gemeinde) und der Befürwortung eines Konzeptes festgestellt werden.

## 2.3 Gemeinden mit Tourismuskonzept

### 2.3.1 Kennzeichen der Gemeinden mit Tourismuskonzept

Betrachtet man die Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Kategorie der **Einwohnerzahl** (vgl. Abb. 2), so wird deutlich, daß die größte Anzahl von Gemeinden mit einem Tourismuskonzept weniger als 10.000 Einwohner hat. Auf die einzelnen Größenklassen bezogen, ist jedoch der Anteil der Gemeinden mit Konzept *innerhalb* der Größenklassen über 40.000 Einw. noch größer; die größten Gemeinden haben also zu einem höheren Prozentsatz Tourismuskonzepte erstellt.



**Abbildung 2** Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Anzahl der Einwohner

Die Untersuchung der Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Kategorie der **Übernachtungen pro Einwohner** zeigt, daß besonders für Gemeinden mit einer hohen Anzahl von Übernachtungen pro Einwohner (> 40 Ü/E.) Konzepte erstellt wurden. Für Gemeinden mit einer geringen Zahl von Übernachtungen pro Einwohner scheint die Erstellung eines Konzeptes von geringerer Bedeutung zu sein. Allgemein steigt die Bedeutung von Tourismuskonzepten mit der Anzahl der Übernachtungen pro Einwohner.

Eine ähnliche Relation kann zwischen der durchschnittlichen **Aufenthaltsdauer** und dem Anteil der Gemeinden mit einem Tourismuskonzept hergestellt werden (vgl. Abb. 3). Während nur relativ wenige Gemeinden mit einer kurzen Aufenthaltsdauer (<8 Tage) bereits ein Konzept erstellt haben, steigt der Anteil bei Gemeinden mit einer längeren Aufenthaltsdauer (>8 Tage) stetig an.

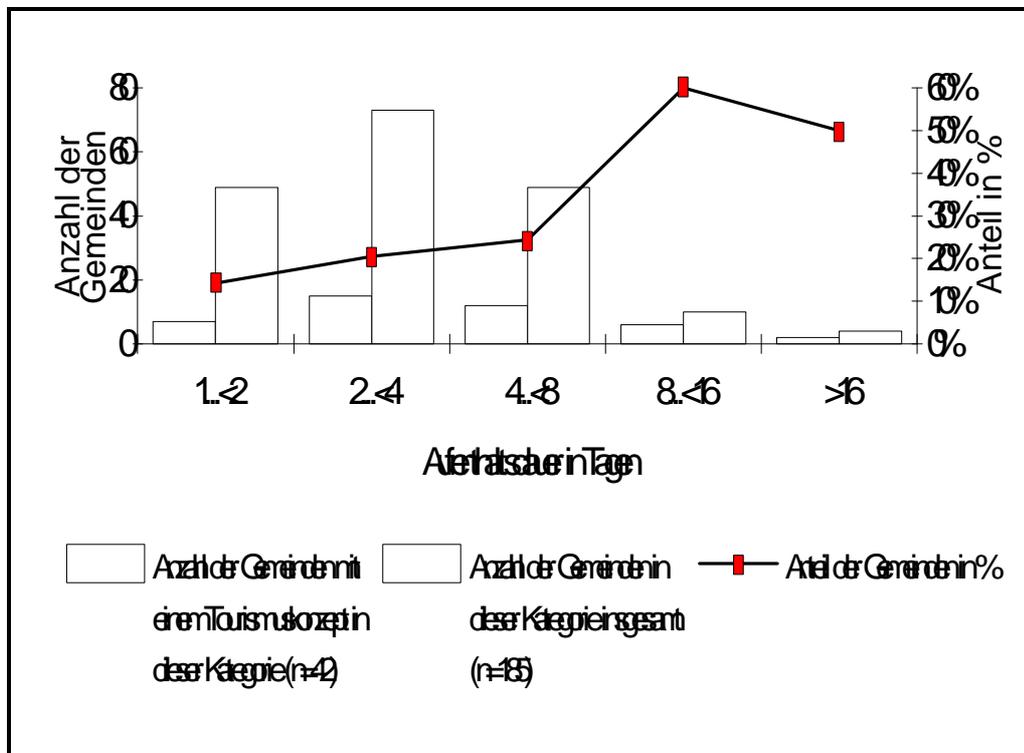
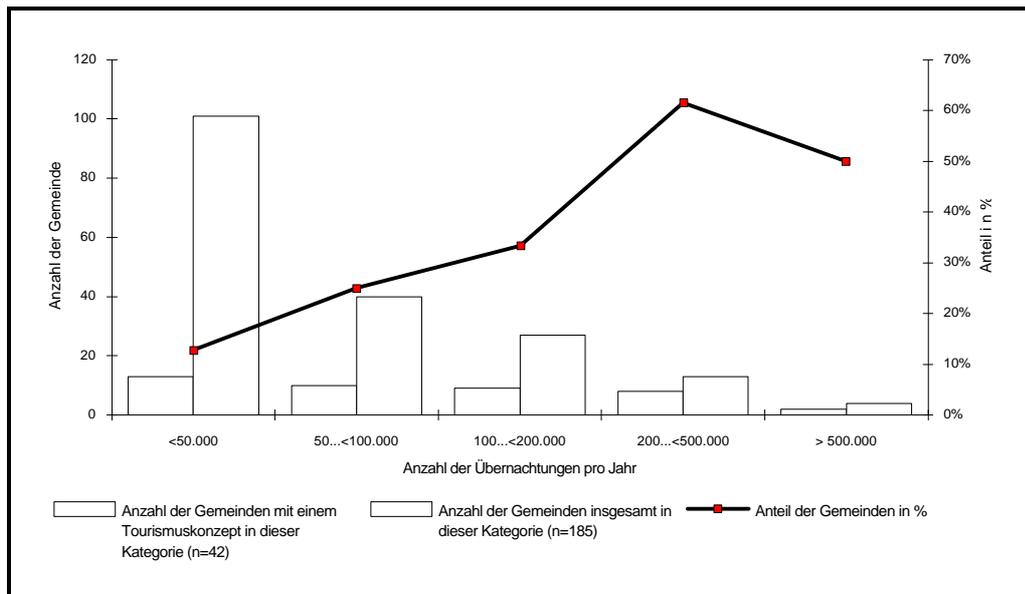


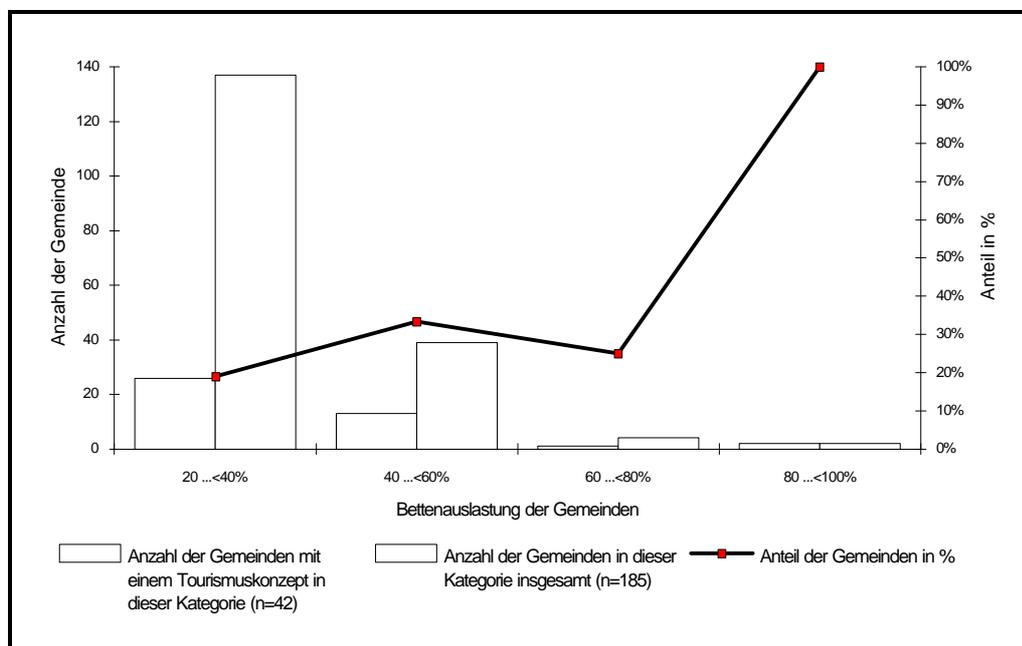
Abbildung 3 Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Aufenthaltsdauer

Die Erstellung von Tourismuskonzepten geordnet nach der Kategorie der **Übernachtungen pro Jahr** zeigt, daß vor allem Gemeinden mit einer mittleren bis hohen Anzahl von jährlichen Übernachtungen (200.000-500.000) bisher ein Konzept erstellt haben (vgl. Abb. 4). Für Gemeinden mit einer geringeren und höheren Anzahl von Übernachtungen pro Jahr scheint die Erstellung eines Konzeptes von geringerer Bedeutung zu sein.



**Abbildung 4** Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Zahl der Übernachtungen pro Jahr

In bezug auf die **Bettenauslastung** ergab die Auswertung, daß überwiegend Gemeinden mit einer sehr geringen Auslastung bereits ein Tourismuskonzept erstellt haben (vgl. Abb. 5). Bei Gemeinden mit einer höheren Auslastung ist der Anteil derjenigen mit Konzept deutlich geringer.



**Abbildung 5** Gemeinden mit einem Tourismuskonzept nach der Bettenauslastung

Kein eindeutiger Zusammenhang konnte zwischen der Beschäftigungsquote im Tourismus und der Erarbeitung von Tourismuskonzepten festgestellt werden.

