

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Felix Leonard Tüttinghoff**

**Destinationsmanagement für  
die Region Südafrika: Entwick-  
lung und Weiterentwicklung  
von bedarfs- und bedürfnisge-  
rechten Angeboten und Leis-  
tungen für Reisende**

2019

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Destinationsmanagement für die Region Südafrika: Entwick- lung und Weiterentwicklung von bedarfs- und bedürfnisge- rechten Angeboten und Leis- tungen für Reisende**

Autor:  
**Herr Felix Leonard Tüttinghoff**

Studiengang:  
**Hotel-, Tourismus-, und Eventmanagement**

Seminargruppe:  
**BM16wT3-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Herr Thomas Höfels**

Einreichung:  
**Mittweida, 07.07.2019**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Destination management for the region South Africa: development and further development of appre- ciate and individual tailored offers and services for travelers**

author:

**Mr. Felix Leonard Tüttinghoff**

course of studies:

**Hotel-, Tourism-, and Eventmanagement**

seminar group:

**BM16wT3-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

second examiner:

**Mr. Thomas Höfels**

submission:

Mittweida, 7 July 2019

---

## **Bibliografische Angaben**

Tüttinghoff, Felix:

Destinationsmanagement für die Region Südafrika: Entwicklung und Weiterentwicklung von bedarfs- und bedürfnisgerechten Angeboten und Leistungen für Reisende.

Destination management for the region South Africa: development and further development of appreciate and individual tailored offers and services for travelers

68 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

### **Abstract**

Südafrika setzt auf ein rapides Wachstum des Tourismus und erwartet, dass die Einnahmen aus diesem Bereich um 250 Prozent im Zeitraum von 2016 – 2026 steigen. Diese Arbeit will eine Antwort auf die Frage finden, wie Destinationsmanagement mit einer bedarfs- und bedürfnisgerechten Ausgestaltung von Angebot und Leistung dazu beitragen kann.

Hierfür werden zunächst die Begriffe Tourismus, Destination, Destinationsmanagement und Destinationsmanagementorganisation definiert und im Weiteren Aufgaben und Zielsetzungen des Destinationsmanagements, die Rolle der Marktforschung und ihr Bezug zur Zielgruppenbestimmung erläutert. Auch wird auf die Probleme hingewiesen, mit denen sich eine Destinationsmanagement konfrontiert sieht. Einem kurzen Überblick über Südafrika, seinen Naturräumen, seiner Geschichte, aber auch seiner gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Lage folgt eine Beschreibung des Tourismus in Südafrika.

Die folgenden Kapitel widmen sich der Angebots- und Leistungserstellung. Dazu werden zunächst Daten und Informationen über südafrikanische Reiseziele zusammengetragen. Danach werden das Reiseverhalten und die Präferenzen deutscher Touristen dargestellt. Eine nichtrepräsentative Umfrage unter südafrikanischen Reiseveranstaltern über Motivation der Touristen und Wachstumspotentiale ergänzt diese Resultate. In einem abschließenden Schritt werden diese Ergebnisse in einer SWOT Analyse diskutiert, um daraus Empfehlungen für die Angebots- und Leistungserstellung abzuleiten.

---

Südafrika wird seine hochgesteckten Tourismusziele wahrscheinlich nicht erreichen. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass das Land unter Korruption und Misswirtschaft leidet, und dringend erforderliche Maßnahmen zur Infrastrukturverbesserung nicht durchführen können. Schon jetzt, mit ca. 10 Millionen Besuchern pro Jahr, ist das Land nicht einmal in der Lage, die Grundversorgung seiner Bevölkerung mit Elektrizität und Wasser sicherzustellen; das Wirtschaftswachstum droht zu stagnieren. Des Weiteren ist zu erwarten, dass sich Gewalt und Kriminalität infolge der Misswirtschaft weiter ausbreiten und Südafrikas Reputation als gefährliche Destination bestärken.

Eine Zusammenarbeit von sektorübergreifenden Leistungsträgern auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene ist dringend erforderlich. Kurzfristig versprechen Initiativen auf lokaler und regionaler Ebene Erfolg.

Um die bereits geschaffene Tourismusinfrastruktur, die weitestgehend auf Kleinunternehmertum beruht, weiterhin auszulasten, kann sich Südafrika als eine Destination für exklusive und qualitativ hochwertige Reisen für Individualisten anbieten. Eine verbesserte Identifikation von Zielgruppen und deren Bedürfnisse (in Verbindung mit Hochzeit, Flitterwochen, Jubiläen) bieten Reiseveranstaltern geschäftliches Wachstumspotenzial. Spezielle und hochpreisige Angebote, auch für Familien mit kleinen Kindern und Personen mit Mobilitätsbeschränkungen haben das Potential, sich auf dem Markt durchzusetzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>- 8 -</b>
<b>2 Destinationsmanagement und Tourismus</b> .....	<b>- 10 -</b>
2.1 Definition Tourismus .....	- 10 -
2.2 Definition Destinationsmanagement .....	- 11 -
<b>3 Destinationsmanagement</b> .....	<b>- 12 -</b>
3.1 Notwendigkeit für Destinationsmanagement .....	- 13 -
3.2 Aufgaben .....	- 14 -
3.2.1 Strategisches Management.....	- 16 -
3.2.2 Operatives Management.....	- 19 -
3.2.3 Normatives Management .....	- 20 -
3.3 Marktforschung .....	- 22 -
3.4 Qualitätsmanagement .....	- 23 -
3.5 Zielgruppenbestimmung.....	- 24 -
3.6 Ziele einer Destinationsmanagementorganisation .....	- 25 -
3.7 Bedarfs- und Bedürfnisgerechtigkeit .....	- 26 -
3.8 Problematik des Destinationsmanagements.....	- 27 -
<b>4 Republik Südafrika</b> .....	<b>- 29 -</b>
4.1 Überblick.....	- 29 -
4.2 Klima.....	- 30 -
4.3 Geschichtlicher Rückblick .....	- 32 -
4.4 Südafrika heute .....	- 33 -
4.5 Sicherheitslage .....	- 34 -
4.6 Tourismus in Südafrika.....	- 36 -
<b>5 Angebots- und Leistungserstellung für Südafrika</b> .....	<b>- 39 -</b>
5.1 Bedarf und Bedürfnisse von Südafrika-Touristen .....	- 39 -
5.1.1 Angebote der Pauschalreiseveranstalter.....	- 40 -

---

5.1.2	Reiseverhalten und Erwartungen Deutscher Urlauber.....	- 44 -
5.1.3	Bedürfnisse von Besuchern aus Sicht der südafrikanischen Reiseagenturen (Nicht repräsentative Umfrage).....	- 44 -
5.1.4	Vision und Leitbilder südafrikanischer Tourismuspolitik.....	- 46 -
5.2	SWOT – Analyse.....	- 47 -
5.3	Zielgruppenbestimmung für Südafrika.....	- 51 -
<b>6</b>	<b>Erfolgs- und Handlungsempfehlung.....</b>	<b>- 54 -</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
	<b>Anhänge.....</b>	<b>XII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIV</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

AA	Deutsches Auswärtiges Amt
Abb.	Abbildung
ANC	African National Congress
BIP	Bruttoinlandprodukt
DA	Democratic Alliance
DMO	Destinationsmanagementorganisation
DTV	Deutscher Tourismusverband
EFF	Economic Freedom Fighters
EUR	Euro
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
NTSS	National Tourism Sector Strategy
PKW	Personenkraftwagen
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
US	United States (of America)
VN	Vereinte Nationen



---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: strategischer Managementprozess, 16.  
Quelle: Steinecke, Albrecht (2017).

Abb. 2: Operatives Management von Destinationen, 20.  
Quelle: Steinecke, Albrecht (2017).

Abb. 3: Abgrenzung von Meinungs-, Markt- und Marketingforschung, 22.  
Quelle: Eisenstein, Bernd (2017).

Abb. 4: Geographische Übersicht Südafrika, 29.  
Quelle: Orangesmile (2019).

Abb. 5: Klimazonen im südlichen Afrika, 31.  
Quelle: beste-reisezeit (2019).

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Touristenankünfte nach Region, 36.

Quelle: Tourism (2019): Tourism Factsheet.

Tab. 2: Top 10 platzierte Märkte, 37.

Quelle: Tourism (2019): Tourism Factsheet.

Tab. 3: Top 10 platzierte Überseemärkte, 38.

Quelle: Tourism (2019): Tourism Factsheet.

Tab. 4: Deutsche Reiseveranstalter und Umsätze 2017, 40.

Quelle: Mittermeier, Alexander (2018).

Tab. 5: Angebote und Leistungen deutscher Reiseveranstalter, 41.

Quelle: eigene Darstellung.

Tab. 6: SWOT Matrix, 47.

Quelle: eigene Darstellung.

# 1 Einleitung

Im November 2017 verabschiedete Südafrika seine National Tourism Sector Strategy (NTSS) 2016 – 2026. Gefördert werden soll ein schnelles und integratives Wachstum („rapid and inclusive growth“) im Zusammenspiel von Staat und Wirtschaft. Des Weiteren werden Nachhaltigkeit durch ressourcenschonenden und verantwortungsvollen Tourismus, damit der Tourismussektor zu einem nachhaltigen Wachstum der südafrikanischen Wirtschaft beitragen kann (vgl. Tourism 2017).

Diese ehrgeizigen Ziele spiegeln sich in den Vorgaben wider: Innerhalb einer Zeitspanne von 10 Jahren soll sich der Beitrag des Tourismussektors zum Bruttoinlandseinkommen verzweieinhalbfachen von jetzt 118 Mrd. Rand auf 302 Mrd. Rand<sup>1</sup> im Jahr 2016. Gezieltes Destinationsmanagement ist einer der fünf Faktoren, die zur Erreichung dieses Ziels beitragen sollen.

Diese Arbeit versucht, die Frage zu beantworten, wie eine zukunftsorientierte bedarfs- und bedürfnisgerechte Ausgestaltung von Angebot und Leistung aussehen muss, um zur Erreichung der Ziele des südafrikanischen Tourismussektors beitragen zu können.

Dazu wird zunächst untersucht, mit welchen Erwartungen Besucher nach Südafrika kommen, welche Angebote und Leistungen bestehen und inwiefern sich Angebot und Leistungen entsprechen. Aus dieser Analyse werden Handlungsempfehlungen für eine zielgruppengerechte und zukunftsorientierte Angebots- und Leistungsausgestaltung unter Berücksichtigung der in der NTSS formulierten Ziele hergeleitet.

Um attraktiv zu sein, muss eine Destination Angebote und Leistungen bereithalten, die den Bedürfnissen und dem Bedarf der Touristen entsprechen – dies ist umso wichtiger, wenn – wie im Falle Südafrikas - eine 250 prozentige Steigerung der Tourismuseinnahmen in den nächsten 10 Jahren erreicht werden soll.

Im Rahmen dieser Arbeit werden in den einleitenden Kapiteln die theoretischen Grundbegriffe geklärt, Konzepte und Zielsetzungen vorgestellt. Die Kapitel 4 – 6 bauen auf diesen einleitenden Begriffsbestimmungen auf und stellen Parameter vor, die für das

---

<sup>1</sup> 1 EUR entspricht ca. 16 Rand

Destinationsmanagement von Bedeutung sind. Dabei greift der Autor auf eigene Erfahrungen zurück, die er während eines dreimonatigen Praktikums gewonnen hat, sowie auf Ergebnisse einer nichtrepräsentativen Umfrage von südafrikanischen Reiseveranstaltern sowie eine Literatur- und Quellenanalyse.

---

## 2 Destinationsmanagement und Tourismus

### 2.1 Definition Tourismus

Das Wort Tourismus ist heutzutage allgegenwärtig und wird von jedermann gebraucht. Die historische Linguistik lehrt uns, dass der Begriff auf das griechische Wort „tornos“ zurückgeht, was „zirkelähnliches Werkzeug“ bedeutet. Über das abgeleitete, lateinische Wort „tornare“ (runden) und das französische Wort „tour“ gelangte dann der Begriff in das Deutsche und Englische (vgl. Mundt 2013, 1). Eine Tour ist eine Reise weg vom Wohnort zu einem anderen Ort, an dem man Zeit verbringt und danach zu seinem Wohnort zurückkehrt (vgl. Mundt 2013, 1).

Erste Definitionen des Begriffs „Tourismus“ wurden vor ca. 100 Jahren formuliert. Hier setzten sich die Ansätze mit dem Verhalten von Menschen als Reisende, räumlichen und zeitlichen Dimensionen und inhaltlichen Abgrenzungen auseinander (vgl. Linne 2016, 9).

Entsprechend dem heutigen Verständnis umfasst Tourismus alle Arten von Reisen unabhängig von ihrem Reiseziel und Zweck. Dazu gehören Urlaubsreisen, aber auch Geschäftsreisen, Besuch von Freunden, Studienreisen, etc. (vgl. Mundt 2013, 3).

Reisen haben einen gesellschaftlichen Wert; Touristen geben Informationen an Freunde und Kollegen weiter und tauschen Erfahrungen aus. Die Gesellschaft wird durch den kulturellen Austausch bereichert. Aber auch die Gesellschaft verändert sich durch die Reisen der Touristen; Die Einheimischen passen sich je nach dem wie stark der Tourismus im Heimatland ist, an die Touristen an (eröffnen Gastronomische Betriebe etc.) (vgl. Linne 2016, 12-13).

Unter Tourismus oder Fremdenverkehr werden sowohl nationale als auch internationale Reisen verstanden. Nationale oder internationale Reisen sind Reisen von Menschen („Touristen“) zwischen Heimatort und einer Destination (vgl. Freyer 2011, 1). Um den Begriff Tourismus zu definieren, wird im Folgenden die Definition der UNWTO (United Nations World Tourism Organization; Welttourismusorganisation der Vereinten Nationen) von 1993 verwendet: „Tourismus umfasst alle Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten.“ (UNWTO 1993).

Tourismus setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. So ist ein zentrales Element des Tourismus die Reise, unterschieden werden weiterhin Reiseziel, Reisedauer und Reisemotivation. Diese drei Aspekte sind die grundlegenden Elemente des Tourismus (vgl. Freyer 2011, 2).

## **2.2 Definition Destinationsmanagement**

Destination wurde ursprünglich mit dem Begriff „Zielgebiet einer Reise“ gleichgesetzt bzw. wurde als solches verstanden (vgl. Steinecke 2017, 17). Mit dem Begriff „Destination“ wird in der heutigen Zeit ein neues Grundverständnis der Abgrenzung und Aufgaben touristischer Zielgebiete signalisiert. Auf dem Reisemarkt werden sie als eigenständige Wettbewerbseinheiten verstanden (vgl. Steinecke 2017, 18).

Destination ist ein Oberbegriff für touristische Zielgebiete unterschiedlicher Größe und Organisationsformen. Sie können aus privatwirtschaftlichen Unternehmen (z.B. Hotels, Parks, Clubs etc.) oder aus öffentlichen Akteuren (z.B. Städte, Bundesländer, Staaten) bestehen. Dadurch, dass Gäste die Destination als ein Zielgebiet für ihre Urlaubsreise wahrnehmen, konkurrieren die Destinationen untereinander um die Gunst des Kunden (vgl. Steinecke 2017, 18).

Bieger definiert Destination als einen „geografischen Raum, den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt“. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss (Bieger 2008, 56).

---

### 3 Destinationsmanagement

Unter dem Begriff Management von Destinationen wird die strategische Führung und Vermarktung für touristische Destinationen verstanden. Hierzu muss die Destination als selbstständige, marktfähige Wettbewerbseinheit gesehen werden (vgl. Steinecke 2017, 18).

Zu den wichtigsten Aufgaben des Destinationsmanagements zählt es, die Zusammenarbeit der Leistungsträger, also Beherbergungsbetriebe, Anbieter von Freizeitdienstleistungen und Regionen, bzw. die Zusammenarbeit in Orten (Destinationen) zu fördern und zu unterstützen. Die Kooperation zwischen Leistungsträgern stellt eine durchgehende Dienstleistungskette in der Destination her. Die Vermarktung dieser Kette ist ein Kernelement des Destinationsmanagements. Um eigenständige Strategien für Destinationen entwickeln zu können, müssen diese ohne Einfluss (etwa aus der Politik oder von Einzelbetrieben) erfolgen. Allerdings kann dies eine Herausforderung darstellen, da die Politik häufig einen großen Einfluss auf die touristische Entwicklung hat. Gründe hierfür können zum Beispiel die finanzielle Abhängigkeit der Destinationsmanagementorganisationen (DMO) von staatlichen Förderungen und konkurrierende regionale Entwicklungspläne sein. Zudem bestimmen Einzelbetriebe (z.B. Hotels – Hotelketten) und Investoren (z.B. Betreiber von Safari- oder Vergnügungsparks) die Ausrichtung der Destination (Informationen basierend auf Erfahrungen des Autors).