Die Kennzeichen der konzeptionell engagierten Gemeinden sind also höhere und niedrige Einwohnerzahl, hohe Übernachtungszahl pro Einwohner, hohe Aufenthaltsdauer, mittlere bis hohe Übernachtungszahlen pro Jahr und hohe Bettenauslastung.

### 2.3.2 Alter der Konzepte

In den letzten sechs Jahren ist die Zahl der Konzepte erheblich angestiegen. In mehr als drei Viertel der befragten Gemeinden wurde das Tourismuskonzept nach 1988 entwickelt, lediglich 23% der Konzepte sind älter als sechs Jahre.

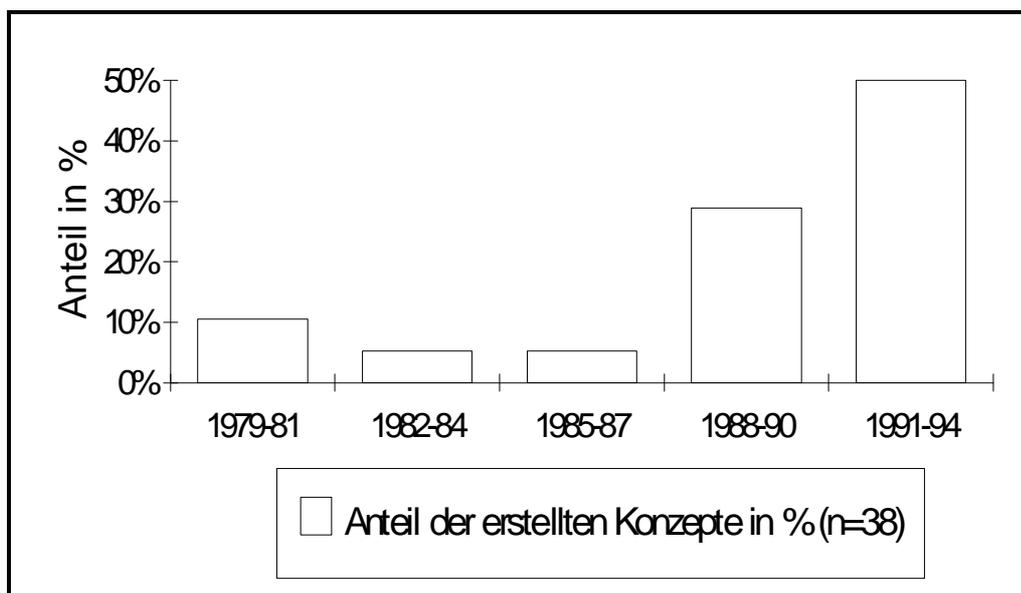


Abbildung 6 Alter der Tourismuskonzepte

### 2.3.3 Schwerpunkte der Tourismuskonzepte

Bei der Frage nach den Schwerpunkten der in den Gemeinden entwickelten Tourismuskonzepte wurden als wichtigste Themen genannt:

- die Gestaltung von Freizeitaktivitäten,
- die Qualifizierung der Beherbergungsbetriebe.

Von Bedeutung waren desweiteren die Entwicklung

- der Gastronomie,
- des Ortsbildes,
- der Landschaft.

Vereinzelt wurden noch die Verbesserung der Kureinrichtungen und des Kulturprogramms sowie die Entwicklung eines Marketingkonzepts und eine bessere Vermarktung genannt.

### 2.3.4 Beachtung ökologischer Aspekte

Knapp 60% der Gemeinden, in denen ein Tourismuskonzept erstellt wurde, haben bei der Erstellung der Konzeption ökologische Aspekte berücksichtigt. Schwerpunktmäßig handelte es sich hierbei um Aspekte der Luft- und Gewässerreinigung sowie Verringerung der Abfall- und Verkehrsbelastung. Vereinzelt wurden auch die Erstellung eines Naturparkkonzeptes oder die Ausweisung eines Landschaftsschutzgebietes in die Konzeption mit einbezogen.

### 2.3.5 Beteiligte bei der Konzepterstellung

Als Hauptakteure während der Phase der Konzepterstellung wurden am häufigsten die Gemeindeverwaltungen sowie Vertreter der Beherbergungsbetriebe und der Gastronomie beteiligt. Weniger oft wurden auch Gäste, der Einzelhandel, Bürger und Vereine in den Prozeß mit einbezogen. Andere Orte und Betreiber von Freizeiteinrichtungen wurden nur vereinzelt bei der Konzepterstellung berücksichtigt.

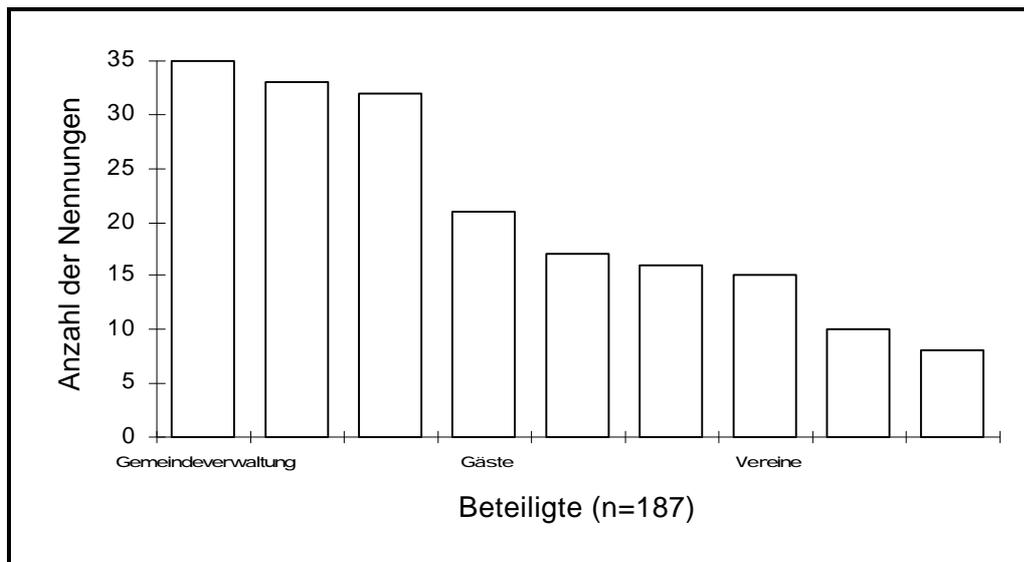


Abbildung 7 Beteiligte bei der Konzepterstellung

### **2.3.6 Anforderungen an die Konzepterstellung**

Als Ergebnis der Befragung konnten folgende Anforderungen an die Erstellung von Tourismuskonzepten formuliert werden:

Um die Identifikation der Betroffenen mit den im Konzept formulierten Inhalten zu erreichen, sollte eine frühe Zusammenarbeit mit möglichst vielen Beteiligten angestrebt werden. Externe Büros haben meist nicht die notwendige Ortskenntnis, um alleine die Bedürfnisse und Besonderheiten vor Ort exakt zu erkennen. Viele Konzepte sind daher nach Ansicht der Befragten zu allgemein und orientieren sich nicht an den örtlichen Gegebenheiten, so daß die Akzeptanz der Betroffenen nur schwer zu erreichen ist. Eine breite Beteiligung der Betroffenen fördert auch die Identifikation mit dem Konzept, da verschiedene Interessenlagen berücksichtigt und die Ansprüche genauer formuliert werden können.

Oft wurden nach Meinung der Befragten die Konzepte auch zu "wissenschaftlich" angelegt, so daß für die Betroffenen die Identifikation schwer fällt und sie die Ergebnisse nicht als ihre eigenen annehmen.

## **2.4 Konzeptumsetzung**

### **2.4.1 Grad der Konzeptumsetzung**

Der Grad der Konzeptumsetzung ist sehr unterschiedlich. Von den 42 bisher in den Gemeinden erstellten Tourismuskonzepten wurde nur ein geringer Bruchteil (4%) bereits vollständig umgesetzt. Die meisten Konzepte befinden sich derzeit in der Umsetzung (37%) oder wurden teilweise umgesetzt (41%). Etwa 18% haben noch nicht mit der Umsetzung begonnen oder wollen auch nichts umsetzen. D.h. für beinahe jedes fünfte Konzept ist keine Umsetzung vorgesehen bzw. ist bis jetzt noch keine Maßnahme umgesetzt worden. Der Grund für die geringe Anzahl der bisher vollständig umgesetzten Konzepte ist wohl einerseits darin zu sehen, daß ein Großteil der Konzepte erst in den letzten sechs Jahren erstellt wurde und eine Konzeptumsetzung meist mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Dies zeigt sich auch in der relativ großen Anzahl derjenigen Gemeinden, die sich zur Zeit in der Phase der Konzeptumsetzung befinden oder bereits Teile umgesetzt haben. Andererseits kann eine mangelnde Bereitschaft oder Fähigkeit zur Umsetzung auch in einer unzureichenden Konzepterstellung begründet sein, so daß die zur Konzeptumsetzung nötige Identifikation und Akzeptanz der Beteiligten fehlte.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen dem Zeitraum der Konzepterstellung und dem Anteil der bereits umgesetzten Maßnahmen, so zeigt sich, daß die Konzepte, die vollständig umgesetzt wurden, in den Jahren 1979 und 1980 erstellt wurden. Bei keinem der später erstellten Konzepte wurden bisher alle

Maßnahmen umgesetzt. Die in den 80er Jahren erarbeiteten Konzepte sind bis auf eine Ausnahme alle (12) teilweise umgesetzt worden. Die Konzepte, die seit 1991 erstellt wurden, befinden sich größtenteils noch in der Umsetzung oder wurden schon teilweise umgesetzt (79%). Auffällig für die in jüngster Zeit (seit 1991) erstellten Konzepte ist auch, daß für alle eine Umsetzung vorgesehen ist, in 21% der Fälle wurde jedoch noch nicht mit der Umsetzung begonnen. Insgesamt läßt sich daraus schließen, daß eine vollständige Konzeptumsetzung oft erst 10-15 Jahren abgeschlossen ist, d.h. die in der Umsetzung befindlichen Konzepte der letzten 5 Jahren werden erst in einigen Jahren vollständig umgesetzt sein.

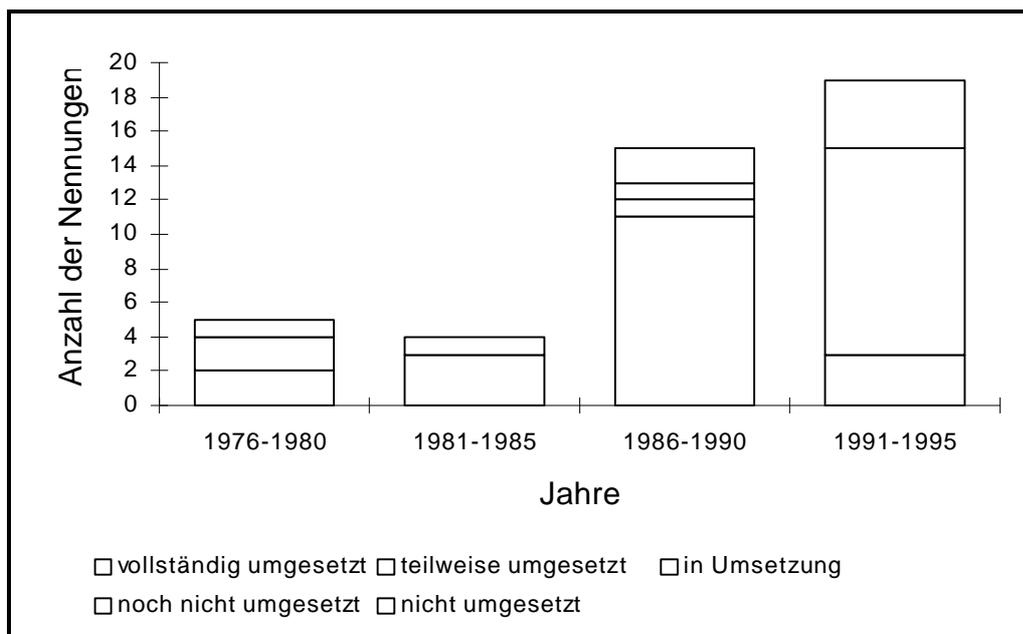


Abbildung 8 Grad der Konzeptumsetzung nach dem Alter der Konzepte

#### 2.4.2 Umsetzungsbegleitung durch externe Berater

Insgesamt wurden bisher nur bei 13 (33%) der befragten 39 Gemeinden mit Tourismuskonzept externe Berater zur Begleitung der Umsetzung hinzugezogen. Die Begleitung durch externe Berater hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Von den 13 begleiteten Konzeptumsetzungen erfolgten 62% nach 1990, 38% entfallen auf die Jahre vor 1990. In Gemeinden, in denen der Tourismus eine größere Rolle spielt, wurde öfter die Hilfe externer Berater in Anspruch genommen als in Gemeinden mit einer geringeren Bedeutung des Tourismus. Je höher also die Anzahl der Übernachtungen pro Einwohner und je höher der Anteil der Beschäftigten im Fremdenverkehr liegt, desto häufiger wurde die Umsetzung der Konzepte von externen Beratern begleitet.

Die Begleitung externer Berater wirkt sich auf den Grad der Konzeptumsetzung aus. In allen Gemeinden, in denen externe Berater an der Umsetzung beteiligt waren, konnten bisher Maßnahmen umgesetzt werden. Alle Gemeinden, deren Konzepterstellung in den letzten fünf Jahren (1991-1995) erfolgte und die externe Berater beteiligten, befinden sich zur Zeit in der Umsetzung. Bei den Konzepten, deren Umsetzung begleitet und die zwischen 1986 und 1990 erarbeitet wurden, konnten überall bereits teilweise Maßnahmen umgesetzt werden. D.h. in jeder Gemeinde, die ihre Konzeptumsetzung begleiten ließ, werden zur Zeit oder wurden bereits teilweise Maßnahmen umgesetzt. In keiner begleiteten Gemeinde wurde nichts oder noch nichts umgesetzt. Der Anteil der umgesetzten Maßnahmen scheint daher eng gekoppelt zu sein an eine Begleitung durch externe Berater. Während nur vier der 11 Gemeinden, die ihr Tourismuskonzept seit 1991 erstellt haben und nicht begleitet wurden, sich in der Umsetzung befinden, werden in den acht begleiteten Gemeinden überall bereits Maßnahmen umgesetzt. Der Anteil der umgesetzten Maßnahmen liegt also bei einer Begleitung durch externe Berater wesentlich höher.

### 2.4.3 Umsetzungsbegünstigende Faktoren

Der Erfolg einer Konzeptumsetzung hängt der Umfrage zufolge im wesentlichen vom Engagement der Beteiligten und von einer guten Abstimmung innerhalb der Verwaltung ab. Die Eigeninitiative und die Beteiligung der in den Prozeß der Umsetzung Involvierten ist unabdingbare Voraussetzung für die Akzeptanz und das Gelingen der Umsetzung. Eine gute Abstimmung in der Verwaltung erleichtert besonders den technischen Ablauf der Umsetzung sowie die inhaltliche Koordination. Das Engagement der Bürger ist ein weiterer Faktor, der erheblich den Verlauf der Konzeptumsetzung begünstigt. Als weniger bedeutend wurde von den Befragten die externe Beratung und eine gute finanzielle Ausstattung zur Unterstützung der Konzeptumsetzung angesehen.

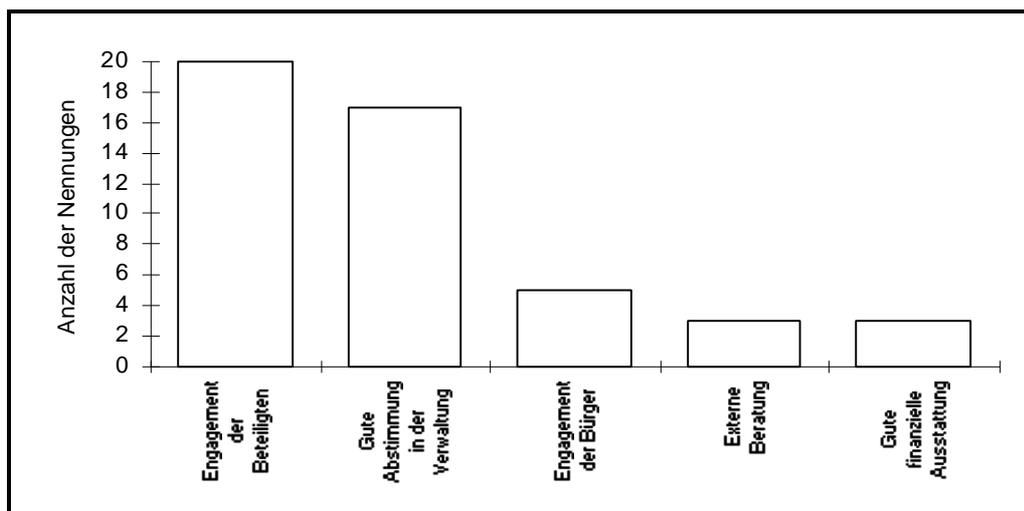


Abbildung 9 Umsetzungsbegünstigende Faktoren

#### 2.4.4 Umsetzungsbehindernde Faktoren

Das größte Hindernis für eine Konzeptumsetzung ist nach Angaben der Befragten mit 40% der Nennungen eine mangelnde finanzielle Ausstattung. Weiterhin tragen ein mangelndes Engagement der Beteiligten (22%) sowie Konflikte zwischen verschiedenen Interessengruppen (18%) zu einer erschwerten Konzeptumsetzung bei. Der Mangel an Zeit und ein fehlendes Engagement der Bürger wurden weniger häufig genannt. Vereinzelt wurden die unzureichende Identifikation mit dem Konzept, die mangelnde Kooperation zwischen den Gemeinden und Schwierigkeiten bei der politischen Entscheidungsfindung als umsetzungser schwerende Faktoren angeführt.

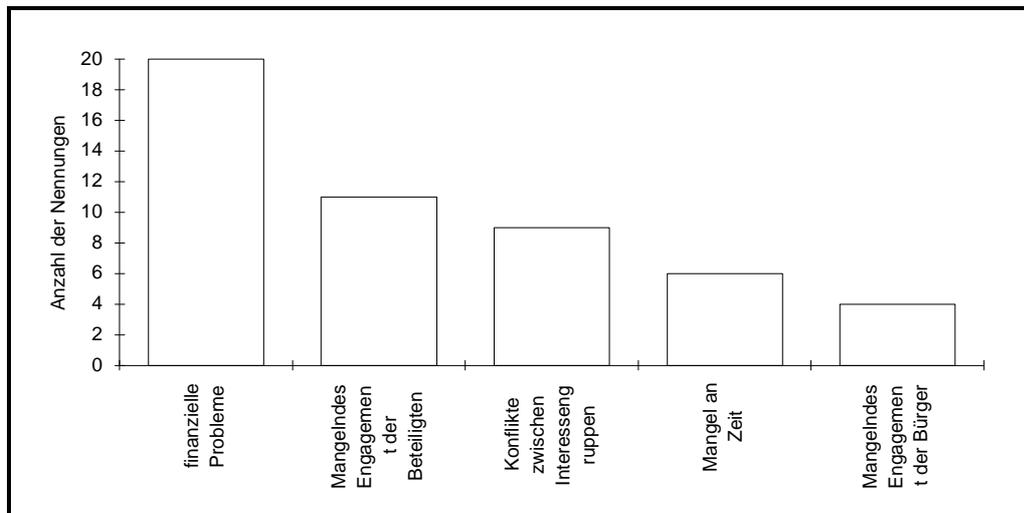


Abbildung 10 Umsetzungsbehindernde Faktoren

#### 2.4.5 Umgesetzte Maßnahmen

Am häufigsten umgesetzt wurden Maßnahmen zur Verbesserung des *Innen- und Außenmarketing*. Hierbei handelte es sich im wesentlichen um die Erstellung neuen Werbematerials, die Entwicklung eines Logos und die Durchführung von Werbemaßnahmen. Die am zweithäufigsten genannten umgesetzten Maßnahmen sollten einer *Verbesserung des touristischen Angebots* dienen, insbesondere durch die Einrichtung neuer Freizeitaktivitäten und die Erweiterung des Angebots. Daneben wurden Maßnahmen zur Gestaltung des *Ortsbildes* und der *Verkehrsberuhigung* durchgeführt, insbesondere wurden Tempo- 30-Zonen eingerichtet und das Radwegenetz verbessert.