Eine weitere Aufgabe des Destinationsmanagements ist das Eliminieren von Interessenskonflikten zwischen Leistungsträgern (z.B. Beherbergungs- und Beförderungsbetriebe) und Produzenten von Destinationsprodukten (Anbieter von Schwimmbädern, Vergnügungsparks etc.). Diese sehen sich oft als Konkurrenten und versuchen die andere Partei aus dem Tourismusbereich auszuschalten.

Wichtig für das Management von Destination ist, die Einbeziehung des „Nachhaltigkeitsdreiecks“, also ökologischen, ökonomischen und sozialen Faktoren. Je nach Land und Kultur werden andere Schwerpunkte gesetzt (Informationen basierend auf Erfahrungen des Autors).

---

### 3.1 Notwendigkeit für Destinationsmanagement

Der Tourismus hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einer der wichtigsten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Branchen entwickelt und wird quasi weltweit betrieben. Tourismus zeichnet sich durch seine weitestgehende Krisensicherheit aus (vgl. Steinecke 2017, 37).

Eine Ausnahme bilden Terroranschläge und Naturkatastrophen, die zu einem kurzfristigen Rückgang des Tourismus führen; in der Regel erholt er sich aber schnell, es sei denn, eine ganze Region verwandelt sich in einen Krisenherd, wie zum Beispiel der Nahe und Mittlere Osten mit Syrien, Irak, Jemen oder in bedingtem Maße auch die Türkei oder Ägypten.

Seit dem Ende des zweiten Weltkrieges sind deutliche Einkommenssteigerung in der Gesellschaft zu erkennen und dadurch auch das Potential, mehr Geld für Reisen ausgeben zu können. UNWTO prognostiziert, dass das Volumen des internationalen Tourismus bis 2030 auf über 1,8 Milliarden Ankünfte weltweit steigen wird. Bedingt durch die Wachstumsprognosen und die relative Stabilität und ökonomische Bedeutung dieser Branche drängen immer mehr Anbieter auf diesen Markt, um von den Ausgaben der Touristen zu profitieren. (vgl. Steinecke 2017, 37).

In der kontinuierlich wachsenden Tourismusbranche kann man eine stärkere Dezentralisierung des touristischen Angebots erkennen. Bei der Auswahl des Reiseziels wird eine stetig wachsende Anzahl von Reisezielen einbezogen. Gegenüber diesen neuen lokalen, nationalen und internationalen Konkurrenten müssen traditionelle Zielgebiete ihre touristischen Angebote und Ressourcen aktiv und klar positionieren. Ähnliches gilt für neue Destinationen, die sich unter Berücksichtigung der Steuerfaktoren eine Marktstellung erobern müssen (vgl. Steinecke 2017, 38).

Mit „Steuerfaktoren“ werden die Begriffe wie wirtschaftliche Entwicklung, politische Liberalisierung, innovative Transporttechnologien und neue Werthaltung verbunden. (vgl. Steinecke 2017, 38). Sie alle beeinflussen das Reiseverhalten der potentiellen Kunden.

Im Verlauf der vergangenen Jahre ist z.B. der Anteil der Reisenden, die per Flugzeug verreisen, gestiegen. Mietwagen, Reisebusse, Schnellzüge machen Reisende mobiler – sie können weiter und in entlegene Gegenden reisen. Selbst weltweit operierende Unternehmen wie Uber und Careem tragen zu einem besseren Angebot bei und werden



wegen ihres standardisierten Procedere und ihrer nahezu weltweiten Verbreitung von Kunden zunehmend nachgefragt.

Politische Liberalisierung steht hierbei für zahlreiche positive politische und juristische Veränderungen zu Gunsten des Tourismus. Unter Anderem zählt die Abschaffung nationaler Reisebeschränkungen (z.B. Visa) oder die Aufhebung von Grenzkontrollen zu einer der größten positiven Veränderungen für den Tourismus (vgl. Steinecke 2017, 38).

Durch den sozialen und demographischen Wandel und die wirtschaftliche Entwicklung - die Menschen werden wohlhabender und haben (auch durch das Internet), Zugang zu mehr Informationen, haben sich neue Werthaltungen herauskristallisiert, die sich förderlich auf die touristische Nachfrage auswirken. So hat sich z.B. die Zahl der durchschnittlichen Urlaubstage erhöht; zudem ermöglichen flexible Arbeitszeiten mehr Kurzurlaube. Der vereinfachte Zugang zu Informationen über fremde Länder und Kulturen weckt Neugierde und Reiselust. Der prozentuale Anteil an Rentnern unter den Touristen steigt; insbesondere diese Gruppe hat viel Freizeit, ist ungebunden und in der Regel auch in finanzieller Hinsicht flexibel (vgl. Steinecke 2017, 38).

## **3.2 Aufgaben**

Zu den Aufgaben einer DMO zählen neben dem strategischen und operativen Management auch die Kooperation mit anderen Akteuren, Binnenmarketing und der Schutz der natürlichen Ressourcen. Allerdings gibt es viele weitere Aufgaben und Probleme, die eine DMO ebenfalls bewältigen muss (vgl. Steinecke 2017, 63).

Der Grundgedanke des Destinationskonzepts ist es, geographische Räume als touristische Wettbewerbseinheiten zu verkaufen. Touristische Zielgebiete sollen als Unternehmen tätig und verstanden werden, allerdings sind touristische Destinationen „öffentliche Räume“ und zugänglich für jeden, somit sind sie mehr als nur betriebswirtschaftlich definierte Marktgrößen (vgl. Herntrei 2014, 74).

Mittelpunkt der Arbeit von DMOs ist es, ein professionelles, touristisches Management und Marketing zu betreiben, wobei sich die Ziele und Maßnahmen schwerer realisieren lassen als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Tourismusbranche konkurriert mit anderen Wirtschaftszweigen (z.B. Gewerbe- und Industriebranche) in den Zielgebieten um Standorte, Arbeitskräfte, Fördermittel etc. Dadurch, dass diese wirtschaftlichen

Unternehmen große Flächen für Produktionseinrichtungen beanspruchen, kann es zu Konflikten kommen. Durch die intensive Bebauung verliert die Destination an ästhetischem Wert, dementsprechend sinkt auch die touristische Attraktivität. Hier kann eine DMO versuchen, Einfluss auf den Bebauungsplan zu nehmen. Eine DMO kann auch regionale Kooperationspotentiale nutzen, z.B. mit Handwerksbetrieben oder Bauernhöfen („lokale Handwerker und lokale Produkte“) (vgl. Steinecke 2017, 61).

Auch kann es für eine DMO problematisch sein, Akteure aus Politik und Verwaltung (z.B. Ministerialbeamte, Landräte) von den Vorteilen und Notwendigkeiten einer Region- oder grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu überzeugen, denn die räumliche Abgrenzung einer Destination für die Touristen basiert auf der Wahrnehmung der Nachfrager und nicht auf administrativen Einheiten (vgl. Steinecke 2017, 62). Ein Beispiel hierfür sind am Reißbrett gezogene Grenzen, wie es zum Beispiel häufig in Nordafrika der Fall ist oder auch bei der Spaltung von Ost- und Westdeutschland, als Grenzen durch Gebiete (Harz) und Städte (Berlin) gezogen wurden.

Dadurch, dass Touristen und Einheimische in einem touristischen Zielgebiet aufeinandertreffen, kann es durch große Gäste- und Verkehrsaufkommen zu Belastungen kommen. Eine DMO muss die einheimische Bevölkerung von dem generellen Nutzen des Tourismus überzeugen und in Planungsprozesse miteinbeziehen, um ein hohes Tourismusbewusstsein und eine gastfreundliche Atmosphäre zu schaffen, denn touristische Zielgebiete sind auch Wohn- und Lebensräume der einheimischen Bevölkerung (vgl. Steinecke 2017, 62).

Die Basis einer guten und positiven touristischen Entwicklung sind eine attraktive Natur- bzw. Kulturlandschaft und eine intakte Tier- und Pflanzenwelt. Touristische Akteure müssen deshalb die Ressourcen in ihrer Region intelligent und nachhaltig nutzen. Zusätzlich sollten sie mit Umwelt- und Naturschutzverbänden zusammenarbeiten, um den Erhalt der natürlichen Grundlagen zu sichern. Dieses Einwirken und Überzeugen auf touristische Akteure ist eine Aufgabe einer DMO (vgl. Steinecke 2017, 62).

Durch die sich verändernden und steigenden Ansprüche der Konsumenten, der wachsenden Zahl von Konkurrenten und Interessensgegensätzen zwischen den Akteuren ist der Tourismusmarkt ein weitreichendes Geschäftsfeld. Um sich erfolgreich auf dem Markt durchzusetzen, muss sich eine Destination über ihre Potentiale und Kompetenzen im Klaren sein und sie realistisch einschätzen können, um klare Orientierungsgrößen für die eigene Arbeit zu bestimmen (vgl. Steinecke 2017, 62).

### 3.2.1 Strategisches Management

Zentrale Bestandteile des strategischen Managements sind die Bestandsaufnahme und die Formulierung von Zielvorstellungen bei einer mittel- bis langfristige Sichtweise (vgl. Steinecke 2017, 63).

Die Analyse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, vor allem die der Gäste und Wettbewerber, gehört neben der kritischen Standortbestimmung in der Destination zu einem der inhaltlichen Schwerpunkte des strategischen Managements. Das strategische Management umfasst eine genaue Untersuchung der aktuellen Marktsituation und dient gleichzeitig als Basis für das operative Management (siehe Abschnitt 3.2). Das strategische Management strebt eine mittelfristige Perspektive an, die über das Tages- und Saisongeschäft hinausreicht. Deshalb ist es wichtig, dass die Leitlinien nicht nur von den Führungskräften des DMO festgelegt werden, sondern Ziele und Perspektiven sowohl breitgefächert innerhalb der DMO als auch mit den relevanten regionalen Partnern erarbeitet werden. Erst dadurch kann ein koordinierter und schlagkräftiger Auftritt nach außen aufgebaut werden, der weitreichende Unterstützung erfährt (vgl. Steinecke 2017, 63).

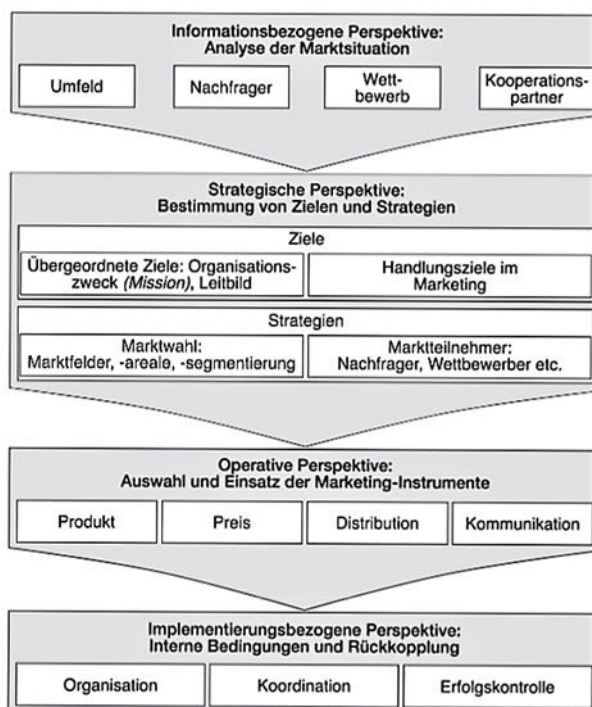


Abb. 1: strategischer Managementprozess  
Quelle: Steinecke 2017, 63

---

Anders als typische Konsumgüter (z.B. Zigaretten, Schokolade, Schränke), die in der Regel von einem einzigen Industrieunternehmen hergestellt werden, besteht eine Urlaubsreise aus verschiedenen Einzelleistungen (z.B. Hotels, Transportunternehmen, Freizeit- und Kultureinrichtungen), die von mehreren Betrieben aus unterschiedlichen Branchen erbracht und in der Regel durch die Konsumenten ausgewählt und zu einem Gesamtprodukt, eben einer Urlaubsreise, zusammengestellt werden. Sie weist die im Folgenden diskutierten Merkmale auf: Immaterialität, Potenzialorientierung, Uno-Actu-Prinzip, Leistungsketten- bündel, Standortgebundenheit.

Eine Urlaubsreise ist immateriell und besteht überwiegend aus Dienstleistungen, die nicht lager- bzw. transportfähig sind. Der Kunde erwirbt beim Kauf ein Leistungsversprechen vom Anbieter. Die Qualität einer Reise kann der Kunde nur mit den Grundlagen des Images und Leistungspotentials des Anbieters abschätzen. Durch unterschiedliche kommunikations- und produktpolitische Instrumente (z.B. Bildung einer attraktiven Marke, Einführung von Gütesiegeln) kann eine DMO Markttransparenz aufbauen, die bei potenziellen Kunden Vertrauen erzeugt (vgl. Steinecke 2017, 64-65). Ein Beispiel für ein solches Gütesiegel sind die Ratings auf dem Webportal Trip Advisor oder aber Gourmetsterne.

Potenzialorientierung: Durch die fehlende Lager- und Transportfähigkeit von touristischen Dienstleistungen haben touristische Anbieter hohe Bereitstellungs- und Sicherungskosten. So müssen zum Beispiel Hotels ihr gesamtes Leistungs- und Serviceangebot vorhalten, weil die Anzahl der Gäste schwer absehbar ist bzw. man nicht ein „halbes Hotel“ bereitstellen kann. DMOs können hier nur wenig Unterstützung bieten, da sie keine wirklichen touristischen Leistungsträger sind. Sie können aber die Unternehmen in der Region dazu motivieren, durch umsatzorientiertes Management und preispolitische Maßnahmen (z.B. durch strategische Allianzen oder saisonale Sonderangebote) bessere Auslastungsquoten zu erzielen (vgl. Steinecke 2017, 65).

Das Uno-Actu-Prinzip bedeutet, dass der Kunde in den touristischen Leistungsprozess integriert ist. Die Nutzung und die Bereitstellung der Dienstleistung wird zur gleichen Zeit am gleichen Ort genutzt (z.B. in einem Restaurant wird eine Mahlzeit angeboten und vor Ort vom Gast konsumiert). Es kommt zwischen dem Gast und den Mitarbeitern zu situationsspezifischen Interaktionen, die sich zwar im Gegensatz zu Sachgütern nicht standardisieren lassen, aber auf die das Personal durch entsprechendes Training und Ausbildung vorbereitet werden kann, um in solchen Situationen „richtig“ zu reagieren und eine bessere Bewertung zu erzielen. Deutlich wird dies z.B. bei

Fremdsprachenkenntnissen: Besucher ohne Kenntnisse der Landessprache reagieren in der Regel sehr positiv, wenn das Personal die Sprache der Gäste kommunizieren kann. Ein Veranstalter kann entweder Personal mit entsprechenden Sprachkenntnissen einstellen oder aber entsprechende Sprachschulungen für die Angestellten durchführen. Durch verschiedene Kontroll- und Verbesserungsmaßnahmen (z.B. Mystery Checking, Silent Shopper) besteht die Möglichkeit, die Qualität der Dienstleistung zu überprüfen und gezielt zu verbessern (vgl. Steinecke 2017, 66).

Leistungsketten bzw. -bündel: Wie eingangs erwähnt besteht eine Urlaubsreise aus mehreren einzelnen Leistungen, Informations- und Konsumhandlungen, (Kataloganfrage, Buchung, Anreise, Übernachtung, Besichtigung etc.). Da diese Leistungen innerhalb eines kurzen Zeitraums und in der Regel von der / denselben Person(en) abgerufen werden, besteht die Gefahr, dass ein Element, das nicht den Ansprüchen genügt, das Gesamturteil negativ beeinflusst. Um ein stimmiges Gesamtprodukt mit einem einheitlichen Qualitätsniveau zu erstellen, kann eine DMO zum Beispiel durch Öffentlichkeitsarbeit und Trainingsmaßnahmen unterschiedliche Akteure anregen, sich auf gemeinsame Standards zu einigen (vgl. Steinecke 2017, 66).