Im Gegensatz zu den inhaltlichen Schwerpunkten, die bei der Konzepterstellung aufgeführt wurden, steht also bei der Umsetzung der konkreten Maßnahmen der Bereich des Marketings eindeutig im Vordergrund. Die Umsetzung der Konzepte bezieht sich erst in zweiter Linie auf die Verbesserung des Angebots für die Gäste, sondern setzt bei der Verbesserung der Werbung an. Für den Bereich der Beherbergungsbetriebe handelte es sich bei den umgesetzten Maßnahmen weniger um die qualitative Verbesserung des Angebots der Betriebe als um bauliche Maßnahmen, die eine Erweiterung des Bettenangebots zur Folge hatten.

## 2.5 Fazit

Die Ergebnisse der Befragung machten deutlich, daß bisher nur wenige Gemeinden das von ihnen erstellte Tourismuskonzept auch ganz umgesetzt haben. Die mangelhafte Umsetzung wird meist behindert durch eine fehlende Identifikation der Beteiligten mit den im Konzept vorgeschlagenen Maßnahmen. Hier liegt die Ursache zum einen in einer zu wenig auf die Besonderheiten der Gemeinden zugeschnittenen Konzeption, zum anderen in einer mangelnden Partizipation der Beteiligten bei der Konzepterstellung. Der Schritt von der Konzepterstellung zur Umsetzung wird nur dann gegangen, wenn das Konzept genügend Handlungsansätze bietet, die die Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigen. Was letztlich umgesetzt wird, hängt von der Unterstützung und dem Engagement der verschiedenen Interessengruppen ab. Gezeigt hat sich allerdings, daß bei einer Begleitung durch externe Berater der Anteil der umgesetzten Maßnahmen deutlich höher ist. Die Auswahl eines geeigneten Beraters garantiert jedoch noch keinen Umsetzungserfolg (vgl. Klein, 1994, S. 88).

Als Ziel der Umsetzung wird meist im Rahmen einer Verbesserung des Marketings eine Steigerung der Besucherzahlen bzw. Übernachtungszahlen angestrebt. Eine qualitative Verbesserung des touristischen Angebots steht oft erst an zweiter Stelle.

Um den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen messen zu können, bedarf es im Vorfeld einer möglichst exakten Zielformulierung. Nur wenn das Ziel klar erkennbar ist, können die Mittel zur Zielerreichung entsprechend eingesetzt und ihr Erfolg kontrolliert werden.

# 3

## Interviews in ausgewählten Gemeinden

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die Ergebnisse der Erhebung durch Fragebögen in baden-württembergischen Gemeinden vorgestellt wurden, sollten nun fünf Gemeinden differenzierter betrachtet werden. Ziel der Befragung war vor allem, nicht nur die Konzepterstellung in bezug auf die Beteiligung der Betroffenen zu untersuchen, sondern auch die weiteren Schwierigkeiten und Hemmnisse herauszuarbeiten. Ein Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung der Methoden, mit denen die Konzepte entwickelt und auch umgesetzt wurden. In Hinblick auf die Konzeptumsetzung soll vor allem auf die Umsetzungsinstrumente und die Probleme in der Umsetzungsphase eingegangen werden. Zum Abschluß soll versucht werden, Kriterien für den Erfolg oder Mißerfolg einer Konzepterstellung und -umsetzung aufzuzeigen.

### 3.1 Methode der Interviews

Die Interviews wurden mit Hilfe eines Leitfadens geführt, der die Fragen vorstrukturierte, aber kein zwingendes Raster vorgab. Auf diese Weise konnte einerseits die Vergleichbarkeit der Resultate gewährleistet werden, andererseits war es möglich, interessante Aspekte zu vertiefen.

Die Auswahl der Orte konzentrierte sich auf diejenigen, die bereits ein Touris- muskonzept erstellt hatten bzw. sich gerade in der Umsetzung befinden. Unter den Orten, die bereits ein Konzept erstellt hatten, wurden fünf ausgewählt, die ein breites Spektrum an unterschiedlichen Charakteristiken aufweisen. Die Wahl fiel schließlich auf die Orte Schönwald, Bühlertal (Mittlerer Schwarzwald), Schopf- heim, St. Blasien und Schluchsee (Südlicher Schwarzwald).

### 3.2 Charakteristika der befragten Gemeinden

Gemeinde	Einwohnerzahl	Übernachtungen	Übern./Einw.	mittlere Aufenthaltsdauer in Tagen	Beschäftigungsquote in %
Schopfheim	17.200	47.600	2,8	2,4	3
Bühlertal	8.300	45.400	5,5	2,8	9
St. Blasien	4.300	284.500	65,6	9,3	10
Schönwald	2.800	139.000	50,3	5,4	24
Schluchsee	2.700	346.200	130,2	4,7	46

Tab. 1 Merkmale der befragten Gemeinden

### Schopfheim

Schopfheim ist eine Stadt, in der der Tourismus mit 2,8 Ü/E und 3% aller Beschäftigten im Fremdenverkehr nur eine untergeordnete Rolle spielt. Dem Stadtcharakter entsprechend ist die durchschnittliche Aufenthaltsdauer mit 2,4 Tagen am kleinsten unter den fünf untersuchten Orten.

### Bühlertal

Bühlertal ist knapp halb so groß wie Schopfheim, hat aber annähernd gleich viele Übernachtungen. Auch hier spielen Langzeiturlauber keine Rolle, was sich aus der durchschnittlichen Verweildauer von 2,8 Tagen ersehen läßt.

### St. Blasien

St. Blasien ist mit gut 4.000 Einwohnern noch einmal halb so groß und ist mit 65 Ü/E stark vom Tourismus geprägt. Trotzdem sind nur 10% der Beschäftigten im Fremdenverkehr tätig, was auf eine hohe Zahl von Ferienwohnungen und Privatzimmern zurückzuführen ist. Die Aufenthaltsdauer ist mit 9,3 Tagen im Durchschnitt eher hoch.

### Schönwald

Die Gemeinde Schönwald ist gekennzeichnet durch eine mittlere Übernachtungszahl und eine mittlere Zahl der Übernachtungen pro Einwohner. Die Beschäftigungsquote von 24% aller Beschäftigten im Tourismussektor weist jedoch darauf hin, daß der Tourismus in der Gemeinde einen relativ hohen Stellenwert hat. Die Aufenthaltsdauer ist vergleichbar mit der in der Gemeinde Schluchsee, was auch für Schönwald auf einen relativ hohen Anteil an Kurzurlauber hindeutet. Ebenso liegt der Anteil der Tagestouristen hier sehr hoch.

## **Schluchsee**

Schluchsee ist unter den fünf näher untersuchten die Gemeinde mit der weitaus höchsten Übernachtungszahl und der mit Abstand größten Zahl der Übernachtungen pro Einwohner. Auch die Beschäftigungsquote von 46% macht deutlich, daß der Tourismus in dieser Gemeinde eine überragende Rolle spielt. Die Aufenthaltsdauer ist jedoch eher gering, zudem ist der Tourismus in der Gemeinde durch eine große Anzahl von Tagestouristen geprägt.

### **3.3 Konzepterstellung**

#### **Schopfheim**

Das Konzept für die Gemeinde Schopfheim sollte als Starthilfe und Orientierungsrahmen für die geplante touristische Entwicklung von acht Gemeinden und dem Gemeindeverwaltungsverband "Kleines Wiesental" fungieren. Als Protagonist wurde der Leiter des Ordnungsamtes genannt, dem die Tourismusverwaltung untersteht. Das Tourismuskonzept wurde 1981-82 von einem Professor der Fachhochschule Heilbronn gemeinsam mit Studenten erstellt. Gegliedert wurde die Studie in eine Strukturanalyse, eine Marketingkonzeption sowie einen allgemeinen und einen nach Gemeinden gegliederten Maßnahmenkatalog. An der Erarbeitung und Umsetzung wurden Gäste und Bürger über Befragungen beteiligt, es gab Gespräche zwischen der Verwaltung und den Bearbeitern.

#### **Bühlertal**

Mit der Erstellung eines Tourismuskonzeptes wurde eine qualitative Verbesserung des touristischen Angebots der Gemeinde angestrebt. Die Initiative für die Erarbeitung eines Konzeptes kam allerdings nicht von der Gemeinde selber, sondern von einem Professor der Fachhochschule Worms, der die Studie auch selber von 1984-86 erstellte. Die Studie gliederte sich in eine Beschreibung der bisherigen Fremdenverkehrsentwicklung in der Gemeinde, eine Bewertung des Angebots, eine Analyse der Nachfrage, ein Kapitel "Angebotsveränderungen" und eine Marketingkonzeption.