Standortgebundenheit: Produktpaletten von Destinationen werden von ihrer vor Ort vorhandenen Kultur- und naturräumliche Ausstattung determiniert, da sie standortgebunden sind (vgl. Steinecke 2017, 66), z.B. sind Safaris nur da möglich, wo es Wildtiere in freier Natur gibt. Durch einen großen finanziellen und technischen Aufwand können die touristischen Akteure ihren Aktionsradius vergrößern, z.B. durch Schaffung von privaten Wildreservaten; im Nebeneffekt wird durch die Schaffung von Wildreservaten auch gleichzeitig die Qualität der Leistung verbessert: Die Reservate sind in der Regel eingezäunt und überschaubar in der Fläche, so dass die Besucher „wie versprochen“ Wildtiere zu Gesicht bekommen.

### 3.2.2 Operatives Management

Gegenstand des operativen Managements sind Marktauftritt, Marketing Mix, Qualitätsmanagement und Management des Wandels.

Dabei ist das operative Management mit dem Problem konfrontiert, dass seine Elemente ständig überarbeitet und aktualisiert werden müssen. Bedingt durch die große Dynamik des internationalen Tourismus reicht es nicht aus, den einmal erlangten Status quo zu sichern, sondern das Management muss eine Destination ständig und unter Berücksichtigung aktueller Trends „neu erfinden“.

Das Operative Management lässt sich grob in drei Phasen einteilen, die Potential-, die Prozess- und die Ergebnisphase. In der der Potentialphase vermittelt das operative Management einer Destination den potenziellen Nachfragern alle Leistungsaspekte der Zieldestination. Vertrauen zu schaffen, die Neugierde der Touristen zu wecken und zu einem Besuch anzuregen, stehen im Mittelpunkt der Bemühungen (vgl. Steinecke 2017, 76).

Die Prozessphase befasst sich mit der tatsächlichen Leistungserbringung, angefangen von dem Empfang der Besucher bis hin zu Buchungen, Ticketverkäufen und Informationsmaterial. Dadurch sollen bestimmte Standards innerhalb der Destination und der DMO sichergestellt werden (z.B. klare Orientierung, verständliche Informationen) (vgl. Steinecke 2017, 76).

In der letzten Phase, der Ergebnisphase, werden erbrachte Leistungen kontrolliert und bewertet. Die Evaluation sollte aus einer externen und internen Sicht geschehen, um einerseits aus den Erfahrungen („feedback“) der Gäste und andererseits aus den Erfahrungen der Mitarbeiter Informationen und Anregungen zu sammeln. Die Evaluation sollte regelmäßig durchgeführt werden, um frühzeitig Defizite festzustellen und zeitnah entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten (vgl. Steinecke 2017, 76).

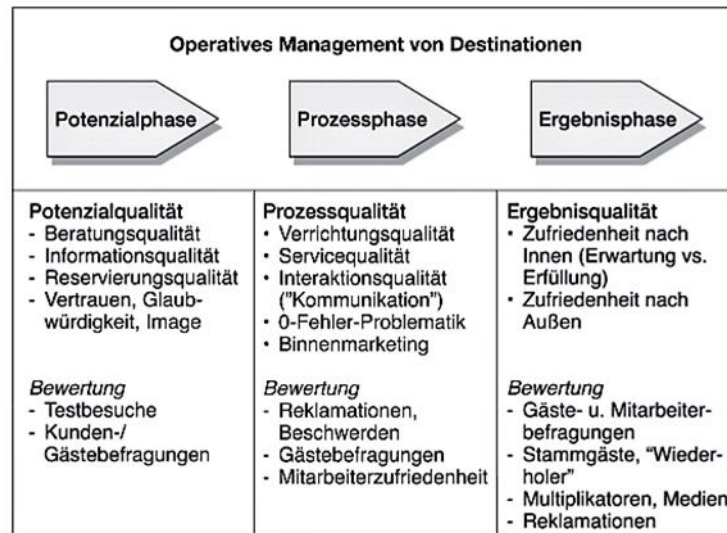


Abb. 2: Operatives Management von Destinationen  
Quelle: Steinecke 2017, 76

### 3.2.3 Normatives Management

Im Rahmen des Destinationsmanagements entwickelt eine DMO generelle Zielvorstellungen, legt die Organisations- und Destinationsphilosophie fest und vereinbart mit allen Akteuren einen gemeinsamen Arbeitsstil. Somit hat das normative Management einen qualitativen Charakter, in dem die Vision und das Leitbild eine zentrale Rolle spielen (vgl. Steinecke 2017, 67).

#### *Vision*

Das Führungsteam und die Mitarbeiter einer DMO und alle regionalen Akteure sollten die Vision, das Wunschbild der Zukunft, gemeinsamen erarbeiten. Die Vision ist eine zukunftsorientierte Festlegung, sie besteht aus schriftlichen, strukturierten Überlegungen und sollte bereits in der Gegenwart eine Veränderung im alltäglichen Handeln auslösen. Dadurch können (vgl. Steinecke 2017, 67):

- Verkrustete Denkweisen und Strukturen aufgebrochen werden,
- Vorhandene Selbstzufriedenheit auf- oder ausgebaut werden,
- Anhaltende Aufbruchstimmung bei Akteuren erzeugt werden,
- Neue Horizonte der Zusammenarbeit aufgezeigt werden.

Die Vision kann dazu genutzt werden, unterschiedliche Zielvorstellungen innerhalb einer DMO aufeinander abzustimmen und neue Richtungen vorzugeben (vgl. Steinecke 2017, 67).

### *Leitbild*

Unter dem Leitbild wird die handlungsorientierte Konkretisierung der Vision verstanden; beschrieben wird der institutionelle Rahmen, in dem sich die zielorientierten Aktivitäten des Führungsteams, der Mitarbeiter und der Partner bewegen sollen. Das Leitbild gibt Auskunft über die Maßnahmen, die nötig sind, um diese Ziele zu erreichen (vgl. Steinecke 2017, 68).

Ein zeitgemäßes Leitbild sollte Aussagen zu folgenden Aspekten einer DMO beinhalten

- Charakter und zu den primären Leistungen der DMO
- Zentrale Aufgaben der DMO
- Art und Weise, wie die Beteiligten miteinander arbeiten wollen
- Zielgruppen, die mit dem Angebot erreicht werden sollen

Die Formulierung einer Vision und die Erarbeitung eines Leitbildes gehören zu den grundlegenden Aufgaben einer Destination; diese werden meistens im Rahmen der touristischen Entwicklungsplanung bearbeitet (vgl. Steinecke 2017, 68).

Destinationen sollten über zwei Leitbilder verfügen, die inhaltlich aufeinander abgestimmt sind. Einerseits sollte die Destination über ein Unternehmensbild verfügen, das von den Führungskräften und Mitarbeitern einer DMO formuliert wird. Andererseits sollte die Destination über ein touristisches Leitbild verfügen, das in öffentlichen Diskussionen mit Vertretern aller Anspruchsgruppen (Beherbergungsbetriebe, Verkehrsbetriebe, Besucherattraktionen, Kultureinrichtungen, Umweltverbände, einheimische Bevölkerung) propagiert wird. Das schriftlich formulierte Leitbild kann von allen Akteuren in einer Destination als mittelfristiger, verbindlicher Maßstab für die praktische Arbeit genutzt werden. Besonders bei umstrittenen Projekten ist das Leitbild hilfreich (z.B. Durchführung eines Mega-Events) (vgl. Steinecke 2017, 70).



### 3.3 Marktforschung

Ein zielgerichtetes, erfolgreiches Marketing im Destinationsmanagement ist nur mit einer planmäßigen Erforschung und Beobachtung des Marktes möglich. Das übergeordnete Ziel der „Entscheidungsunterstützung durch Erkenntnisgewinn“ kann nur erreicht werden, indem Instrumente und Methoden der Marktforschung eingesetzt werden, um eine belastbare Informationsbasis zu schaffen (vgl. Eisenstein 2017, 11).

Marktforschung wird definiert als eine „systematische und zielgerichtete Sammlung, Aufbereitung, Auswertung und Interpretation von Informationen über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten als Grundlage für Marketingentscheidung“ (Eisenstein 2017, 11).

Die Marktforschung konzentriert sich auf entscheidungsrelevante Informationen zu Absatz- und Beschaffungsmärkten. Davon abzugrenzen ist die Meinungs- und Marketingforschung, die darauf abzielt, Informationen zu jetzigen und zukünftigen Marketingsituationen und -entscheidungen eines Unternehmens zu sammeln (vgl. Eisenstein 2017, 11-12).



Abb. 3: Abgrenzung von Meinungs-, Markt- und Marketingforschung  
Quelle: Eisenstein 2017, 12

Die fokussierten Märkte in der Marktforschung können im Hinblick auf deren Marktteilnehmer (Nachfrager, Konkurrenten, Zulieferer und Absatzmittler) sowie deren Interaktion untereinander untersucht werden. Destinationsmarktforschung hat das übergeordnete Ziel, den Entscheidungsträgern rechtzeitig entscheidungsrelevante Informationen über die Destination bereit zu stellen (vgl. Eisenstein 2017, 13-14).

Dementsprechend stellt sie Informationen über Reisende und Nicht-Reisende (Gäste und Nicht-Gäste, Tagesreisende, geschäftlich und privat Reisende etc.), konkurrierende Zielgebiete, Reisemittler und Absatzwege, Leistungsträger und deren Kunden (Transport, Beherbergung, Verpflegung, Attraktionen etc.) und einheimische Bevölkerung zusammen.

### **3.4 Qualitätsmanagement**

Der Tourismusmarkt hat sich in den letzten Jahren zu einem Käufermarkt (es herrscht ein Überangebot auf dem Markt, dadurch können sich Kunden das Angebot aussuchen) entwickelt. Dadurch ist für die Konsumenten ein breites Angebot entstanden, aus dem sie aus verschiedenen Destinationen, Unterkünften, Aktivitäten etc. wählen können. Gleichzeitig treten Touristen durch ihre immer größer werdende Reiseerfahrung vermehrt als souveräne und fordernde Kunden auf. DMOs und touristische Akteure müssen deshalb den ständig steigenden Ansprüchen der Gäste nachkommen (vgl. Steinecke 2017, 115).

Touristen werden zugleich auch preissensibler; sie zufrieden zu stellen, wird zunehmend herausfordernder für die touristischen Dienstleistungsunternehmen. DMOs können diese Herausforderung begegnen, indem sie oder andere touristische Anbieter Qualitätsmanagement betreiben (vgl. Steinecke 2017, 115). Ein wichtiger Aspekt des Qualitätsmanagements ist die Wahrnehmung und Bewertung des Angebots durch die Gäste. Dazu ist es notwendig, alle Bestandteile der touristischen Leistungskette bestehend aus dem natürlichen Angebot, genereller und touristischer Infrastruktur, Dienstleistungsniveau und die Einstellung der Bevölkerung zum Tourismus zu analysieren (vgl. Steinecke 2017, 115).

Die Vorteile liegen auf der Hand: Zufriedene Urlauber dienen der Destination als kostenlose Werbeträger. Nach ihrem Urlaub berichten sie ihren Freunden und Verwandten von ihren positiven Erfahrungen und animieren ihre Bekannten zu einem Besuch. Hingegen sind unzufriedene Urlauber ein Risiko für eine Destination, da sie ihre negativen Erfahrungen weitergeben und dadurch eine breite negative Mund-zu-Mund Propaganda auslösen (vgl. Steinecke 2017, 115).

## 3.5 Zielgruppenbestimmung

Die Übereinstimmung zwischen dem angebotenen Produkt und den Menschen, die das Produkt später kaufen möchten, ist der wichtigste Faktor für den Erfolg am Markt. Ein Unternehmen - oder in diesem Fall eine DMO - muss herausarbeiten, welches seine Zielgruppe ist, um potentielle in tatsächliche Kunden umzuwandeln. Zudem ist es wichtig zu wissen, welche Leistung sie erwarten. Somit ist die Zielsetzung der Zielgruppenanalyse zum einen, die potentiellen Kunden zu identifizieren, zum anderen, die Bedürfnisse der Kunden in Bezug auf die erwartete Leistung in Erfahrung zu bringen und die Ansprache dementsprechend auszurichten. Wird ein Angebot ohne Zielgruppenanalyse erstellt, besteht die Gefahr, dass eine Destination ihre Zielgruppe nicht erreicht und auf dem „Angebot sitzen bleibt“. Ohne Zielgruppenanalyse kann eine Destination auch Gefahr laufen, eine Zielgruppe zu verlieren, weil die Leistung nicht (mehr) den Erwartungen der Zielgruppe entspricht (vgl. appino 2019).

Die Zielgruppe umfasst eine Gruppe von möglichen Kunden mit gleichen oder zumindest ähnlichen Bedürfnissen. Sie werden meistens durch demographische (z.B. Alter, Geschlecht) und sozioökonomische Charakteristika (z.B. Bildungsstand) beschrieben.

Bei der Zielgruppenanalyse werden die untersuchten Schwerpunkte vor allem auf Lebensstil und Kaufverhalten der Zielgruppe gesetzt. Ein Unternehmen sollte für folgende Fragen eine Antwort haben, um die Herausforderungen des Kunden zu verstehen:

- Wie lässt sich die Lebenssituation beschreiben?
- Welche unbefriedigten Bedürfnisse haben die Kunden?
- Was ist das Kaufmotiv?
- Wer trifft die Kaufentscheidung?
- Wo und wann wird gekauft?

Zudem sind neben den Fragen auch unterschiedliche Verhaltensmerkmale, Einstellungen und Werte der untersuchten Personengruppen wichtig (vgl. appino 2019).

### **3.6 Ziele einer Destinationsmanagementorganisation**

Während die Ziele von DMOs klar umrissen sind, ist es im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen schwierig, ihren Erfolg oder Misserfolg zu messen. Eine DMO ist nicht darauf ausgerichtet, einen Gewinn zu erwirtschaften, sondern fungiert als Katalysator für den wirtschaftlichen Erfolg der Tourismusakteure einer Destination (vgl. Bieger 2011, 97).

Mit steigendem Umweltbewusstsein soll das Destinationsmanagement als eine nachhaltige Entwicklung verstanden werden. Eine „nachhaltige Entwicklung“ arbeitet mit den Prinzipien von Ökonomie, Ökologie und Soziales, dem sogenannten „Dreieck der Nachhaltigkeit“. Eine qualitativ anspruchsvolle und nachhaltige Entwicklung kann nur dann erreicht werden, wenn eine Destination eine ausreichende Wertschöpfung erzielt (vgl. Bieger 2011, 111). Ansonsten besteht die Gefahr, dass zur kurzfristigen Gewinnerwirtschaftung die Ökologie und / oder soziale Aspekte vernachlässigt werden. So kann z.B. ein Übermaß an Jagdsafaris zwar kurzfristig den Gewinn steigern; gleichzeitig führt die Überjagung zu einer Dezimierung des Wildbestandes, so dass Jagdtouristen und andere Besucher diese Destination wegen der fehlenden Wildtiere nicht mehr besuchen.

Eine harmonische Ko-Existenz von Wirtschaft und Ökologie ist für eine nachhaltige Entwicklung unabdingbar. Wenn eine ausreichende Wertschöpfung zur Verfügung steht, ist die Beziehung zwischen Einheimischen und Touristen entspannter und wird im Allgemeinen leichter akzeptiert. So können die Einheimischen sich finanziell an den Anlagen und Unternehmen des Tourismus beteiligen, zudem ist die wirtschaftliche Fremdbestimmung geringer. Auch die Kontrolle der Umweltbelastungen (z.B. Lärmreduzierung in den Innenstädten durch Bau von Umgehungsstraßen) erhöht die Akzeptanz des Tourismus.

Ohne eine ausreichende Wertschöpfung besteht die Gefahr, dass Unternehmen oder Destinationen auf kurzfristige, rentable (im ökonomischen Sinne) und umweltschädigendere Segmente ausweichen (z.B. Tagestourismus mit motorisierten Individualverkehrsmitteln). Somit ist die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten als eine Hauptzielsetzung des DMOs zu sehen (vgl. Bieger 2011, 112).