Während der Erstellung des Konzeptes gab es eine Arbeitsgruppe aus Vertretern von Hotellerie, Gastronomie, Privatvermietern, Verwaltung und dem Bürgermeister von insgesamt 22 Personen. Es gab mehrere Sitzungen, die jedoch sehr unverbindlich, d.h. von einer mangelnden Motivation der Teilnehmer geprägt waren.

## **St. Blasien**

Das für die Gemeinde St. Blasien erstellte Tourismuskonzept sollte allgemein zu einer qualitativen Verbesserung des Fremdenverkehrsangebots in der Gemeinde beitragen. Die Struktur des Konzepts beinhaltete eine Analyse der Gästestruktur, der Übernachtungen, einen Branchenvergleich, eine Angebots- und eine Konkurrenzanalyse sowie eine Untersuchung über die wirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs und die Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs. Das Konzept wurde 1989 von zwei Studenten der Fachhochschule Heilbronn im Rahmen einer Diplomarbeit erstellt. Es gab keine Veranstaltungen, auf denen über die Ziele und Maßnahmen des Konzepts diskutiert wurde, es wurden lediglich einige Gäste, Hoteliers, Gastwirte und Händler per Fragebogen befragt.

## **Schönwald (Triberg, Schonach)**

In den Gemeinden Schönwald, Triberg und Schonach waren die Gästezahlen leicht rückläufig und die Bürgermeister hielten eine touristische Zusammenarbeit für sinnvoll. Um diese Zusammenarbeit auf eine Basis zu stellen, sollte ein gemeinsames Konzept erarbeitet werden. Die Struktur des Konzepts beinhaltete eine kurze Bestandsaufnahme, eine Gästeanalyse und eine Analyse der Konkurrenzsituation, eine Darstellung der Stärken der Gemeinden mit Vorschlägen zu innovativen Ideen. Das Bestreben der Bearbeiter lag darin, neben der Erarbeitung eines Konzepts die Teilnehmer der Sitzungen auf die Umsetzung selbst erarbeiteter Konzeptpunkte vorzubereiten und sie darin zu unterstützen. Das Konzept wurde 1993 von zwei professionellen Tourismusberatern aus der Schweiz erstellt.

Das Konzept wurde gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe aus 26 Personen unterschiedlicher Interessengruppen erarbeitet und auf einer Bürgerversammlung der drei Gemeinden vorgestellt.

## **Schluchsee**

In der Gemeinde Schluchsee wurde eine qualitative Verbesserung des touristischen Angebots angestrebt. Eine Studie von unabhängigen Gutachtern sollte der Umstrukturierung einen Rahmen geben und als Argumentationshilfe dienen. Die Initiative zur Erstellung des Konzepts kam vom Gemeinderat. Die Struktur des Konzepts gliedert sich in eine Bestandsaufnahme und einen konzeptionellen Teil, der verschiedene relevante Themenbereiche umfaßt. Das Konzept wurde 1979 von einem Beratungsinstitut aus Karlsruhe erstellt. Während der Erstellung des Konzepts wurde die Verwaltung in die Arbeit einbezogen und Betroffene wurden befragt. Während der Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzepts gab es viele Gemeinderatssitzungen, auf denen mit den Betroffenen die jeweiligen Projekte besprochen und gemeinsam nach Lösungen gesucht wurde.

### 3.3.1 Ziele der Konzepte

Die Motivation der fünf Gemeinden, ein Tourismuskonzept erstellen zu lassen, ist sehr unterschiedlich und abhängig von der Bedeutung des Tourismus für die Gemeinde. Im Falle der Gemeinden St. Blasien, Bühlertal und Schluchsee steht eine qualitative Verbesserung des touristischen Angebots und seiner Vermarktung im Vordergrund. Mit Hilfe eines Tourismuskonzeptes sollten Maßnahmen entwickelt werden, die dazu beitragen.

In den Gemeinden Schopfheim und Schönwald wurde eine Zusammenarbeit zwischen mehreren Gemeinden angestrebt. Die Tourismuskonzepte sollten einen Orientierungsrahmen aufzeigen, der die Basis für die zukünftige gemeinsame Arbeit bilden sollte.

### 3.3.2 Beteiligung externer Berater

In allen fünf betrachteten Gemeinden wurde die Erstellung des Konzeptes nicht von der Gemeinde selbst, sondern von Externen durchgeführt. In den Gemeinden Schopfheim, St. Blasien und Bühlertal wurde das Tourismuskonzept von Studenten der FH Heilbronn bzw. FH Worms erstellt. Hier wurden Studenten eingesetzt, die zum Teil zwar wissenschaftliche Begleitung durch ihren Professor erhalten haben, jedoch nur wenig Erfahrung mitbrachten und auch nur geringe Verantwortung für die Umsetzung des Konzeptes übernehmen konnten.

In den Gemeinden Schönwald und Schluchsee wurde das Konzept von professionellen Beratern erstellt. Auf die Qualität und die Identifikation der Betroffenen mit dem Konzept wird später eingegangen.

### 3.3.3 Beteiligung an der Konzepterstellung

Da die Identifikation der Betroffenen mit den Ergebnissen der Konzepterstellung wesentlich durch die Methode der Beteiligung beeinflusst werden kann, ist dieser Teil der Antworten von besonderer Bedeutung. Eine Beteiligung der Tourismusverantwortlichen der einzelnen Gemeinden erfolgte in allen fünf befragten Orten. Allerdings sind Art und Grad der Aktivierung der Bevölkerung sehr unterschiedlich. Die zwei gängigsten Methoden zur Beteiligung der Betroffenen an der Konzepterstellung sind die Einbeziehung über Fragebögen an unterschiedliche Interessengruppen und die Einrichtung von Arbeitsgruppen.

Die wohl geringste Form der Beteiligung der Betroffenen wurde in **St. Blasien** gewählt, wo lediglich einige Gäste, Hoteliers, Gastwirte und Händler per Fragebogen an der Erarbeitung des Konzeptes beteiligt wurden. Eine Diskussion über die Inhalte und Ziele des Konzeptes fand weder auf einer Veranstaltung noch innerhalb des Gemeinderates statt.

Ähnlich wurde in der Gemeinde **Schopfheim** vorgegangen. Hier wurden ebenfalls Bürger und Gäste befragt, zusätzlich jedoch noch Gespräche zwischen den Bearbeitern der Studie und der Verwaltung geführt. Veranstaltungen oder eine aktive Einbeziehung der Betroffenen fand jedoch nicht statt.

In der Gemeinde **Schluchsee** wurde die Verwaltung durch Konsultationen in die Arbeit einbezogen, zusätzlich wurden Betroffene befragt. Auch waren die Konzeptinhalte Thema vieler Gemeinderatssitzungen, wo mit den Betroffenen Probleme besprochen und gemeinsam Lösungen gesucht wurden.

In den übrigen zwei Gemeinden wurden Arbeitsgruppen gebildet.

Die Gemeinde **Bühlertal** bildete eine Arbeitsgruppe mit 22 Personen verschiedener Interessengruppen. Diese Arbeitsgruppe hat in mehreren Sitzungen zusammen mit den Konzepterarbeitern getagt. Diese Sitzungen waren unverbindlich und schienen bei den Vertretern von Hotellerie und Gastronomie auf wenig Interesse zu stoßen.

Die wohl intensivste Beteiligung der Betroffenen wurde in der Gemeinde **Schönwald** gewählt, wo ein Arbeitskreis, bestehend aus 26 Personen (Mitglieder der drei Gemeinderäte und die drei Bürgermeister) verschiedener Interessengruppen gebildet wurde. Der Arbeitskreis tagte an vier Wochenenden jeweils zwei Tage lang. Bei diesen Terminen wurden seitens des Beratungsbüros notwendiges Wissen vermittelt und mit Hilfe des Wissens der anwesenden Beteiligten gemeinsam die Ziele und Maßnahmen für ein neues Tourismuskonzept entwickelt. Außerdem gab es eine öffentliche Vorstellung der Ergebnisse in einer gemeinsamen Bürgerversammlung der drei Gemeinden.

### 3.3.4 Entwicklung von Leitbildern und Szenarien

Die Erstellung eines Leitbildes dient dazu, den Handlungsrahmen für die zukünftige Entwicklung des Tourismus in der Gemeinde festzulegen. Hierin sollen gemeinsame Vorstellungen und Wünsche der Betroffenen zu Ausdruck kommen, die ihnen den Weg und das Ziel der Entwicklung verdeutlichen. Die Erarbeitung eines Leitbildes stellt daher einen wesentlichen Bestandteil der *Corporate Identity* einer Gemeinde dar, die nach außen ein einheitliches, wiedererkennbares Bild der Gemeinde präsentieren und nach innen ein gemeinsames Vorgehen anregen soll. Jedoch scheint die Entwicklung von Leitbildern im Rahmen der Erstellung eines Tourismuskonzeptes noch wenig verbreitet zu sein. Keine einzige der befragten fünf Gemeinden hat bisher ein Leitbild für die touristische Entwicklung erarbeitet.

Einen weiteren Beitrag zur Qualifizierung der Diskussion kann die Erarbeitung von Szenarien liefern. Mit Hilfe dieser Szenarien können Zukunftsperspektiven aufgezeigt und Orientierungshilfen für den Rahmen der zukünftigen Entwicklung gegeben werden. Szenarien können einen wichtigen Beitrag zur Formulierung von

Zielen und Leitbildern der touristischen Zukunft einer Gemeinde leisten. Allerdings wurde auch von dieser Methode bisher wenig Gebrauch gemacht. Nur eine einzige der fünf befragten Gemeinden, die Gemeinde Schönwald, hat Szenarien erarbeitet, um Zukunftsperspektiven zu benennen und zu veranschaulichen.