### 3.7 Bedarfs- und Bedürfnisgerechtigkeit

Angebotene Leistungen und Angebote müssen bedürfnis- und bedarfsgerecht erstellt werden, um von den Kunden nachgefragt zu werden. Im Folgenden werden beide Begriffe kurz erklärt.

#### *Bedürfnisgerechtigkeit*

Bedürfnisse sind vom Individuum empfundene Mängel, die den Wunsch auslösen, diesen Mangel zu beheben. Durch eine Vielzahl von Bedürfnissen der Menschen wird wirtschaftliches Handeln ausgelöst. In Verbindung mit vorhandenen finanziellen Mitteln, können Bedürfnisse als Bedarf, zur Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen benutzt werden. Bedürfnisse sind unbegrenzt und verändern sich im Laufe des Lebens. In der Wissenschaft unterscheidet man nach der Dringlichkeit. Es gibt Grundbedürfnisse (Bedürfnisse, die das Überleben sichern z.B. Nahrung, Unterkunft) und Kultur- und Luxusbedürfnisse (Bedürfnisse, die optional sind z.B. Auto, Zigaretten) (vgl. bpd 2019).

#### *Bedarfsgerechtigkeit*

Ein Bedarf entsteht, wenn bei einer Person ein Ereignis eintritt, dessen Intensität eine gewisse Höhe erreicht hat. Diese Ereignisse können z.B. individuelle (der Kühlschrank ist leer) oder kollektive Ereignisse (z.B. Silvester) sein. Das heißt, ein Bedarf entsteht nur, wenn zuvor ein Ereignis eingetreten ist und folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Spürbares Bedürfnis auftritt
- Handlungswille ist vorhanden (Motivation)
- Handlungskraft (Kaufkraft)

Sind diese Faktoren nicht oder nur schwach vorhanden, entsteht kein Bedarf (vgl. skillday 2019)

Für eine DMO heißt das, dass sie bei den potentiellen Kunden das Verlangen wecken muss, zu ihrer Destination reisen zu wollen. Dieses Bedürfnis kann auf verschiedene Weisen geweckt werden: Je nach vorhandenem Angebot muss in den Kunden ein Bedürfnis nach Erholungsreisen, Abenteuerreisen, Kulturreisen, Wellnessreisen usw. erzeugt werden. Um dies zu erreichen, müssen die Wünsche der vorher bestimmten Zielgruppe bekannt sein. Werbe- und Verkaufskampagnen werden dann auf diese

Zielgruppe zugeschnitten, ein von der Destination angebotenes Produkt zu kaufen. Wichtig ist es auch, im Vorfeld den finanziellen Rahmen für das Angebot abzustecken: Eine Reise, die zu preiswert oder zu teuer angeboten wird, wird von der Zielgruppe nicht nachgefragt.

### **3.8 Problematik des Destinationsmanagements**

In ihrer Arbeit sind DMO's mit einer Reihe von Problematiken konfrontiert, die, falls sie nicht entsprechend ernstgenommen werden, schlimmstenfalls zum Scheitern der Bemühungen einer DMO führen können. Im Folgenden werden einige dieser Punkte diskutiert:

Unmittelbare Erfolgsindikatoren für Destinationen sind kaum definierbar. Logiernächte werden als Messgröße verwendet, um die Entwicklung des Tourismus in einer Destination nachzuvollziehen. Jedoch geben diese Logiernächtedaten keine Informationen über die auf das DMO initiierte Wertschöpfung, weil viele andere interne und externe Faktoren einen Einfluss auf die Anzahl der Logiernächte haben. Da es also keine messbaren und akzeptierten Resultat- oder Zielgrößen für DMO gibt, kann keine objektive Beurteilung von Erfolg und Leistung erfolgen und deshalb können sich DMO gegenüber der Öffentlichkeit nur schwer legitimieren. Nur durch ihre Aktivität und die Wahrnehmung ihrer Effizienz zugunsten der Destination und ihrer Nutznießer können sie sich etablieren und beweisen (vgl. Bieger 2011, 98).

Der Mangel an messbaren Erfolgsindikatoren fällt insbesondere am Beginn der Arbeit einer DMO ins Gewicht, da sich die DMO zu dem Zeitpunkt noch keine Reputation erarbeitet hat. Gleichermäßen wird es für eine DMO schwer sein, sich von einem negativen Image zu erholen.

Eine Destination lebt von Angebot und Leistungen, die von den verschiedenen Akteuren erbracht werden. Wie oben beschrieben bietet jede DMO ein Bündel von sich komplementierenden Leistungen an, die von den Gästen als Gesamtheit konsumiert werden. In der Wahrnehmung des Kunden ist überwiegend die schwächste Leistung ausschlaggebend für die Gesamtbeurteilung. Daher muss die DMO stets einen gesamtheitlichen Ansatz wählen, um zum einen alle Akteure in das Qualitätsmanagement einzubeziehen. Es kann unter Umständen eine große Herausforderung sein, einen Konsens unter den

Akteuren über einzuleitende Maßnahmen herzustellen, insbesondere wenn damit Investitionen finanzieller und / oder personeller Art verbunden sind.

Hand in Hand mit fehlendem Konsens gehen Interessenskonflikte über kurz- und langfristigen Profit, der aus der Nutzung und Vermarktung des Angebots gezogen werden kann. Bei Überwirtschaftung oder Überbeanspruchung kann der kurzfristige Profit, der aus einer Destination gezogen wird, sehr hoch sein; jedoch wird das Angebot einer Destination durch diese Überwirtschaftung nachhaltig geschädigt. Diese Überwirtschaftung wird häufig isoliert und von einigen wenigen Akteuren durchgeführt. Ein Beispiel ist z.B. die Überjagung. Die Jagdveranstalter erhöhen kurzfristig ihren Gewinn jedem weiteren Abschuss, mittel- und langfristig verliert die Destination mit dem Wild ihr Potenzial, Touristen anzuziehen. Eine DMO sollte planerisch tätig sein, und Konsens über gemeinschaftliche Ziele herstellen. Diese Konsensbildung ist umso schwieriger, je einflussreicher und dominanter einzelne Akteure sind.

Eine Destination ist attraktiv aufgrund ihres natürlichen Angebots, das dann durch ein abgeleitetes Angebot ergänzt wird. Es ist Aufgabe einer DMO, sich wandelnde Besucherwünsche rechtzeitig zu erkennen und insbesondere das abgeleitete Angebot darauf abzustimmen. Findet diese Abstimmung nicht rechtzeitig statt, verliert die Destination Gäste an andere Destination mit ähnlichem natürlichen, aber besserem abgeleitetem Angebot.

Destinationsmanagement findet auf lokalen, regionalen und nationalen Ebenen statt. Die Durchsetzung von Interessen in dieser Hierarchie kann sich als problematisch erweisen, wenn sich eine lokale DMO mit einer hierarchisch höheren DMO über Maßnahmen einigen will; möglicherweise tritt, sie mit Verlassen der lokalen Ebene in Konkurrenz mit anderen lokalen DMOs oder steht im Widerspruch zu den Interessen einer höher in der Hierarchie stehenden DMO. DMOs mit einem starken und erfahrenen Management sind sicher im Vorteil; insbesondere bei finanziell aufwendigen Projekten, wie z.B. Ausbau der Infrastruktur, kann es von Nutzen sein, die Vorgehensweise mit anderen hierarchisch gleichrangigen DMOs zu koordinieren. Bei einer Destination gibt es keine richtigen oder falschen Entscheidungen, sondern nur Optionen, sie sind zweck- oder unzweckmäßig.

## 4 Republik Südafrika

### 4.1 Überblick

An der Südspitze Afrikas befindet sich die Republik Südafrika. Sie liegt zwischen dem 22. und 35. Breitengrad- und dem 17. und 33. Längengrad. Der Indische Ozean grenzt im Süden und Südosten an das Land, im Westen der Atlantischen Ozean. Nördlich von Südafrika findet man die Nachbarländer Namibia, Botswana und Simbabwe, im Osten die Länder Mosambik und Swasiland. Lesotho und Swasiland werden von Südafrika umschlossen. Die geographische Lage wird in der Abbildung verdeutlicht (vgl. Geoplay 2019).



Abb. 4: Geographische Übersicht Südafrika  
Quelle: Orangesmile

Aufgrund seiner Geschichte ist Südafrika ein ethnisch sehr gemischtes Land, in dem Menschen aller Hautfarben leben. Das Land zählt ca. 55,5 Millionen Einwohner, wobei knapp 30 Prozent der Bevölkerung jünger als 15 Jahre sind. Ca. 57 Prozent der



Bevölkerung leben in Städten, die durchschnittliche Bevölkerungsdichte beträgt rund 45 Einwohner pro km<sup>2</sup> (zum Vergleich: Die Bevölkerungsdichte in Deutschland betrug 237 Einwohner pro km<sup>2</sup> im Jahre 2017; davon lebten 77,3 Prozent in Städten) (vgl. Statista 2019). Das Pro-Kopf Einkommen (BIP; Bruttoinlandsprodukt) betrug 13.600 US Dollar (Rang 118 von 230 Ländern). Zum Vergleich: In Deutschland betrug das Pro-Kopf Einkommen 2017 50.800 US Dollar (Rang 27 von 230 Ländern) (vgl. Länderdaten 2019). Rund 31 Prozent der Bevölkerung lebt unter der Armutsgrenze. Das Einkommen ist sehr ungleich verteilt: die oberen 10 Prozent der Bevölkerung verdienen ca. 51 Prozent des Einkommens, die unteren 10 Prozent 1,2 Prozent. Wichtigste Einnahmequelle des Landes war der Dienstleistungssektor mit einem Beitrag von rund 67,5 Prozent des BIP, die Industrie steuerte knapp 30 Prozent bei und die Landwirtschaft lediglich 2,8 Prozent. Die industrielle Produktion verzeichnete ein negatives Wachstum von -1 Prozent (vgl. Geoplay 2019).

## 4.2 Klima

In dem südlichsten Land Afrikas fällt verhältnismäßig wenig Regen. Bei einer jährlichen Niederschlagsdurchschnittsmenge von 464 mm zählt Südafrika zu einem der trockensten Länder der Welt, der Weltdurchschnitt beträgt 860 mm. Das West-Kap rund um Kapstadt und die Garden Route sind im Winter (Juni – August) dem Regen am meisten ausgesetzt, während der Rest des Landes in einem Sommerregen-Gebiet liegt. In den touristischen Regionen Südafrikas (Krüger National Park, Addo Elephant Nation Park etc.) ist der Winter und damit die Regenzeit von Dezember bis März. Allerdings sind die Regenschauer nicht wie in Europa lang und gleichmäßig, sondern meistens kurz und heftig (vgl. Madiba 2017).

Im Norden und Nordosten ist trocken und heiß, die Temperaturen fallen selten unter 20 C Grad. In den Winter Monaten kann man in der Umgebung von Johannesburg mit milden bis kalten Temperaturen rechnen, hier können die Temperaturen bis zum Gefrierpunkt fallen. Im Allgemeinen sind aber die Temperaturen in Südafrika ganzjährig angenehm (vgl. Madiba 2017).

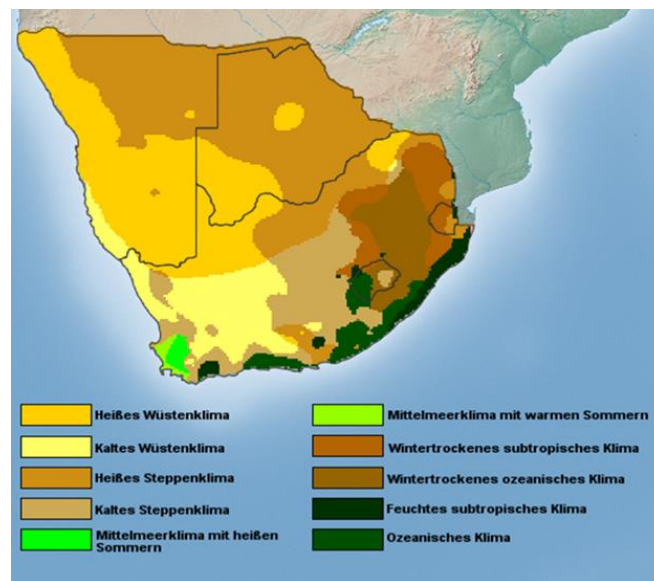


Abb. 5: Klimazonen im südlichen Afrika  
Quelle: beste-reisezeit, 2019

Südafrika ist eines der Länder mit der höchsten CO<sup>2</sup>-Emission in Afrika und gehört zu den 15 größten CO<sup>2</sup> Emittenten der Welt; ungefähr 90 Prozent des Energiebedarfs wird durch Kohle gedeckt. Die Beteiligung des Privatsektors, insbesondere an der Energieerzeugung, war in der Vergangenheit aufgrund der Dominanz des staatlichen Versorgungsunternehmens Eskom beschränkt. Im Rahmen der Anstrengungen, die Energieversorgung sicherzustellen und die Emissionen zu reduzieren, erlaubt die Regierung nun, erneuerbare Energien in das Stromnetz einzuspeisen (vgl. kas 2017). Diese und weitere Maßnahmen sind auch im sogenannten „Green Paper“ enthalten, bei dessen Erstellung Südafrika von der GIZ (Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit) und der deutsch-südafrikanischen Energiepartnerschaft, die auf eine nachhaltige Energieinfrastruktur setzt, beraten wurde (vgl. liportal 2019). Gemäß dem KPMG Green Tax Index ist Südafrika auf Platz 13 von 21 Ländern in Bezug auf die Nutzung von Steuern als Anreiz, eine grüne Wachstumsagenda zu fördern (vor Australien, Singapur und Finnland) das zeigt die Ernsthaftigkeit des Landes, umweltpolitische Ziele durchzusetzen (vgl. kas 2017). Es bleibt abzuwarten, inwiefern diese Maßnahmen durch Korruption und Misswirtschaft unterwandert werden.

### 4.3 Geschichtlicher Rückblick

Die ehemals britische Kolonie erhielt 1926 die faktische Souveränität und 1931 auch formal die gesetzgeberische Unabhängigkeit von Großbritannien. 1961 schied das Land auf außenpolitischen Druck wegen der Apartheidpolitik aus dem Commonwealth aus und gründete die Republik Südafrika. Die erste demokratische Wahl fand 1994 statt, sie wurde von dem ANC (African National Congress) unter der Führung Nelson Mandelas gewonnen, der anschließend vom Parlament zum ersten schwarzen Präsidenten des Landes gewählt wurde. Diese Wahl markiert einen bedeutenden Wendepunkt in der wechselvollen neueren Geschichte Südafrikas, die mit den portugiesischen Entdeckern 1488 beginnt (vgl. Südafrikatour 2009):

Im 16. Jahrhundert wird das Kapland zu einem bedeutenden Handelsstützpunkt für die Holländer, die erste Siedler ins Land bringen, ihnen aber jeden Kontakt zu den alteingesessenen Stämmen untersagen. Insbesondere für die Feldarbeit im Landwirtschaftlichen Bereich werden billige Arbeitskräfte benötigt, die die Holländer deshalb aus ihren asiatischen Kolonien beschaffen: Überwiegend asiatische Straftäter werden ins Kapland deportiert, später folgen Sklaven aus Westafrika.

In den folgenden Jahren wandern infolge der politischen Entwicklung in Europa (kriegerische Auseinandersetzung zwischen England und Frankreich; Einschränkung der Religionsfreiheit; Bevölkerungswachstum infolge der industriellen Revolution), mehr und mehr Siedler aus Mitteleuropa ins südliche Afrika aus und dringen vom Kapland aus ins Landesinnere vor. Die ursprüngliche Bevölkerung (KhoiKhoi) wird durch Krieg und Krankheiten weitestgehend vernichtet, die Siedler sind weiterhin auf billige Arbeitskräfte in Form von Sklaven angewiesen (vgl. Südafrikatour 2009).

Zwar wurde die Sklaverei von den Engländern abgeschafft, aber die erste südafrikanische Regierung, die von der weißen Bevölkerungsschicht gestellt wurde, verschärfte die Rassentrennung, die bis 1991 in Kraft blieb. Infolge dieser Politik wurden Nichtweiße über Generationen von der Teilhabe an der wirtschaftlichen Entwicklung ausgeschlossen; diese Kluft zwischen Arm und Reich konnte bis heute nicht geschlossen werden (vgl. Südafrikatour 2009).

Diese diversen Wanderungsbewegungen brachten Menschen aus allen Winkeln der Welt ins südliche Afrika, nach Lockerung der Rassentrennung vermischten sich diese Rassen auch untereinander; somit nennt sich das heute Südafrika „Regenbogennation“.

Auch die Gastronomie des Landes profitierte von diesen Entwicklungen: Vom englischen Plumpudding aus England bis zum Chutney aus Ostasien lässt sich eine enorme Vielfalt an Speisen ausfindig machen; die Hugenotten aus Frankreich begründeten den weltberühmten südafrikanischen Weinbau. (vgl. Südafrikatour 2009).

## 4.4 Südafrika heute

Große Hoffnungen wurden auf den ANC gesetzt, aber die Parlamentswahlen im April 2019 waren in dieser Hinsicht sehr ernüchternd. Unter der Schlagzeile „Ein „Ja“ für den Präsidenten, aber eine Absage an die Partei“ schrieb die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) am 11. Mai 2019:

„Es ist für den Afrikanische Nationalkongress (ANC) das schlechteste Ergebnis, seit er 1994 die Macht in Südafrika übernahm. (...) Nachdem nun die Stimmen ausgezählt worden sind, erhält der ANC 57,5 Prozent.“

(...) Die Wahlbeteiligung lag nur noch bei 65 Prozent – gegenüber 74 Prozent vor fünf Jahren. (...); insbesondere die Jugend hatte sich verweigert. Dass der ANC dennoch wieder recht klar siegte, liegt auch am neuen Präsidenten. Als Cyril Ramaphosa die Amtsgeschäfte übernahm, galt er als großer Hoffnungsträger. Und weil er erst seit etwas mehr als einem Jahr regiert, hat er diesen Kredit noch nicht vollends verspielt. Zu wach ist noch die Erinnerung an Ramaphosas Vorgänger Jacob Zuma, der das Land neun Jahre regierte und in etliche Korruptionsverfahren verwickelt sein soll (vgl. FAZ 2019).

Die zweitstärkste Partei, die liberale Democratic Alliance (DA) konnte vom desaströsen Bild, dass der ANC abgab, nicht profitieren. Sie kommt auf 20,77 Prozent und verliert sogar ein wenig. Sie gilt zu sehr als Partei der Weißen. Stark ist sie nach wie vor am Western Cape.

Cyril Ramaphosa wird auch von den Economic Freedom Fighters (EFF) unter Druck gesetzt. Die Linksextremisten machen mit radikalen Forderungen nach Enteignungen auf sich aufmerksam. EFF kommt nun auf rund 10,8 Prozent, hatte 2014 noch bei 6,35 Prozent gelegen. Das ist ein kräftiger Zuwachs, aber nicht genug, um den ANC in eine selbstzerstörerische Koalition zu zwingen. „Es ist schon problematisch, dass sich Ramaphosa (...) deren Parole nach entschädigungsloser Enteignung der weißen Farmer zu eigen gemacht hat“ (FAZ 2019).

Ramaphosa müsste nun innerparteilich für Klarheit sorgen und die Extremisten in ihre Schranken weisen – damit er sich endlich dem eigentlichen Problem widmen kann: die Wirtschaft in Gang zu bringen. (...) Wirtschaftswachstum: 0,8 Prozent, Arbeitslosigkeit: 27 Prozent. 30 von rund 56 Millionen Südafrikanern sollen in bitterer Armut leben. Investoren halten sich bisher zurück.

In mehreren Artikeln berichtet das Handelsblatt (vgl. Drechsler, 2019) über Stromausfälle, die das Potential haben, die südafrikanische Wirtschaft in die Knie zu zwingen. Als Ursache hierfür werden fehlende Investitionen während der Regierung Jacob Zumas genannt; Zuma war von 2009 – 2018 südafrikanischer Präsident und berühmt-berüchtigt für Korruption und Misswirtschaft.

Laut Deutschlandfunk vom 18. November 2018 verlassen viele Weiße das Land, weil sie keine berufliche Zukunft in Südafrika sehen. Andere werden durch die überbordende Kriminalität und einen immer unverhohlenen auftretenden schwarzen Rassismus vertrieben. Bezeichnend hierfür ist, dass sich die Partei der Economic Freedom Fighters (EFF) erheblich an Stimmen gewinnen konnte. Diese Partei tritt für die entschädigungslose Enteignung der weißen Landbesitzer ein, eine Forderung, die sich Ramaphosa zu eigen gemacht hat, und insbesondere von EFF Anhängern als Freibrief für Überfälle und Ermordung weißer Farmer verstanden wird (vgl. FAZ 2019).

## 4.5 Sicherheitslage

Es ist zu erwarten, dass sich potentielle Besucher Südafrikas über die Sicherheitslage im Land informieren und dabei auf allgemein zugängliche Artikel in den Medien zurückgreifen (siehe oben) oder sich aber anhand der landesspezifischen Sicherheitshinweise des Deutschen Auswärtigen Amtes (AA) informieren, die das Gefährdungspotential widerspiegeln. Die Informationen des AA lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. auswärtigesamt 2019).

Das AA weist auf eine erhöhte Gefährdung in den Innenstädten der Großstädte hin, des Weiteren wird das Risiko von Kleinkriminalität insbesondere Diebstahl von Taschen herausgestellt. Dieses Risiko ist allgegenwärtig, selbst in Hotels.

Das Auswärtige Amt empfiehlt, den „Schutz der Massen“ zu suchen, wo Reisenden auch mit der Hilfe von Passanten und Sicherheitskräften rechnen können und derartige

Unternehmungen nur in Gruppen zu organisieren. Dies gilt sowohl für Unternehmungen zu Fuß in den Innenstädten, aber auch bei Reisen mit dem PKW / Mietwagen, Besuchen in Naturparks usw. Insbesondere wird davor gewarnt, Townships oder Slums auf eigene Faust besichtigen zu wollen, da hier in der Regel mit sehr hoher Kriminalität und Gewaltbereitschaft gerechnet werden muss.

Besondere Hinweise gibt das AA auch zum Verhalten im Straßenverkehr, mit dem ein mitteleuropäischer Besucher nicht notwendigerweise vertraut ist (Verriegeln von Türen, Anhalten bei roten Ampeln, Fahrzeugentführungen). Das AA empfiehlt, sich unbedingt mit diesen Sicherheitshinweisen vertraut zu machen und diese zu beherzigen. Nach Möglichkeit sollten einheimische Führer engagiert werden, die mit Land und Leuten vertraut sind und über Ortskenntnisse verfügen. Die vollständigen Warnhinweise sind im Anhang angefügt.

Insgesamt vermitteln diese Hinweise auch in Kombination mit einschlägigen Berichterstattungen in den Medien den Eindruck eines Landes ohne „Law und Order“. In einem Artikel wird herausgestellt, dass pro 100.000 Einwohner 34 Menschen ermordet wurden (Europa deutlich weniger als 5 pro 100,000 Einwohner); Johannesburg, das auf dem Programm der meisten Pauschalreiseveranstalter steht, wird der Kriminalstatik nach zu den gefährlichsten Städten der Welt gezählt. Allerdings heben die Autoren hervor, dass von dieser Gewaltkriminalität meistens Einheimische in Townships und Slums betroffen sind; Touristen dagegen werden häufig Opfer von Diebstahl und Raub. Vor allem ersteres lässt sich durch geeignete Vorsichtsmaßnahmen eindämmen.

## 4.6 Tourismus in Südafrika

Der Tourismus in Südafrika zeichnet sich durch eine hohe Saisonalität aus. Im Sommer hat das Land einen großen Andrang durch die Sommerreisezeit auf der Nordhalbkugel, aber auch durch den einheimischen Tourismus, im Dezember bis Januar sind Schulferien, die viele Südafrikaner für einen Urlaub nutzen. Eine weitere kleine Hochsaison gibt es am Jahresende, die mit den klimatisch bevorzugten Reisemonaten zusammenfällt. Zudem wollen Europäer und Nordamerikaner den Jahreswechsel mit einer exotischen Reise in der südafrikanischen Region verbringen. Die folgenden Ausführungen beziehen sich allerdings ausschließlich auf den Incoming Tourismus.

### *Aktuelle Daten zum Tourismus*

Tabelle 1 zeigt Touristenankünfte nach Herkunftsregionen im Vergleich (4. Quartal 2017 – 4. Quartal 2018). Zu beachten ist, dass das 4. Quartal (und in gewissem Rahmen das 1. Quartal) Hauptreisezeiten sind; rechnet man die Besucherzahlen auf das Jahr hoch, kann von einer leichten Überschätzung ausgegangen werden.

Die Tabelle zeigt, dass von den ca. 2,75 Millionen Ankünften im 4. Quartal weniger als 25 Prozent auf kaufkraftstarke Gäste aus Europa und Nordamerika fallen.

Touristenankünfte nach Region; 4. Quartal 2018 vs. 4. Quartal 2017				
Region	OKT - DEZ 2018	OKT - DEZ 2017	Differenz	Differenz in %
Europa	505.389	525.103	-19.714	-3,8
Nord Amerika	112.367	109.913	2.454	2,2
Mittel & Südamerika	29.492	28.754	738	2,6
Australien	33.113	34.067	-954	-2,8
Mittlerer Osten	10.750	12.078	-1.328	-11
Asien	78.774	78.643	131	0,2
Insgesamt Übersee	769.885	788.558	-18.673	-2,4
Insgesamt Afrika	1.970.501	1.928.617	41.885	2,2
Unspezifiziert	3.987	4.539	448	12,7
<b>GESAMT</b>	<b>2.744.373</b>	<b>2.720.714</b>	<b>23.659</b>	<b>0,9</b>

Tab. 1: *Touristenankünfte nach Region*  
Quelle: Tourism 2019, 1

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich, sind die wichtigsten Herkunftsländer Südafrikas Nachbarländer Mozambik, Zimbabwe, Lesotho, Swasiland und Botswana. Über die Motivationen der Touristen dieser Länder kann nach einer Umfrage gesagt werden, dass die meisten Verwandtenbesuche unternehmen. Allerdings ist es aufgrund der angespannten Lage in

den Herkunftsländern, insbesondere in Zimbabwe möglich, dass es sich um Versorgungsfahrten oder medizinische Behandlungsfahrten handelt.

Südafrikas Top 10 platzierte Märkte:			
OKT - DEZ 2018 vs OKT - DEZ 2017			
Länder	Touristen OKT - DEZ 2018	Touristen OKT - DEZ 2017	% Veränderung
Zimbabwe	572.204	519.13	10,2
Lesotho	384.421	407.332	-5,6
Mosambik	333.301	335.062	-0,5
Swasiland	236.898	227.985	3,9
Botswana	200.198	201.845	-0,8
Namibia	57.422	59.760	-3,9
Malawi	51.079	46.828	9,1
Sambia	42.986	45.630	-5,8
Angola	16.596	14.367	15,5
Nigeria	14.354	12.610	13,8

Tab. 2: *Top 10 platzierte Märkte*  
Quelle: Tourism 2019, 1

Im Vergleich zwischen 2017 und 2018 stagnieren Besucherzahlen, wobei leichte Rückgänge bei Besuchern aus budgetstarken Ländern zu beobachten sind und gleichzeitig ein relativ starker Anstieg von 10 Prozent bei Besuchern aus dem Nachbarland Simbabwe. Zum Vergleich: Deutschland hatte 2018 ca. 185 Millionen Gästeankünfte, das war eine Steigerung von 3,8 Prozent gegenüber 2017.

Interessanterweise stammt ungefähr die Hälfte der europäischen Besucher aus dem Vereinigten Königreich und aus Deutschland. Diese Affinität zu Südafrika geht wohl auf die relativ einfache Nord-Süd Flugverbindung zurück, das Klima (im europäischen Winter, ist es Sommer auf der Südhalbkugel), historische Wurzeln und die Tatsache, dass Südafrika aufgrund seiner Geschichte wahrscheinlich das „europäischste“ Land Afrikas ist, gleichzeitig aber eine Aura von Exklusivität verbreitet.



Südafrikas Top 10 platzierte Überseemärkte:			
JAN - DEZ 2018 vs. JAN - DEZ 2017			
Länder	Touristen OKT - DEZ 2018	Touristen OKT - DEZ 2017	% Veränderung
England	125.552	129.475	-3
Deutschland	118.823	124.408	-4,5
USA	91.585	89.617	2,2
Frankreich	57.105	61.939	-7,8
Niederlande	45.326	48.645	-6,8
Australien	28.720	29.102	-1,3
China	24.163	23.352	3,5
Indien	22.870	23.763	-3,8
Schweiz	20.989	21.597	-2,8
Kanada	20.782	20.296	2,4

Tab. 3: *Top 10 platzierte Überseemärkte*  
Quelle: Tourism 2019, 1

Wenn man einen Safari-Urlaub plant, denkt man entweder an Kenia mit einem der bekanntesten Naturreservate, der Serengeti, oder Südafrika mit den angrenzenden Nachbarländern Namibia und Botswana. Diese Bekanntheit beschert Südafrika viele Besucher, dennoch gibt es bisher noch keinen Massentourismus. Im Gegensatz dazu wird z.B. Venedig von Touristen dermaßen überschwemmt, dass die Stadtverwaltung eine Touristensteuer einführte, um die Kosten für Bereitstellung von zusätzlicher Infrastruktur (z.B. Transportbereitstellung) und Dienstleistungen (z.B. Müllbeseitigung) auf die Besucher umzulegen: Im letzten Jahr registrierte die Stadt ca. 10 Mio. Besucher und zusätzlich 18 Mio. Tagesausflügler (vgl. venedig-reiseinfo 2019). Südafrika hingegen hatte im letzten Jahr mit nur ca. 10 Mio. Besuchern sogar einen neuen Rekord an internationalen Ankünften (vgl. NTSS). Anders als in Venedig, sind die meisten Besucher Südafrikas über das Land verteilt und befinden sich nicht wie in Venedig in einer Stadt oder einem Ort.

---

## 5 Angebots- und Leistungserstellung für Südafrika

### *Angebot*

Unter einem Angebot in der Tourismusbranche versteht man das gesamte Angebot an ursprünglichen und abgeleiteten Angeboten (natürliche und soziokulturelle Angebotsfaktoren sowie die allgemeine Infrastruktur). Aus dem natürlichen Angebot entwickelt man abgeleitete Angebote.

### *Leistungen*

Leistungen sind einzelne Angebote von touristischen Leistungsträgern z.B. Hotels bieten als Leistung Hotelzimmer an, Busunternehmen bieten Fahrten an.

### 5.1 Bedarf und Bedürfnisse von Südafrika-Touristen

Wie oben diskutiert, müssen das Angebot (wichtig, insbesondere bei der Reiseplanung) und Leistung einer Destination (bei der Durchführung der Reise) den Erwartungen der Besucher entsprechen. Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass diese Empfehlungen nicht den tourismusrelevanten Vorgaben der südafrikanischen Politik widersprechen. Um diese besser beschreiben zu können, wurden im Rahmen dieser Arbeit folgende Information ausgewertet:

- a) Webseiten der deutschen Pauschalreiseveranstalter im Hinblick auf angebotene südafrikanische Destinationen und Aktivitäten
- b) Reiseverhalten und Erwartungen der deutschen Urlauber
- c) Nichtrepräsentative Umfrage unter südafrikanischen Reiseveranstaltern hinsichtlich der Bedürfnisse, die Besucher mit dieser Reise befriedigen wollen.
- d) Vision und Leitbilder südafrikanischer Tourismuspolitik

Mittels einer SWOT Analyse wird dann das Potential für eine angemessene angebots- und Leistungserstellung ausgelotet.

### 5.1.1 Angebote der Pauschalreiseveranstalter

Die Liste der größten Pauschalreiseveranstalter in Deutschland am Umsatz gemessen - wird von TUI Deutschland angeführt. Mit ca. 6,6 Mrd. EUR Umsatz war das Unternehmen doppelt so erfolgreich wie das Unternehmen Thomas Cook, das mit 3,82 Mrd. EUR auf Rang zwei folgt (vgl. Mittermeier, 2018).