### **3.3.5 Identifikation der Beteiligten mit dem Konzept**

In den Gemeinden St. Blasien und Schopfheim, wo lediglich Befragungen stattgefunden haben, weder ein Leitbild noch Szenarien entwickelt wurden und der Prozeß der Konzepterstellung nicht moderiert wurde, ist der berichtete Grad der Identifikation äußerst gering. Als Gründe hierfür wurden in St. Blasien das geringe Interesse der Anbieter an Veränderungen und die im Vergleich zu anderen Einnahmequellen geringe Bedeutung des Tourismus für die Gemeinde genannt.

Auch in der Gemeinde Bühlertal war die Identifikation der Betroffenen mit dem Konzept nur gering, obwohl eine Arbeitsgruppe eingerichtet worden war, die von den Konzeptstellern moderiert wurde. Leitbilder oder Szenarien wurden jedoch nicht verwendet. Der Grund für die geringe Identifikation ist wohl in der Unverbindlichkeit der Arbeitsgruppe zu sehen, die zwar mehrmals getagt hat, jedoch wohl nur wenig zur Motivation der Beteiligten beitragen konnte.

Mittelgroß ist die Identifikation der Betroffenen mit der für die Gemeinde Schluchsee erstellten Studie. Die Bedeutung des Tourismus als wirtschaftliches Standbein ist in dieser Gemeinde sehr groß und dessen sind sich die Verantwortlichen auch bewußt. Dank der Umfragen und etlicher Gemeinderatssitzungen konnte eine relativ große Identifikation erreicht werden. Ein Leitbild oder Szenarien wurden jedoch auch hier nicht hinzugezogen. Das Konzept wird mehr als ordnender Rahmen für die Umsetzung von Maßnahmen zur qualitativen Verbesserung des touristischen Angebots angesehen. Da schon vor der Konzepterstellung eigene Vorstellungen über die künftige Tourismusentwicklung vorhanden waren und bereits wichtige Bestandserhebungen durchgeführt waren, dient die Studie jetzt als Argumentationshilfe zur Verwirklichung der Ziele gegenüber den Bürgern.

In der Gemeinde Schönwald haben das starke Engagement der Verantwortlichen (das durch die verbindliche Art der Konzepterstellung erreicht wurde), die Moderation des Prozesses und die Erarbeitung von Szenarien zu einer sehr großen Identifikation der Betroffenen mit dem Konzept geführt. Die Verantwortlichen waren während der Phase der Konzepterstellung in starkem Maße engagiert aktiv, so daß z.B. einige Mitglieder Bestandserhebungen in Konkurrenzgemeinden durchgeführt oder telefonisch Stammgäste befragt haben. Durch die gemeinsame Erarbeitung des Konzeptes wurde in mehrfacher Hinsicht gewohntes Verhalten durchbrochen und ineffektive Kommunikationswege durch neue, effizientere ersetzt.

### 3.3.6 Qualität der Konzepte

Bevor die verschiedenen Konzepte verglichen und auf ihre inhaltliche Qualität hin untersucht werden, sollen zunächst Kriterien festgelegt werden, anhand derer die Qualität eines Konzeptes beurteilt werden kann. Eindeutige Kriterien für die Qualität von Tourismuskonzepten zu ermitteln, ist jedoch schwer. Im folgenden sollen mögliche Qualitätsmerkmale aufgezeigt und die Konzepte der befragten Gemeinden daraufhin untersucht werden.

Ein wesentliches Merkmal für die Qualität eines Konzeptes kann darin gesehen werden, daß Konzeptpunkte erarbeitet werden, die neue touristische Entwicklungsperspektiven für die jeweilige Gemeinde aufzeigen, da ja ein Tourismuskonzept in der Regel als Reaktion auf Defizite bisheriger touristischer Entwicklungen erstellt wird. Das Konzept sollte also **innovative Ideen** enthalten, die sich zum Teil in Einzelmaßnahmen, zum Teil aber auch in einer neuen Corporate Identity äußern können. Als ein besonderes Qualitätsmerkmal ist es auch anzusehen, wenn das Konzept nicht "von der Stange", sondern auf die **Besonderheiten** der Gemeinde zugeschnitten ist und spezifische Ansatzpunkte enthält, die nicht auf jeden Ort übertragen werden können. Weiterhin kann es für die Qualität eines Konzeptes sprechen, wenn möglichst viele unterschiedliche **Interessengruppen** in den Prozeß der Konzepterstellung einbezogen werden. Diese o.g. Kriterien sind mit entscheidend für die Identifizierung der Betroffenen mit den Zielen und Maßnahmen des Konzeptes. Daher kann die Qualität eines Konzeptes sicherlich am Grad der **Identifizierung der Betroffenen** gemessen werden, so daß ein hoher Identifizierungsgrad auch für die Qualität eines Konzeptes spricht. Desweiteren ist auch ein hoher **Konkretionsgrad**, der die Umsetzung erleichtert, als Qualitätsmerkmal zu betrachten.

#### St. Blasien

Die Qualität des in der Gemeinde St. Blasien erstellten Konzeptes ist im Vergleich zu den Konzepten in den übrigen untersuchten Gemeinden geringer. Es werden weder neue touristische Entwicklungsperspektiven aufgezeigt, noch konnte ein hoher Grad der Identifizierung der Betroffenen mit den Konzeptinhalten erreicht werden. Die einzelnen Konzeptpunkte, die sich speziell auf diese Gemeinde beziehen, wurden zwar größtenteils verwirklicht, jedoch nicht auf die Initiative des Konzeptes hin. Statt dessen wurden hauptsächlich Konzeptpunkte erarbeitet, die der allgemeinen qualitativen Verbesserung des touristischen Angebots dienen, und dabei so allgemein und unspezifisch formuliert wurden, daß der lokale Bezug zur Gemeinde nicht mehr vorhanden war.

#### Bühlertal

Auch in der Gemeinde Bühlertal war die Qualität des erarbeiteten Tourismuskonzeptes eher niedrig. Auch hier konnten weder neue Entwicklungsperspektiven vorgestellt, noch eine Aktivierung der Verantwortlichen bei der Konzepterstellung erreicht werden. Auch wurden kaum auf die Gemeinde zugeschnittene Maßnahmen entwickelt, so daß der Grad der Identifizierung der Betroffenen auch hier sehr gering blieb. In der Gemeinde Bühlertal wurde, ebenso wie in den Gemeinden St. Blasien und Schopfheim, bemängelt, daß das Tourismuskonzept zu allgemeingültig und oberflächlich sei und daß es an wirklich neuen Ansätzen mit konkreten Vorschlägen für die Weiterentwicklung des Tourismus fehle.

### **Schluchsee**

Die Qualität des Tourismuskonzeptes für die Gemeinde Schluchsee liegt etwas über dem der o.g. Gemeinden. Aus den Konzeptpunkten lassen sich Perspektiven für die weitere Nutzung des Schluchsees als Hauptattraktion für die Gäste, als Sport- und Badesees sowie die erhebliche Verbesserung des Stadtbildes und eine Verbesserung der Wertschöpfung aus dem Tourismus ableiten. Die schon bisher verfolgte Tourismuspolitik der Gemeinde wurde damit bestätigt. Auf dieser Grundlage konnten für die Gemeinden Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und konkrete Einzelmaßnahmen erarbeitet werden, die speziell auf die Gemeinde zugeschnitten waren. Dies und die starke Einbeziehung des Gemeinderates in die Diskussion trugen in Schluchsee zu einem etwas größerem Identifizierungsgrad der Betroffenen mit den Konzeptinhalten bei, insgesamt war ihre Aktivierung jedoch mäßig.

### **Schönwald**

Das für die Gemeinde Schönwald erarbeitete Tourismuskonzept weist die höchste Qualität aller befragten Gemeinden auf. Es wurden umfangreiche neue Entwicklungsperspektiven für die Gemeinde in bezug auf den Ausbau des Sport-, Kultur- und Bildungsangebots aufgezeigt, sowie eine Reihe von Einzelmaßnahmen entwickelt, die sich den lokalen Verhältnissen anpassen. Die Konzeptpunkte sind sehr genau ausgearbeitet worden und enthalten zum Teil schon Zeitpläne und Zuweisungen von Verantwortlichkeiten für die Umsetzung. Einen wesentlichen Beitrag zur Qualität dieses Konzeptes liefert in Schönwald auch der außerordentlich hohe Grad der Aktivierung und Identifizierung der Betroffenen mit dem Konzept.

### **Schopfheim**

Die Qualität des Tourismuskonzeptes für die Gemeinde Schopfheim ist geringer. Die im Konzept formulierten Entwicklungsperspektiven sind sehr allgemein

gehalten. Auch wurden wenig für die Gemeinde spezifische Maßnahmen entwickelt. Dies führte zu einer nur geringen Aktivierung der Verantwortlichen und einem niedrigen Umsetzungsgrad.

### **3.3.7 Verbesserungsvorschläge**

Während der Interviews wurden von den Befragten folgende Verbesserungsvorschläge für die inhaltliche Gestaltung der Tourismuskonzepte gemacht:

- Formulierung klarer Ziele für die Entwicklung des Tourismus in der Gemeinde,
- Benennung von Zielkonflikten innerhalb des Konzeptes und Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten,
- Formulierung der Konzeptpunkte mit hohem Operationalisierungsgrad, also sehr detailliert und konkret ausgearbeitet,
- Langfristige Gültigkeit der Konzeptinhalte,
- Erarbeitung von deutlich Anforderungsprofilen der unterschiedlichen touristischen Zielgruppen, damit das Angebot besser an den angezielten Nachfragesegmenten ausgerichtet werden kann,
- Die Verwendung von Szenarien wäre wünschenswert, um die langfristigen Entwicklungsalternativen aufzuzeigen, zwischen denen die Gemeinden wählen müssen.