<b>Unternehmen</b>	<b>Umsatz</b>
TUI Deutschland	6,6 Mrd. EUR
Thomas Cook	3,82 Mrd. EUR
DER Touristik	3,47 Mrd. EUR
FTI Gruppe	2,55 Mrd. EUR
Aida Cruises	1,7 Mrd. EUR
Alltours	1,39 Mrd. EUR
Schauinsland Reisen	1,18 Mrd. EUR

Tab. 4: *Deutsche Reiseveranstalter und Umsätze 2017*  
Quelle: Mittermeier, 2018

Alle Reiseveranstalter bieten Südafrika Touren an; selbst AIDA Cruises hat diese Destination für den Winter 2019 / 2020 in ihr Programm aufgenommen. Die folgende Tabelle zeigt für den jeweiligen Pauschalreiseveranstalter die angebotenen Destinationen und Aktivitäten:

<b>Anbieter</b>	<b>TUI Deutsch- land</b>	<b>Thomas Cook</b>	<b>DER Touris- tik</b>	<b>FTI Gruppe</b>	<b>AIDA Cruises</b>	<b>All- tours</b>
<b>Destinationen</b>						
Krüger Nationalpark	x	x	x			x
Garten Route	x	x				x
Weinland	x					
Constantia		x				
Western Province						
Kapstadt	x		x	x	x	x
Tafelberg	x	x	x	x		
Kap der Guten Hoffnung	x		x			
Chapman's Peak Drive				x		
Food Market at Old Biscuit Mill						x
Wild Coast	x					
Panorama Route		x				
Kap		x		x		
Drakensberg	x					
KwaZulu Natal		x				
Johannesburg			x	x		x
Durban	x		x	x	x	x
Port Elizabeth			x	x	x	
East London					x	
Hermanus	x					
Stellenbosch						
<b>Aktivitäten</b>						
Hiking	x					
Surfen	x			x		
Haifischtauchen	x					
Walbeobachtung	x			x		
Safaris				x		x
Sabi Sand Game Reservat		x				
Waisenhausbesuch im Township					x	
Sozialer Wohnungsbau					x	
Blyde River Canyon		x				

Tab. 5: Angebote und Leistungen deutscher Reiseveranstalter  
Quelle: eigene Darstellung

Schauinsland reisen veranstaltet hierbei keine Reisen nach Südafrika.

„Ein Hotel in Südafrika buchen Fans von aufregenden Großstädten ebenso wie Naturliebhaber und Outdoorsportler.“ So bewirbt TUI sein Reiseangebot in Südafrika. Empfohlen werden, wie bei allen anderen Reiseveranstaltern auch, die bekanntesten Ziele: Krüger Nationalpark, Garden Route, Kapstadt und die Weinanbaugebiete in der Western Province. Wie aus der Tabelle ersichtlich, bieten viele Reiseveranstalter Städtebesuche an; allerdings werden spezielle Aktivitäten und Unternehmungen zu den Angeboten nicht angeboten.

Für den am Outdoorsport interessierten Urlauber werden dann Wanderungen in Naturparks (Hiking), Surfen, und bei einigen wenigen auch Haifischtauchen angeboten.

Jeder Veranstalter hat einen Besuch in Südafrikas bekanntester Stadt, Kapstadt, im Programm, abhängig von der Dauer und dem Schwerpunkt der Reise werden noch Johannesburg, Durban und Port Elizabeth ins Programm aufgenommen. Die dem Besucher vorgeschlagenen Nationalparks variieren ebenfalls mit dem Reiseschwerpunkt (vgl. Mittermeier 2018).

In Hinsicht auf die Kulinarik beschränkt sich das Angebot der meisten Veranstalter auf eine Weinverkostung in den in der Western Province gelegenen „wine lands“. Das typisch südafrikanische „Braai“ findet keine Erwähnung; Gerichte aus Wildfleisch und Straußenfleisch<sup>2</sup> werden nicht erwähnt ebenso wenig wie die internationale Küche, die sich überall in Südafrika finden lässt. Keine Erwähnung findet ebenfalls das hervorragende Preis-Leistungsverhältnis: Aufgrund seiner geographischen Lage verfügt Südafrika ganzjährig über ein weites Angebot von exotischem Obst und Gemüse, das kostengünstig im Land produziert wird und von den verschiedenen Einwanderern traditionell und sehr schmackhaft zubereitet wird.

Unter den genannten Reiseveranstaltern hat lediglich AIDA Cruises sein Angebot variiert: Der Tour Operator bietet geführte Bustouren in ein Township in Port Elizabeth an,

---

<sup>2</sup> Ein Grund hierfür könnte sein, dass das Angebot, Wildtierfleisch zu essen, Tierliebhaber, die wohl einen Großteil der Besucher ausmachen, abschrecken.

dort wird ein Waisenhaus besucht, und weist an anderer Stelle auf das hervorragende Angebot an Meeresfrüchten hin (vgl. Mittermeier 2018).

Neben den großen Reiseveranstaltern gibt es in Südafrika auch kleine und einheimische Reiseagenturen. Je nach Preissegment kann man über luxuriöse hochpreisig angelegte Reiseagenturen die Reise planen und buchen lassen. Zum Beispiel gibt es in Somerset West in der Nähe Kapstadts eine Reiseagentur, die sich auf Luxusreisen spezialisiert hat. Bei einer Anfrage werden alle Wünsche des Kunden aufgenommen und bei der individuellen Planung der Tour nach Möglichkeit berücksichtigt. Des Weiteren macht dieser Reiseplaner Vorschläge, welche Routen befahren werden können, welche Unterkünfte empfehlenswert sind und welche Sehenswürdigkeiten besichtigt werden können. Die Reiseführer sind handverlesen, sprechen fließend Deutsch (da sich die Agentur ausschließlich an deutschsprachiges Publikum aus Deutschland, der Schweiz und Österreich wendet), sind äußerst ortskundig und empfehlen den Gästen auch eine Auswahl von Restaurants auf der Tour. Um diesen Standard aufrecht erhalten zu können, verwendet die Büroleitung viel Zeit mit der Auswahl und Rekrutierung neuer Unterkünfte, Attraktionen und Ausflugszielen; Anregungen der Kunden werden systematisch eingeholt und ernst genommen. Während des Praktikums wurde die Geschäftsverbindung zu mindestens einem Übernachtungsbetrieb wegen unzureichender Standards beendet. So ist die fertige Reise eine komplett individualisierte Reise, die sich an den Bedürfnissen und Wünschen der Gäste orientiert (Informationen basierend auf Erfahrungen des Autors).

Allerdings gibt es auch Reiseagenturen, die auf billigere und nicht individualisierte Reisen setzen. Hier kann man Touren mit anderen Interessierten buchen, um die Kosten zu teilen (Informationen basieren auf den Erfahrungen des Autors). Besonders preiswerte Optionen bietet mittlerweile auch Rotel an: In Bussen, die mit Schlafkojen ausgestattet sind, kann eine Gruppe von schätzungsweise 20 Personen kostengünstig Rundreisen buchen (eigene Beobachtungen). Übernachtet wird im Bus, auf dem Weg werden überwiegend preisgünstige Lokalitäten angefahren.

---

## **5.1.2 Reiseverhalten und Erwartungen Deutscher Urlauber**

Wie der Deutsche Tourismusverband (DTV) anhand von Daten für 2017 ermittelte, stiegen die meisten Gäste in Deutschland in Hotels, Motels, Gasthöfen und Lodgen ab. Der Anteil der Urlauber, die von Wohnmobil, Campingplatz oder Wohnwagen Gebrauch machten, war mit 7 Prozent relativ gering. Dennoch spricht der DTV von einem Boom beim Camping und Caravaning.

Bemerkenswert in Bezug auf die Hotelunterkunft ist der Trend zu qualitativ hochwertigeren Unterkünften: Vergleiche des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) von 2008 und 2018 zeigen, dass sich die Zahl der Unterkünfte mit 3 und 4 DTV-Sternen verdoppelt hat (3 Sterne 1.6 fach gestiegen; 3 4 Sterne 1.7fach; 5 Sterne 6,8fach.) Die Anzahl der Unterkünfte mit 1 oder 2 Sternen ist dagegen trotz eines stetigen Wachstums der Besucher zurückgegangen (vgl. Deutscher Tourismusverband 2018).

Beim Reiseverhalten legen deutsche Urlauber Wert auf Kultur und Natur (jeweils 57 Prozent); 35 Prozent wollen typische Speisen und Getränke genießen, für knapp 20 Prozent ist Urlaub am Wasser wichtig und 33 Prozent wollen Zeit mit der Familie verbringen. Des Weiteren weist der DTV auf die Bedeutung von Messen und Kongressen für die Besucherzahlen hin. Der DTV beziffert die Ausgaben der Geschäftsreisenden auf knapp 48 Milliarden EUR für 2018 (vgl. Deutscher Tourismusverband 2018).

## **5.1.3 Bedürfnisse von Besuchern aus Sicht der südafrikanischen Reiseagenturen (Nicht repräsentative Umfrage)**

Im Rahmen dieser Arbeit hat der Autor eine nichtrepräsentative Befragung von einheimischen Reiseagenturen durchgeführt, die er während seines Praktikums kennenlernte. Zweck dieser kurzen Umfrage war es, Informationen über das Geschäftsfeld in Erfahrung zu bringen, und insbesondere in Erfahrung zu bringen, welche Bedürfnisse mit einer Südafrikareise befriedigt werden. Außerdem wurden die Agenturen nach ihrer Meinung über Wachstumspotential und limitierende Faktoren für den Tourismus in Südafrika befragt.

### *Geschäftsumfeld*

Zum Geschäftsumfeld bestätigten die Antworten die hohen gesetzlichen Standards der südafrikanischen Gesetzgebung, die Tourismusangelegenheiten zum Schutz der Verbraucher regelt, Qualitätsstandards sichert und über Steuererhebung auch dem Ziel der Erwirtschaftung von Staatseinkünften dient.

### *Beweggründe für Reisen nach Südafrika*

Wie oben bereits diskutiert, gibt es große Differenzen in den Beweggründen für Südafrikareisen zwischen Afrikanern und Nicht-Afrikanern: Afrikaner kommen häufig, um Familienangehörige zu besuchen, die sehr guten Einkaufsmöglichkeiten zu nutzen oder aber sich medizinisch behandeln zu lassen (Im Groote Suur Hospital in Kapstadt wurde 1967 die weltweit erste erfolgreiche Herztransplantation durchgeführt). Sie treten in Gruppen auf und gehen gemeinsam zum Essen, wobei sie das typisch südafrikanische Braai (Barbecue) bevorzugen; die Kosten des Braais sind von der Qualität des Grillguts abhängig und lassen sich fast beliebig nach oben oder unten beeinflussen. Als bevorzugte Freizeitaktivität dieser Besuchergruppe wird die Jagd genannt. Europäische Besucher legen mehr Wert auf Kultur, Landeskunde, Safaris (das Betrachten von Wildtieren, nicht das Jagen) und Erholung.

### *Wachstumspotential und limitierenden Faktoren*

Nach Meinung der Reiseunternehmen hat der Tourismussektor in Südafrika im Allgemeinen wenig Wachstumschancen. Einer Ausweitung des innerafrikanischen Tourismus werden geringe Chancen gegeben, da es sich meistens um budgetschwächere Touristen handelt, die meistens bei Familienangehörigen oder in sehr preiswerten Unterkünften unterkommen und somit wenig zur Profiterwirtschaftung der Destination beitragen. In Anbetracht der knappen natürlichen Ressourcen (Wasser und Elektrizität) in einigen Landesteilen treten diese Touristen in direkte Konkurrenz mit der einheimischen Bevölkerung um die knappen Ressourcen, was auch ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotential darstellt.

Von den Reiseagenturen wird eine Konzentration auf spezielle Zielgruppen empfohlen, i.e. überwiegend aus der nördlichen Hemisphäre, budgetstarke Kunden, die ressourcenschonenden Tourismus praktizieren, wie z.B. Wildtiere fotografieren, sie aber nicht



schießen. Diese Zielgruppen sind Menschen, die einen besonderen Anlass haben, sich eine solche – in der Regel kostspielige – Reise zu leisten. Solche Anlässe sind z.B. Hochzeiten, Flitterwochen, runde Geburtstage, Jubiläen. Medien wurden als das wichtigste Kommunikationsmittel genannt, das Reisende zur Informationssammlung und Meinungsbildung über die Destination heranziehen.

Als die zwei dominierenden Faktoren, die einem Wachstum entgegenstehen, wurden einstimmig Kriminalität und Versorgungsengpässe in Bezug auf Elektrizität und Wasser genannt.

#### **5.1.4 Vision und Leitbilder südafrikanischer Tourismuspolitik**

In der National Tourism Sector Strategy (NTSS) 2016 – 2016 wird die Vision für Tourismus in Südafrika wie folgt formuliert (vgl. NTSS 2017, 16): „Rapidly and inclusively growing tourism economy that leverages South Africa’s competitive edge in nature, culture and heritage, underpinned by Ubuntu <sup>3</sup> and supported by innovation and service excellence. A top world responsible tourism destination<sup>4</sup>.“

Als Leitbilder („Prinzipien und Werte“) für dieses Unterfangen werden u.a. genannt,

- a) Respect for our arts, culture and heritage: All tourism development and activities shall respect all aspects of South Africa’s diverse arts, heritage and culture;
  
- b) Responsible tourism: All tourism development and activities shall deliver on the triple bottom-line, namely, social and environmental sustainability;

---

<sup>3</sup> Zulu – Wort für „Gemeinschaft“; Zulu ist eine der 11 Landessprachen Südafrikas

<sup>4</sup> Eine schnell wachsende, auf integrativem Wachstum aufbauende Tourismuswirtschaft, die Südafrikas Wettbewerbsvorteile in Bezug auf Natur, Kultur, Kulturerbe und Service Excellence als Hebel nutzt. Eine der besten auf Nachhaltigkeit setzenden Tourismusdestinationen der Welt.

## 5.2 SWOT – Analyse

SWOT Analyse ist eine Abkürzung für den englischen Begriff „Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats“; die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar. Aufgrund obiger Diskussionen können folgende Aspekte in der SWOT Matrix festgehalten werden:

Stärken:	Schwächen:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bekanntheit als Safari-Destination</li><li>- Relativ geringe Besucherzahlen, daher exklusive Destination</li><li>- Kulturelle Vielfalt</li><li>- Internationale Standards</li><li>- Qualitätssicherung durch Gesetzgebung</li><li>- Anspruchsvolle Gastronomie einschließlich Weinverkostung</li><li>- Großzügige Einreisebestimmungen</li><li>- Vielzahl an Naturattraktionen und Freizeitaktivitäten</li><li>- Landwirtschaftlich reich an Ressourcen (Weinanbau, Rooibos etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Saisonalität der Nachfrage</li><li>- Undifferenziertes Angebot, das nicht auf bestimmte Zielgruppen abhebt</li><li>- Mangelndes Angebot für Budgetbegrenzte</li><li>- Wenig Orientierungshilfen</li><li>- Reputation als gefährliches Reiseland</li><li>- Das Image als Reiseziel basiert weitestgehend auf vorhandene Naturattraktionen, Flora und Fauna</li></ul>

<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politik erkennt Tourismus als wichtigen Wirtschaftsfaktor</li> <li>- Gut ausgebautes Fernstraßen- und Kommunikationsnetz</li> <li>- Flächendeckende Verfügbarkeit von Mietwagen</li> <li>- Klein-Unternehmen (Restaurants, Boutique Hotels)</li> <li>- Natürliche Ressourcen, Bodenschätze</li> <li>- Für Besucher sehr günstiges Preis-Leistungsverhältnis</li> <li>- Angebot vielfältiger Freizeitaktivitäten</li> <li>- Einfache Kommunikation – Englisch ist die Amtssprache</li> </ul>	<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kriminalität</li> <li>- Korruption und Misswirtschaft</li> <li>- Klimawandel</li> <li>- Gefahr der Eskalation der Rassenkonflikte</li> <li>- Weitere Schwächung der Wirtschaft und Wirtschaftsleistung des Landes</li> <li>- Entfernungen aufgrund der Größe des Landes</li> <li>- Kurzfristige Profitorientierung nicht im Einklang mit Nachhaltigkeit</li> <li>- Unausgeschöpftes Potential</li> </ul>
--	---

Tab. 6: SWOT Matrix  
Quelle: eigene Darstellung

### Stärken

Stärken nutzen: die Touristen fühlen sich durch die große kulturelle Vielfalt in Südafrika sehr wohl. Durch den geschichtlichen Hintergrund des Landes haben sich viele Kulturen in dem Land zusammengefunden und leben miteinander. Die Südafrikaner haben also kein Problem mit den verschiedenen Nationen, die in ihr Land kommen.

Da die Amtssprache in Südafrika Englisch ist besteht meistens und für die meisten Besucher keine Sprachbarrieren.

Südafrika hat bereits viele Gesetze und Regelungen eingeführt, die die Qualität des Reiseangebots sichern. So muss eine spezielle Ausbildung absolviert werden, um als geprüfter Tourguide arbeiten zu können. Zur Personenbeförderung benötigt man einen speziellen Personenbeförderungsschein.

### *Schwächen*

In der Kategorie „Schwächen“ gibt es zwar weniger Aspekte, sie fallen jedoch relativ schwer ins Gewicht: eines der größten Probleme ist die Größe des Landes. Insbesondere Besucher, die eine Rundreise planen, müssen enorme Strecken zurücklegen, um von einem Ziel zum nächsten zu gelangen. Dies ist häufig für Familien mit Kleinkindern eine Belastung. Für Personen mit Mobilitätsbeschränkungen können die weiten Strecken ebenfalls zu einem Problem werden.

Bedeutsam sind weiterhin Armut und die damit miteinhergehende Kriminalität. Insgesamt wurden im vergangenen Jahr ca. 2 Mio. Verbrechen offiziell registriert. Allerdings kann niemand die Dunkelziffer im Land schätzen [(Deutschland: ca. 5,5 Mio. Verbrechen (vgl. Statista 2019)]. Es ist davon auszugehen, dass das Image des kriminellen Landes viele potenzielle Besucher abschreckt, wurde doch Sicherheit als eines der Auswahlkriterien für eine Destination genannt.

### *Chancen*

Durch die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung und den gesellschaftlichen Wandel insbesondere in der nördlichen Hemisphäre, haben die Menschen höhere Einkommen und messen Reisen und Erholung einen höheren Stellenwert bei. Dadurch ergibt sich für Südafrika die Chance, dass Touristen bei entsprechendem Angebot bereit sind, mehr Geld für und während ihres Urlaubs auszugeben.

Damit der Tourismus seine Stellung als rentabler und profitabler Wirtschaftsfaktor für Südafrika halten oder ausbauen kann, ist ein Ausbau der Infrastruktur eine Notwendigkeit. Dadurch entsteht das Potential für Südafrika, weit mehr Besucher aufnehmen zu können und dadurch mehr Geld durch den Tourismus zu erwirtschaften.

### *Risiken*

Allerdings gibt es signifikante Risiken, die einer Weiterentwicklung des Tourismus im Weg stehen: Südafrika leidet unter sehr hoher Korruption, nicht nur in der Politik werden Gelder veruntreut, sondern auch in vielen Organisationen und staatlichen Unternehmen. Dies hat massive Auswirkungen auf den Ausbau der Infrastruktur wie z.B. das

Verkehrsnetz und die Elektrizitäts- und Wasserversorgung. Die entstehenden Versorgungsengpässe finden dann berechtigterweise ihren Weg bis in die internationalen Medien wie z.B. der Wassernotstand in Südafrika im Jahr 2017 oder weitverbreitete Stromausfälle 2017-18. Für deutsche Touristen ist Nachhaltigkeit eines der wichtigsten Kriterien für die Urlaubsplanung – um die knappen Ressourcen zu schonen, könnten etliche Interessenten davon absehen, nach Südafrika zu reisen, oder aber sie entscheiden sich wegen der zu erwartenden Versorgungsengpässe für eine andere Destination mit besserer Versorgungslage. Der zeitaufwändige und kostspielige Auf- und Ausbau derartiger Infrastruktur obliegt dem Staat, zumal die Nutzung von Solarenergie für Haushalte streng geregelt ist – sprich mit so vielen Auflagen einhergeht, dass sie nur sehr begrenzt genutzt wird. Die allgemeine wirtschaftliche Situation mit negativem Wachstum, Misswirtschaft und Korruption lässt erwarten, dass sich die allgemeine Versorgung mit Infrastruktur eher verschlechtert als verbessert.

Zudem kämpft das Land mit einer großen Klimakrise. Der Klimawandel ändert auch das Wetter in Südafrika, die Sommer werden heißer, und es fällt weniger Regen, was dem empfindlichen Ökosystem in Südafrika nicht zuträglich ist. Zwar bekennt sich Südafrika zum Umweltschutz und hat entsprechende Gesetze und Maßnahmen verabschiedet wie z.B. die oben erwähnte Ökosteuer oder das Bekenntnis zu einem ressourcenschonenden Tourismus; allerdings sind dem Autor keine Maßnahmen bekannt, die kurzfristig das Ökosystem entlasten könnten.

Ein weiteres Risiko besteht in der Gefahr sich verschärfender Rassenkonflikte. Würde dies eintreten, hätte das massive negative Auswirkungen auf den Tourismus im Land. Aber schon alleine durch die fehlende Sicherheit und ein weitestgehendes Versagen der Regierung, die Kriminalität einzudämmen, halten bereits Urlauber von einem Besuch des Landes ab.

## 5.3 Zielgruppenbestimmung für Südafrika

Aufgrund der bisherigen Ausführungen lässt sich Südafrikas Angebot für Besucher so zusammenfassen:

Südafrika ist der stärkste Wirtschaftsraum auf dem afrikanischen Kontinent und hat den Status eines Landes mit gehobenen und mittleren Einkommen (vgl. The World Bank 2019). Von dem Wohlstand profitieren die Bevölkerungsgruppen jedoch unterschiedlich: Die Wohlhabenden leisten sich Villen und einen westlichen Lebensstandard. Viele schwarzafrikanische Bauern betreiben hingegen noch Subsistenzwirtschaft. Ein Land mit diesen Kontrasten, Geschichte und Flora und Fauna ist wahrscheinlich einmalig auf der Welt: Besucher können den Luxus der hochentwickelten Länder genießen und sich gleichzeitig auf ihren Reisen je nach Wunsch in frühere (Apartheid-) Zeiten zurückversetzen, oder aber Abenteuerreisen und Safaris im Stil des berühmten Films „Out of Africa“ buchen.

Auf der Negativseite schlagen Kriminalität und Gewaltbereitschaft als Folge ungleicher Einkommensverteilung und eines durch Korruption und Misswirtschaft geschwächten Staates zu Buche. Letzteres ist auch weitestgehend für die sich verschlechternde Infrastrukturversorgung verantwortlich, deren Folgen sich durch den Klimawandel noch verschärfen.

Um nun die Zielgruppen zu bestimmen, für die ein solches Angebot interessant ist, sollten bestimmte Fragen beantwortet werden. Dabei werden nicht nur Personen oder Personengruppen, sondern auch Länder im Hinblick auf ihre Eignung als Zielgruppe untersucht. Damit Südafrika sich auf eine spezielle Zielgruppe konzentrieren kann, sollte sich das Land und die Tourismusbehörde auf die „Wunschtouristen“ fokussieren. Typische Leitfragen sind:

*Welche Kunden möchte Südafrika ansprechen? Welche unbefriedigten Bedürfnisse haben die Kunden? Wo und wann wird gekauft?*

Südafrika ist ein Land und kein Unternehmen, daher spricht es im Prinzip alle Arten von Zielgruppen und Länder an. Allerdings lassen sich die meisten Interessenten bezüglich der Herkunftsregionen (nördliche Hemisphäre) und Bevölkerungsgruppen (Leute mit gesichertem Einkommen) und Besucher aus den afrikanischen Nachbarländern eingrenzen.

Die zahlenmäßig wichtigste Gruppe sind Besucher aus Südafrikas Nachbarländern. Diese Menschen kommen, um den höheren Lebensstandard zu genießen, zum Einkaufen. Wie oben beschrieben, ist ihr Hauptmotiv, Bekannte und Verwandte zu besuchen und den gehobenen Standard zu genießen. Unterkünfte liegen im Niedrigpreisbereich oder werden nicht nachgefragt, weil Bekannte und Verwandte Unterkünfte bereitstellen. Der Privatsektor ist durchaus in der Lage, die Nachfrage nach Konsumgütern zu befriedigen. Allerdings kann eine weitere Verknappung der öffentlichen Infrastruktur und ein weiterer Anstieg von Kriminalität und Gewaltbereitschaft dazu führen, das andere Länder in der Region wie Botswana als Destination bevorzugt werden.

Ein Großteil der Reisenden bucht in der Regel direkt bei einem Pauschalreiseanbieter über das Internet. Diese Personengruppe bevorzugt – auch in preislicher Hinsicht – überschaubare Angebote, die ganzjährig verfügbar sein sollten. Dementsprechend muss die Destination ganzjährig Kapazitäten vorhalten und über ein von der Saison weitestgehend unabhängiges natürliches Angebot verfügen. Diese Vorstellungen spiegelt sich in den Angeboten der Pauschalreiseanbieter wider, die in der Regel alle touristischen Highlights im Programm haben und nur in Ausnahmefällen abweichende Ziele und / oder Aktivitäten anbieten. Da dieses Segment nach wie vor die wichtigste Besuchergruppe darstellt, muss dementsprechend Vorsorge getroffen werden, dass Unterkünfte, Transport und Sicherheit bereitgestellt bzw. verbessert werden. Von Vorteil ist, dass diese Leistungen, die bei Ankunft der Besucher abgerufen werden, gut prognostizierbar und planbar sind.

Geschäftsreisende und Besucher von Veranstaltungen können erheblich zum Tourismuseinkommen beisteuern. Die Nachfrage dieser Gruppe ist allerdings sekundär – sie entsteht nur dann, wenn die Destination genügend Anreize für die Reisenden bietet, i.e. wenn genügend Wirtschaftskraft vorhanden ist und / oder Voraussetzungen für Großveranstaltungen gegeben sind. Die Schaffung dieser Voraussetzungen geht über das hinaus, was eine DMO normalerweise zu leisten im Stande ist. Von der Destination wird jedoch erwartet, dass Unterkünfte, Verpflegung (Restaurants) in ausreichendem Maß vorhanden sind, funktionierende moderne Kommunikations- und Transportmittel werden ebenfalls erwartet. Außerdem sollte die Destination noch ein ausreichendes Freizeitangebot bereithalten.

Wachstumspotential besteht bei der Nachfrage nach Individualreisen, die entweder von den Kunden direkt über das Internet gebucht werden oder aber, insbesondere wenn es sich um Luxusreisen handelt, über südafrikanische Agenturen auf Wunsch arrangiert

werden. Zwar sind für Individualreisende geeignete Einrichtungen weitverbreitet und die verschiedensten Freizeitaktivitäten werden angeboten, allerdings ist das Angebot wegen seiner Vielfalt unübersichtlich. Eine verbesserte Koordination und Filterung der Angebote wären empfehlenswert. Es wäre dann auch möglich für Reisende, die besondere Angebote suchen, z.B. Familien mit Kindern oder Personen mit Mobilitätsbeschränkungen, geeignete Lokalitäten und Aktivitäten zu finden und Negativerlebnisse zu vermeiden (z.B. ungesichertes Schwimmbecken bei Reisen mit Kleinkindern). Für budgetstärkere Kunden besteht die Möglichkeit, mit lokalen Agenturen zusammenzuarbeiten.

Zwar ist auch dieser Individualtourismus nicht ressourcenschonend, allerdings leisten die Leistungsanbieter, hauptsächlich Gastehäuser, ihren Beitrag zum Umweltschutz durch ressourcenschonende Maßnahmen.



---

## 6 Erfolgs- und Handlungsempfehlung

### *Politisch-Planerische Rahmenbedingungen*

Unter der NTSS wird ein 250 prozentiges Wachstum der Tourismuseinnahmen in den Jahren 2016 – 2026 angestrebt. Aussagen über die Anzahl der Besucher werden nicht gemacht, geht man jedoch davon aus, dass Einkünfte und die Besucherzahlen sich proportional erhöhen, so soll die Anzahl der Besucher auf ca. 25 Mio. pro Jahr steigen. Zieht man in Betracht, dass mittlerweile ca. ein Drittel der Zeit bereits verstrichen ist, ohne dass es den großen Durchbruch auf dem Tourismussektor gab, sollte eine verantwortungsvolle Politik diese Vorgaben revidieren und sich realistischere Ziele stecken. Dies ist notwendig, um eine rücksichtslose Ausbeutung der Ressourcen zwecks Zielerreichung zu verhindern, andererseits wird eine Politik, die fernab der Realität agiert, unglaubwürdig und irrelevant und wird schwerlich in zukünftige Planungsprozesse eingreifen können.

Aufgrund ihres sehr unterschiedlichen Angebots erzielen Südafrikas Regionen in sehr unterschiedlichem Maße Einkünfte durch den Tourismus. Hier gilt es, durch planerische Interventionen den Tourismus an den Hauptreisezielen durch geeignete Maßnahmen zu fördern und zu unterstützen und in den weniger bekannten Regionen das Angebot aufzubauen. Staatlichen Stellen wird wenig Vertrauen entgegengebracht, somit gilt es, Akteuren auf lokaler und regionaler Ebene (einschließlich Lokal- und Regionalpolitik) zu mobilisieren. Dies stellte insbesondere finanzschwache Regionen vor enorme Herausforderungen bezüglich der Mittelbeschaffung. Aber auch Hauptreiseziele wie Kapstadt und das Western Cape stehen vor Problemen, da aufgrund der Masse der Besucher weitaus größere Investitionen notwendig sind. Dies gilt besonders im Hinblick auf die Infrastruktur: Das Verkehrsnetz muss ausgebaut, die Elektrizitäts- und Wasserversorgung müssen gesichert werden.

Erst wenn ein gewisses Maß an Planungssicherheit erreicht ist, kann Südafrika erwarten, dass die Privatwirtschaft und in- und ausländische Investoren in nennenswertem Maße in die südafrikanische Tourismusbranche investieren.

---

*Förderung und Erhalt einer wettbewerbsfähigen Tourismusinfrastruktur  
Sicherheitsrisikomanagement*

Obwohl Terroranschläge in Südafrika in der Vergangenheit sehr selten zu verzeichnen waren, ist die allgemeine Sicherheitslage kritisch. Gleichzeitig ist Sicherheit für die Touristen eine Determinante für die Auswahl des Reiseziels.

Verbrechensbekämpfung ist eine Funktion des Staates; allerdings stehen einer effektiven Kontrolle Finanzierungsengpässe und Korruption (und damit eine unzureichende Ausstattung der Sicherheitskräfte) sowie eine allgemeine Verschlechterung der ökonomischen Lage, insbesondere in Randgebieten der Städte (wo die Kriminalität unverhältnismäßig wächst) im Wege.

Reiseveranstalter in Zusammenarbeit mit den DMOs sollten ihre eigenes Sicherheitsrisikomanagement betreiben; dabei können sie sich z.B. am System der Vereinten Nationen (VN) orientieren, die ein Online-Sicherheitstraining für alle Angestellten vor der Entsendung in Krisengebiete vorschreiben. Im Land angekommen erhalten die Mitarbeiter mindestens zwei Kommunikationsmittel, über die sie 24/7 eine zentrale Sicherheits- und Kontrollstelle erreichen können. Ein täglicher Report an diese Stelle ist in den meisten Krisengebieten verpflichtend. Während der Fahrten im Feld wird die aktuelle Position des Fahrzeugs über ein GPS System verfolgt.

Ein ähnliches System könnten DMOs entwickeln und ihren Kunden (eventuell gegen ein Entgelt) zur Verfügung stellen. Ansatzweise ist es bereits bei einigen kleineren (Boutique) Hotels zu finden; diese Hotels stellen ihren Gästen Handys zur Verfügung, in die wichtige Kontakte zum Hotel, zur Polizei und Sicherheitsdiensten, zu verlässlichen Transportunternehmen usw. bereits abgespeichert sind.

Massentourismus, insbesondere in Verbindung mit dem Incoming Tourismus wie man es z.B. von Mallorca oder einigen Mittelmeeranrainerstaaten kennt, ist in Südafrika nicht zu finden. Stattdessen haben sich Vielzahl kleinerer Familienbetriebe und Unternehmen etabliert, die das Rückgrat des südafrikanischen Tourismus bilden. Sie bieten ihre Leistungen meistens auf eigenen Webseiten an. Kunden, die ihre Reise selbständig planen wollen, fällt es häufig schwer, eine Übersicht über das Angebot zu bekommen und das Passende für die Reise zu finden. Würden sich die Anbieter auf einige wenige Anlaufstellen im Internet einigen und über diese Stellen ihre Leistungen anbieten, könnte das

jeweilige Angebot u.U. stärker nachgefragt werden, weil mehr Kunden von der Existenz erfahren und / oder besser in ihre Reisepläne integrieren können.