## **3.4 Konzeptumsetzung**

### **3.4.1 Grad der Konzeptumsetzung**

Wie bereits in Kap. 2.3.7 deutlich wurde, ist bisher nur ein geringer Teil der Konzepte umgesetzt worden. Der überwiegende Teil der Konzepte befindet sich derzeit in der Umsetzung bzw. wurde schon teilweise umgesetzt.

In den Gemeinden, wo die Qualität der Konzepte und insbesondere der Identifizierungsgrad der Betroffenen gering ist, wurden auch keine Konzeptinhalte umgesetzt. So gab es in den Gemeinden Schopfheim, St. Blasien und Bühlertal weder eine Umsetzungsstrategie, noch einen Zeitplan für die Umsetzung und eine Benennung von Verantwortlichen. In St. Blasien war das Interesse an der Studie seitens der Gemeinde und der Anbieter gering und das Tourismuskonzept ist weitgehend in Vergessenheit geraten. In Bühlertal ging die Initiative zur Konzepterstellung von einem Professor der Fachhochschule und nicht von der Gemeinde aus, so daß auch hier wenig Interesse an der Studie und ihrer Umsetzung bestand.

In der Gemeinde Schluchsee ist das Konzept selbst Teil der Umsetzungsstrategie des Gemeinderates und der Tourismusverwaltung. Eine Reihe von Einzelmaßnahmen wurde aufgrund des Konzeptes umgesetzt und haben eine große Bedeu-

tung für die Gemeinde. Das Konzept ist bereits weitgehend umgesetzt und von seiten des Gemeinderates und der Tourismusverwaltung wird weiter daran gearbeitet.

Die Gemeinde Schönwald ist die einzige der befragten Gemeinden, die eine genaue Zeitplanung für die jeweiligen Projekte und eine Verteilung der Verantwortlichkeiten für die Durchführung der einzelnen Maßnahmen vorgenommen hat. In dieser Gemeinde hatte es bereits vor der Erstellung des Konzeptes Diskussions- und Vortragsveranstaltungen gegeben. Die zur Auswahl stehenden Büros konnten ihre Vorstellungen zur Erarbeitung des Konzeptes öffentlich vortragen. Die Erarbeitung des Konzeptes ging auf einen diesbezüglichen Konsens zwischen dem Gemeinderat, dem Bürgermeister und der Tourismusverwaltung zurück. Es ist ein ständiger Arbeitskreis eingerichtet worden, der die Umsetzung des Konzeptes auch weiterhin betreut.

Es scheint also ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Qualität der Konzepte und der tatsächlichen Umsetzung gegeben. In den Gemeinden, in denen eine Umsetzung des Konzeptes schon in der Phase der Konzepterstellung vorbereitet wurde, wie in Schluchsee und Schönwald, ist der Grad der Umsetzung wesentlich höher als in den anderen Gemeinden.

### **3.4.2 Umsetzungsinstrumente**

Mit Umsetzungsinstrumenten sind hier Strukturen gemeint, die eine Umsetzung der Konzeptpunkte auch noch längere Zeit nach der Erstellung des Konzeptes sicherstellen. Dies können sein:

- Herstellung von Konsens/ Akzeptanz des Konzepts durch gemeinsame Konzepterarbeitung,
- Aktivierung und Befähigung der Verantwortlichen zur Konzeptumsetzung,
- Einrichtung einer Erfolgskontrolle, z.B. durch einen zu diesem Zweck eingerichteten Arbeitskreis,
- Formulierung von genau definierten Arbeitsschritten in Verbindung mit einer Zeitplanung,
- Verteilung von Verantwortlichkeiten für die Durchführung von Konzeptpunkten auf bestimmte Personen,
- Entwicklung einer Umsetzungsstrategie mit Prioritäten bezüglich der Umsetzung.

Konkrete Umsetzungsmechanismen wurden ausdrücklich nur in der Gemeinde Schönwald eingesetzt.

In der Gemeinde Schluchsee herrschte schon vor der Erstellung des Konzeptes Einigkeit bezüglich der Bedeutung einer Qualifizierung des Tourismus, so daß

hieraus der hohe Grad der Umsetzung des Konzeptes resultierte. Eine eigene Umsetzungsstrategie wurde daher nicht entwickelt.

In der Gemeinde Schönwald dagegen wurden im Rahmen der Konzepterstellung die Tourismusverantwortlichen aktiviert und für die Umsetzung befähigt. Durch die gemeinsame Konzepterarbeitung wurde die Kommunikation unter den Verantwortlichen verbessert und gewohntes Handeln verändert, was sich einstellungsändernd und innovationsfördernd auswirkte. Als weiteres Instrument zur Sicherung der Umsetzung wurden Verantwortlichkeiten für bestimmte Konzeptpunkte auf Personen verteilt. Zusätzlich wurde ein Zeitplan erstellt, in dem festgelegt wurde, bis wann welche Konzeptpunkte umgesetzt werden sollen. Es wurde ein Arbeitskreis eingerichtet, der die Umsetzung kontrollieren soll. Obwohl die Bedeutung des Tourismus in der Gemeinde Schönwald nicht so groß ist wie in Schluchsee, konnte dennoch mit Hilfe dieser Umsetzungsinstrumente ein großer Teil der Konzeptpunkte umgesetzt werden.

### **3.4.3 Schwierigkeiten bei der Umsetzung**

Generell wurde meist die Knappheit der finanziellen Mittel als größtes Umsetzungs Hindernis genannt. Weiterhin behindern eine mangelnde Identifikation der Verantwortlichen mit dem Konzept und fehlende Umsetzungsstrategien die Konzeptumsetzung. In den befragten Gemeinden tragen zusätzlich noch lokale Besonderheiten zu einer erschwerten Umsetzung bei.

In Schopfheim wurde die fehlende Lobby für die Ziele des Tourismus für eine mangelnde Umsetzung verantwortlich gemacht. Es wurde nichts umgesetzt, was Investitionen erfordert hätte.

Die Umsetzung konkreter Maßnahmen in der Gemeinde St. Blasien ist am Widerstand einzelner Interessengruppen gescheitert, so war z.B. die Mehrzahl der Beherbergungsbetriebe nicht zu einer Angebotsverbesserung bereit.

In der Gemeinde Bühlertal fehlte es am Engagement des Verkehrsvereins, der als tragende Säule des Tourismus in der Gemeinde eine wesentliche Rolle spielt. Auch konnte das Engagement der Betroffenen nicht gesteigert werden.

Zwar sind im Vergleich zu den o.g. Gemeinden in Schluchsee eine größere Zahl von Maßnahmen umgesetzt worden, doch gab es auch hier Konflikte, die jedoch innerhalb der Gemeinderatssitzungen gelöst werden konnten. Hieran zeigt sich wieder, daß effektive Kommunikationsstrukturen einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung leisten.

Die in der Gemeinde Schönwald auftretenden Schwierigkeiten bezogen sich, ähnlich wie in der Gemeinde Schluchsee, auf Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Gruppen. Da jedoch hier die Identifikation mit dem Konzept sehr groß war, konnten trotz dieser Konflikte eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt werden.

### 3.4.4 Umsetzungserfolge und -mißerfolge

Der Erfolg oder Mißerfolg der Umsetzung eines Tourismuskonzeptes läßt sich nicht allein an der Anzahl der umgesetzten Maßnahmen messen, sondern muß auch die Qualität der Maßnahmen einbeziehen. Die Qualität der umgesetzten Maßnahmen läßt sich jedoch oft nicht sofort feststellen, sondern zeigt sich zum Teil erst nach einigen Jahren. Daher läßt sich, besonders für die Gemeinde Schönwald, die erst 1993 das Tourismuskonzept erarbeitet hat, nicht für alle umgesetzten Maßnahmen die Qualität bestimmen.

Weiterhin spielt für den Erfolg oder Mißerfolg einer Konzeptumsetzung die Art und Intensität, mit der der Diskussionsprozeß in der Gemeinde eingesetzt hat, eine entscheidende Rolle. Wichtig für eine erfolgreiche Konzeptumsetzung ist dabei, daß die Kommunikations- und Diskussionsprozesse nicht mit der Umsetzungsbegleitung bzw. Konzepterstellung durch externe Berater beendet sind, sondern eine Eigendynamik entwickeln.

Legt man diese Kriterien zugrunde, kann eigentlich nur in den Gemeinden Schluchsee und Schönwald von einem Umsetzungserfolg gesprochen werden. In den Gemeinden Schopfheim, St. Blasien und Bühlertal fand keine Umsetzung der im Konzept entwickelten Maßnahmen statt, so daß hier auch aufgrund mangelnder Qualität der Konzepte von einem Mißerfolg gesprochen werden kann.

Für die Gemeinde Schluchsee kann deswegen von einem Umsetzungserfolg gesprochen werden, weil bereits vor der Konzepterstellung erhebliche Vorarbeiten seitens der Gemeinde geleistet worden waren und die Konzepterstellung selbst bereits Teil der Umsetzung schon vorhandener Vorstellungen war. Die einzelnen Konzeptpunkte sind sehr genau ausgearbeitet und speziell auf die Situation in der Gemeinde zugeschnitten worden, so daß der überwiegende Teil der Maßnahmen umgesetzt wurde. Von Seiten des Gemeinderates und des Verkehrsvereins wird weiter an der Umsetzung gearbeitet. Wesentlich für den Erfolg der Konzeptumsetzung in der Gemeinde Schluchsee ist auch, daß die Initiative zur Konzepterstellung von der Gemeinde ausging, wodurch ein relativ großer Identifizierungsgrad der Betroffenen mit den Konzeptinhalten erreicht werden konnte.

Auch in der Gemeinde Schönwald kann die Konzepterstellung und die begonnene Umsetzung als Erfolg gewertet werden. Im Vergleich zur Gemeinde Schluchsee ist die Anzahl der umgesetzten Maßnahmen zwar noch relativ gering, da die Konzepterstellung erst zwei Jahre zurückliegt, doch sind die Motivation der Beteiligten und die Qualität des Konzeptes so hoch, daß schon jetzt von einem Umsetzungserfolg gesprochen werden kann. Die klar definierte Umsetzungsstrategie garantiert durch die Einrichtung eines ständigen Arbeitskreises einen hohen Grad der Identifikation der Betroffenen mit den Konzeptinhalten und durch den vorgegebenen Zeitplan eine rasche Vorgehensweise.

Mögliche Gründe für die hohe Motivation der Beteiligten und den Umsetzungserfolg:

- Die Verantwortlichen sind während der Erarbeitung der Studie in starkem Maße beteiligt und damit motiviert worden,
- Das Konzept wurde von professionellen und kompetenten Experten erstellt, die den Prozeß sehr gut moderiert haben und dadurch dazu beigetragen haben, Zielkonflikte zu lösen,
- In der Umsetzungsstrategie wurden Verantwortlichkeiten für die Durchführung einzelner Maßnahmen verteilt,
- Die Initiative zur Konzepterstellung ging von den Gemeinden aus.

# 4

## Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Die schwieriger werdende Situation im baden-württembergischen Tourismus hat in den letzten Jahren zunehmend zur Erstellung von kommunalen Tourismuskonzepten geführt, die neue Perspektiven aufzeigen sollen. Diese Konzepte werden jedoch oft nicht oder nur zum Teil umgesetzt. Die vorliegende Untersuchung sollte einen Überblick über die Anzahl der in Baden-Württemberg erstellten Konzepte zu bekommen, diese Konzepte beschreiben, die vielfältigen Schwierigkeiten herausarbeiten, an denen eine Konzeptumsetzung scheitert und Lösungsvorschläge dafür entwickeln. Sie wurde vom baden-württembergischen Umweltministerium und dem Landesfremdenverkehrsverband unterstützt.

Von den 414 befragten Gemeinden kam eine lebhaftere Antwort: der hohe Rücklauf von 185 (45%) der Fragebögen zeigte das Interesse der Gemeinden. Der Anteil dieser 185 Gemeinden, die ein Tourismuskonzept erstellen ließen, liegt mit 23% relativ hoch.

Betrachtet man nun den Anteil der umgesetzten Konzepte, so zeigt sich eine deutliche Diskrepanz: nur zwei dieser 42 erstellten Konzepte wurden bis 1994 vollständig umgesetzt. In der Umsetzungsphase befanden sich 78% der Konzepte. Insgesamt scheint somit der Anteil der Maßnahmen, die aufgrund der Konzepterstellung umgesetzt wurden, relativ hoch zu sein, auch wenn die Konzepte manchmal nur teilweise umgesetzt werden. Allerdings wurde beinahe jedes fünfte Konzept nicht oder noch nicht umgesetzt.

Bei der Analyse der umsetzungsbegünstigenden bzw. umsetzungsbehindernden Faktoren wurde deutlich, daß die Grundlagen für eine Umsetzung bereits in der Phase der Konzepterstellung geschaffen werden müssen und unterschiedliche Voraussetzungen für eine Umsetzung bestehen.

Die zentrale Grundlage einer erfolgreichen Konzepterstellung und -umsetzung ist immer die Identifikation der lokal Betroffenen mit den Konzeptinhalten. Umgekehrt wurde als ein wichtiger umsetzungsbehindernder Faktor die mangelnde Beteiligung und das mangelnde Engagement der Betroffenen bei der Konzepterstellung genannt. Der Schritt von der Konzepterstellung zur konkreten Umsetzung wird oft nur dann getan, wenn es in der Gemeinde eine ausreichende Akzeptanz für die Umsetzung gibt.

Als Ergebnis dieser Untersuchung konnten folgende Kriterien für eine erfolgreiche Konzepterstellung und -umsetzung herausgearbeitet werden:

- Möglichst frühe Einbeziehung der betroffenen Kreise, insbesondere die Beteiligung unterschiedlicher Interessengruppen,
- Befähigung der vom Konzept Betroffenen,
- Beachtung lokaler und regionaler Besonderheiten bei der Formulierung der Ziele und Maßnahmen,
- Formulierung einer möglichst exakten Zielvorstellung,
- Einheit von Konzepterstellung und -umsetzung (bei der Konzepterstellung sollte die Umsetzung der Maßnahmen bereits "vorgeplant" werden),
- Formulierung einer möglichst exakten Umsetzungsplanung (Arbeitsschritte, Prioritäten, Zeitplanung, Verantwortlichkeiten),
- Schaffung organisatorischer Strukturen für Koordination und Erfolgskontrolle der Umsetzung, z.B. in Form eines ständigen begleitenden Arbeitskreises.

Die Auswertung der zwei Befragungen hat ergeben, daß die Beachtung dieser Kriterien die beste Voraussetzung für die erfolgreiche Erstellung und Umsetzung von Tourismuskonzepten bietet. Daß diese Kriterien oft nicht beachtet werden, kann an mangelndem Fachwissen und fehlender Erfahrung der Konzeptersteller liegen. Die Einbeziehung qualifizierter externer Berater kann jedoch

- Fachwissen vermitteln und Anregungen von außen einbringen,
- mit geeigneten Methoden die Kommunikation innerhalb der Gemeinde verbessern und dadurch helfen, die Betroffenen in den Prozeß einzubinden, Konflikte zu minimieren und tragfähige Lösungen zu erarbeiten, um so die nötige Identifikation zu erreichen.

Die Unterstützung durch externe Berater spielte bei der Konzeptumsetzung allerdings nur eine geringe Rolle. Nur bei knapp 30% der erstellten Konzepte wurden externe Berater an der Konzeptumsetzung beteiligt. In den Gemeinden jedoch, die externe Berater hinzugezogen haben, liegt der Grad der Umsetzung deutlich höher als in den Gemeinden, in denen keine Berater beteiligt wurden. Die Beteiligung von externen Beratern kann somit die Bedingungen für die Umsetzung eines Konzeptes erheblich verbessern und zu einem größeren Anteil umgesetzter Maßnahmen entscheidend beitragen.

# 5

## Literatur

- Fietkau, Kessel (1981): Umweltlernen - Veränderungsmöglichkeiten des Umweltbewußtseins. Modell - Erfahrungen. Schriften des Wissenschaftszentrums Berlin Bd. 18. Königstein / Taunus
- Klein, Nicole (1994): Erfolgskontrolle für Tourismuskonzepte. Erfolgsfaktoren als Richtlinien für Auftraggeber und Gutachter. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie Heft 28. Trier.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1990): Statistik von Baden-Württemberg, Band 416, Tourismus in Zahlen 1949 bis 1988. Stuttgart.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1990): Statistische Berichte von Baden-Württemberg, Handel und Gastgewerbe, G IV 1 und 2-j/89. Stuttgart
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1991): Statistische Berichte von Baden-Württemberg, Handel und Gastgewerbe, G IV 1 und 2-j/90. Stuttgart
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1992): Statistische Berichte von Baden-Württemberg, Handel und Gastgewerbe, G IV 1 und 2-j/91. Stuttgart
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1993): Statistische Berichte von Baden-Württemberg, Handel und Gastgewerbe, G IV 1 und 2-j/92. Stuttgart
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1987): Arbeitsplätze im Gastgewerbe. Arbeitsstättenzählung 1987. Stuttgart.



3. Ein Fremdenverkehrskonzept zu erstellen halte ich für

- sinnvoll.
- nicht sinnvoll.

Bemerkungen:

---

---

Wenn bisher kein Fremdenverkehrskonzept für Ihre Gemeinde erstellt wurde, erübrigt sich die Beantwortung der weiteren Fragen dieses Fragebogens. Bitte senden Sie den soweit ausgefüllten Fragebogen trotzdem möglichst umgehend an mich zurück.

Vielen Dank!

4. In welchem Jahr wurde das Fremdenverkehrskonzept erstellt? \_\_\_\_\_

5. Die Schwerpunkte unseres Fremdenverkehrskonzeptes liegen in der

- Gastronomieentwicklung.
- Ortsbildgestaltung.
- Gestaltung von Freizeitaktivitäten.
- Sonstige: \_\_\_\_\_
- Landschaftsentwicklung.
- Beherbergungsentwicklung.

6. Bei der Erarbeitung des Fremdenverkehrskonzeptes wurden beteiligt :

- Beherbergungsgewerbe
- Gastronomie
- Betreiber von Freizeiteinrichtungen
- andere Fremdenverkehrsgemeinden
- Einzelhandel
- Sonstige: \_\_\_\_\_
- Vereine
- Stadtverwaltung
- Gäste
- Bürger

7. Das Fremdenverkehrskonzept

- wurde vollständig umgesetzt.
- wurde teilweise umgesetzt.
- wurde nicht umgesetzt.
- ist derzeit in der Umsetzung.
- wurde noch nicht umgesetzt.

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Die wichtigsten bereits umgesetzten Maßnahmen sind:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Die Maßnahmen hatten folgende Auswirkungen:

\_\_\_\_\_



---

---

Vielen Dank für Ihre Mühe. Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen möglichst umgehend zurück an:

**Thomas Jarosch, EURES-Institut, Basler Str. 19, 79100 Freiburg**

**Tel.: 0761/70441-0**

**Fax.: 0761/70441-44**