Dies gilt insbesondere für die Gastronomie mit ihrem günstigen Preis-Leistungsverhältnis und hervorragenden Qualität, deren Potential bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

Außer an den Touristen - Hot Spots werden wenig Orientierungshilfen für die Besucher bereitgestellt. Eine Investition hier würde sich lohnen, weil Besucher dadurch, dass sie ihr Ziel einfach und schnell erreichen, zum einem positiven Eindruck in Erinnerung behalten, sich aber auch relativ zügig von einer Sehenswürdigkeit zur nächsten begeben können und dadurch tendenziell mehr Geld ausgeben durch den Kauf von Souvenirs, Eintrittsgeldern, etc. Gleichzeitig wird das Sicherheits- und Unfallrisiko (bei Wanderungen z.B.) reduziert, weil sich diese gekennzeichneten Wege besser überwachen und kontrollieren lassen, was zu mehr Sicherheit für die Touristen und im Ganzen zu einer besseren Reputation führt.

Wichtig hierbei ist, dass DMO's mit anderen Ministerien des Landes zusammenarbeiten müssen. Denn die Probleme und Hindernisse alle zu lösen, wäre für ein einziges Unternehmen fast unmöglich. Viele Fördergelder sind bei den verschiedenen Ministerien, deshalb ist eine enge Zusammenarbeit zwischen DMO'S und der Regierung extrem wichtig, denn nur bei einer Zusammenarbeit aller Akteure, kann der Tourismus wachsen.

#### *Orientierung des Tourismusmarketings an Zielgruppen*

Der Tourismus in Südafrika wird vornehmlich von kleineren Betrieben getragen, die keine Economies of Scale realisieren können. Einsparungspotential durch Massentourismus werden also nicht wahrgenommen. In Verbindung mit den Kosten eines Langflugs bleibt eine Reise nach Südafrika ein relativ kostspieliges Unterfangen, das sich in der Regel nur Besserverdiener leisten können. Diese Gruppe stellt ihrerseits höhere Qualitätsansprüche an Unterkunft, Verpflegung, Betreuung und Qualität und Auswahl der Aktivitäten, auf die sich jeder Reiseveranstalter einstellen sollte. Viele der gesetzlichen Vorgaben unterstützen diese Qualitätssicherung (z.B. Tourguideprüfung).

Wenig Aufmerksamkeit wurde bisher dem Bedürfnis gezollt, Urlaub mit der Familie machen zu wollen. Häufiger tauchen in den Prospekten Hinweise auf, dass Reisen für Kinder unterhalb eines gewissen Alters nicht geeignet ist. Hier könnten Anbieter noch eine Marktlücke erschließen, indem sie Urlaube anbieten, die auch den Bedürfnissen von Kindern gerecht werden und somit einen Urlaub für die gesamte Familie erlauben.

Ähnliches gilt für Personen mit Mobilitätsbeschränkungen. Mit ein wenig Kreativität könnte eine kaufkraftstarke Personengruppe angesprochen werden, handelt es sich doch oft um ältere Personen mit altersbedingten Gesundheitseinschränkungen.

Nach Aussagen der an der Umfrage beteiligten Unternehmen stellen Personen, die ihre Reise mit einem besonderen Anlass verbinden (Hochzeit, Flitterwochen, Jubiläum, ... ) einen beachtlichen Teil der Kunden. Diese Anlässe könnte man besser vermarkten, und sie haben das Potential, lukrativ zu sein, weil man sich zu solchen Gelegenheiten „etwas leisten will“.

#### *Einbezug von Klimawandel*

Werden die Auswirkungen des Klimawandels berücksichtigt, resultiert daraus eine noch stärkere Empfehlung für den Individualtourismus: Im Zuge des Klimawandels verknappen sich lebenswichtige Ressourcen wie Wasser, und aufgrund seiner wirtschaftspolitischen Lage kann das Land mit dem Übergang zu erneuerbaren Ressourcen nicht nachkommen. So werden z.B. für Kapstadt seit langem meerwasserentsalzungsanlagen diskutiert, die Pläne scheitern aber immer wieder. Ohne diese erneuerbaren Ressourcen würde die angestrebte Steigerung der Besucherzahlen zu einem Kollaps der Versorgung insbesondere in den Ballungszentren führen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Mehrzahl der Besucher wahrscheinlich aus den Nachbarländern kommen und wenig kaufkräftig sein wird. Somit ist der zu erwartende Beitrag dieser Gruppe zum Wirtschaftswachstum relativ gering, die Kosten für Südafrika jedoch hoch.

Durch den Klimawandel werden auch Südafrikas Hauptattraktionen, Fauna und Flora beeinträchtigt. Um dieses Angebot weiterhin zu erhalten, müssen Maßnahmen ergriffen werden um diese zu erhalten. Hier sind Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen gefordert.

Man kann sagen, für erfolgreiches Destinationsmanagement, muss es eine Art „Team“ geben, bestehend aus den regionalen Akteuren und der DMO. Nur wenn alle zusammen dieselben Visionen und Ziele haben, kann es zu einem Wachstum im Tourismus kommen. Allerdings muss das Land Südafrika erst einmal seine allgemeinen Probleme lösen. Unter der momentanen Lage kann der Tourismus nicht weiterwachsen.

---

## Literaturverzeichnis

Bieger, Thomas (2008): Management von Destinationen. 7. Aufl. München.

Bieger, Thomas (2011): Management von Destinationen. 7. Aufl. München.

Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016.

Eisenstein, Bernd (2017): Destinationsmarktforschung – Relevanz und Grundlagen. In: Eisenstein, Bernd (Hrsg.): Marktforschung für Destinationen. Grundlagen – Instrumente – Praxisbeispiele. Berlin, 11 – 71.

Freyer, Walter (2011): Ausgangspunkte des Reisens. In: Freyer, Walter (Hrsg.): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München, 1 – 67.

Freyer, Walter (2011): Tourismus-Marketing. In: Freyer, Walter (Hrsg.): Tourismusmarketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. München.

Herntrei, Marcus (2014): Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen. Wiesbaden.

Linne, Martin (2016): Grundwissen Tourismus. Konstanz.

Mundt, Jörn W. (2013): Tourismus. 4. Aufl. München.

Steinecke, Albrecht / Herntrei, Marcus (2017): Destinationsmanagement. 2. Aufl. Konstanz.

UNWTO (2011): Welttourismusorganisation der United Nations (UN), siehe auch WTO. Empfehlung zur Tourismusstatistik. In: Freyer, Walter (Hrsg.): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München, 1 – 67.

---

### *Internetquellen*

Chevallier, Ruppel, Feltes (2017): Klimareport 2017: Südafrika. [www.kas.de/einzeltitel/-/content/klimareport-2017-suedafrika](http://www.kas.de/einzeltitel/-/content/klimareport-2017-suedafrika) (03.06.2019).

Daniel (2017): beste Reisezeit Südafrika. [www.madiba.de/blog/wann-ist-die-beste-rei-sezeit-fuer-suedafrika/#klima-suedafrika.html](http://www.madiba.de/blog/wann-ist-die-beste-rei-sezeit-fuer-suedafrika/#klima-suedafrika.html) (03.06.2019).

Drechsler, Wolfgang (2019): Stromausfälle legen Südafrika lahm. [www.handelsblatt.com/politik/international/weltgeschichten/drechsler/weltgeschichte-stromausfaelle-legen-suedafrika-lahm/24117064.html?ticket=ST-3815922-bbEUmtcDNaYmMZCfeeZO-ap3.html](http://www.handelsblatt.com/politik/international/weltgeschichten/drechsler/weltgeschichte-stromausfaelle-legen-suedafrika-lahm/24117064.html?ticket=ST-3815922-bbEUmtcDNaYmMZCfeeZO-ap3.html) (25.05.2019).

Mittermeier, Alexander (2018): Die 7 größten Reiseveranstalter in Deutschland. [www.gevestor.de/details/die-7-groessten-reiseveranstalter-in-deutschland-754553.html](http://www.gevestor.de/details/die-7-groessten-reiseveranstalter-in-deutschland-754553.html) (24.05.2019).

Teubner (2009): Die Geschichte von Südafrika. [www.suedafrikatour.de/allgemeines/geschichte.htm#1488.html](http://www.suedafrikatour.de/allgemeines/geschichte.htm#1488.html) (04.06.2019).

Thielke (2019): ANC gewinnt Wahl in Südafrika. <https://www.faz.net/aktuell/politik/anc-verliert-prozentpunkte-gewinnt-aber-wahl-in-suedafrika-16182039.html> (04.06.2019).

Aida (2019): Afrika Kreuzfahrten. [www.aida.de/kreuzfahrt/ziele/afrika.40190.html](http://www.aida.de/kreuzfahrt/ziele/afrika.40190.html) (27.05.2019).

Alltours-reisecenter (2019): Reiseziel Südafrika. <http://www.alltours-reisecenter.de/rei-seziele/suedafrikaInformationen%20zum%20Reiseziel%20S%C3%BCdafrika.html> (28.05.2019).

Appino (2019): Zielgruppenanalyse. [www.appinio.com/de/zielgruppenanalyse#einleitung.html](http://www.appinio.com/de/zielgruppenanalyse#einleitung.html) (01.06.2019).

Auswärtigesamt (2019): Südafrika: Reise- und Sicherheitshinweise. [https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/suedafrika-node/suedafrikasicherheit/208400#content\\_6](https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/suedafrika-node/suedafrikasicherheit/208400#content_6) (24.05.2019).

Beste Reisezeit (2019): Klimazonen im südlichen Afrika. [www.beste-reisezeit.org/pages/afrika.php](http://www.beste-reisezeit.org/pages/afrika.php) (26.06.2019).

Bundeszentrale für politische Bildung (2019): Bedürfnisse. [www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18801/beduerfnisse.html](http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18801/beduerfnisse.html) (01.06.2019).

Businesstech (2018): South Africa crime stats 2018. [www.businesstech.co.za/news/government/270689/south-africa-crime-stats-2018-everything-you-need-to-know.html](http://www.businesstech.co.za/news/government/270689/south-africa-crime-stats-2018-everything-you-need-to-know.html) (29.05.2019).

Deutscher Tourismusverband (2018): Zahlen – Daten – Fakten. [www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/Presse\\_PDF/ZDF\\_2018\\_Web.pdf](http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/Presse_PDF/ZDF_2018_Web.pdf) (29.05.2018).

Dertour (2019): Rundreisen in Südafrika. [www.dertour.de/rundreisen/afrika/suedafrika.html](http://www.dertour.de/rundreisen/afrika/suedafrika.html) (27.05.2019).

---

Fti (2019): Südafrika Reisen – Ihr Urlaub mit FTI. [www.fti.de/fti-weltweit/afrika/suedafrika.html](http://www.fti.de/fti-weltweit/afrika/suedafrika.html) (27.05.2019).

Geoplay (2019): Südafrika. [www.geoplay.de/laenderlexikon/suedafrika.aspx](http://www.geoplay.de/laenderlexikon/suedafrika.aspx) (03.06.2019).

Liportal (2019): Südafrika. [www.liportal.de/suedafrika/ueberblick/#c59471.html](http://www.liportal.de/suedafrika/ueberblick/#c59471.html) (03.06.2019).

Länderdaten (2018): Bruttoinlandsprodukt pro Kopf. [www.laenderdaten.de/wirtschaft/BIP\\_pro\\_kopf.aspx](http://www.laenderdaten.de/wirtschaft/BIP_pro_kopf.aspx) (03.06.2019).

Orangesmile (2019): Geographische Übersicht Südafrika. [www.orangesmile.com/common/img\\_country\\_maps/south-africa-map-1.jpg](http://www.orangesmile.com/common/img_country_maps/south-africa-map-1.jpg) (26.06.2019).

Skillday (2019): Bedarf. <https://skillday.de/bedarf/> (01.06.2019).

Statista (2017): Bevölkerungsdichte in Deutschland 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/440766/umfrage/bevoelkerungsdichte-in-deutschland/> (03.06.2019).

Statista (2019): Statistiken und Daten zur Kriminalität. [www.de.statista.com/themen/94/kriminalitaet/](http://www.de.statista.com/themen/94/kriminalitaet/) (29.05.2019).

The World Bank (2019): Data for South Africa, upper middle Income. [www.data.worldbank.org/?locations=ZA-XT](http://www.data.worldbank.org/?locations=ZA-XT) (24.06.2019).

Thomas Cook (2019): Rundreisen. [www.thomascook.de/rundreisen/suedafrika.html](http://www.thomascook.de/rundreisen/suedafrika.html) (27.05.2019).

Tourism (2019): Tourism Factsheet. Quarter four (OCT-DEC) 2018 tourism performance. [www.tourism.gov.za/AboutNDT/Publications/State%20of%20Tourism%20-%20Tourism%20Performance%20-%20Quarter%20-%20October%20-%20December%202018.pdf](http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Publications/State%20of%20Tourism%20-%20Tourism%20Performance%20-%20Quarter%20-%20October%20-%20December%202018.pdf) (26.05.2019).



Tourism (2017): Nation Tourism Sector Strategy 2016 – 2016. [www.tourism.gov.za/AboutNDT/Publications/National%20Tourism%20Sector%20Strategy%20NTSS%202016-2026.pdf](http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Publications/National%20Tourism%20Sector%20Strategy%20NTSS%202016-2026.pdf) (06.06.2019).

tradingeconomics (2019): South Africa Tourist Arrivals. [www.tradingeconomics.com/south-africa/tourist-arrivals](http://www.tradingeconomics.com/south-africa/tourist-arrivals) (26.05.2019).

Tui (2019): Pauschalreisen. [www.tui.com/pauschalreisen/suedafrika.html](http://www.tui.com/pauschalreisen/suedafrika.html) (27.05.2019).

venedigreiseinfo (2019): Zahlen Venedig. [www.venedig-reiseinfo.de/Venedig\\_Zahlen.php](http://www.venedig-reiseinfo.de/Venedig_Zahlen.php) (26.05.2019).

# Anhänge

## Anhang 1: Auswärtiges Amt – Sicherheitshinweise

### Landesspezifische Sicherheitshinweise

#### *Kriminalität*

Südafrika verzeichnet eine hohe Kriminalitätsrate, vor allem in den Großstädten und deren Randgebieten. Dies schließt auch Straftaten unter Anwendung von körperlicher Gewalt ein. Der überwiegende Teil der Gewaltkriminalität erfolgt in Gegenden und unter Umständen, von denen üblicherweise Reisende nicht betroffen sind. Gleichwohl ist es nicht ausgeschlossen, dass Reisende Ziel und Opfer von Diebstählen, Einbrüchen, Raub und ähnlicher Delikte werden.

Aus Sicherheitsgründen wird empfohlen, für die Dauer des Aufenthaltes in Südafrika ein Mobiltelefon mitzuführen, das im innerstädtischen Bereich nicht sichtbar getragen werden sollte. Notrufnummern: Polizei: 10 111, Rettungsdienste: 10 177 oder 112.

Die Innenstädte von Johannesburg, Pretoria, Durban, Port Elizabeth und Kapstadt und anderer großer Städte sollten nach Geschäftsschluss und insbesondere nach Einbruch der Dunkelheit gemieden werden; an Sonn- und Feiertagen sollte man sich nur in Gruppen in den Innenstädten aufhalten. Auch ist tagsüber erhöhte Vorsicht angeraten.

In jüngster Zeit sind vermehrt Reisende bzw. Reisegruppen, die auf dem Weg von und zu den Flughäfen Johannesburg und Kapstadt waren, angehalten und ausgeraubt worden. Häufig werden auf den Straßen, vor allem in den Innenstädten, Handtaschen weggerissen. In einer solchen Situation sollte keine Gegenwehr geleistet werden, da die Täter bewaffnet sein könnten. Zudem sollte auf das Tragen größerer, wertvoller Handtaschen möglichst verzichtet werden. Taschen sollten niemals unbeaufsichtigt gelassen werden. Selbst in Hotelrestaurants und –zimmern gibt es Diebstähle. Wertsachen sollten nicht offen getragen bzw. zur Schau gestellt werden.

Township-Besuche sollten nur in organisierter Form und nur mit ortskundiger Führung stattfinden.

Bei Ausflügen in öffentlich zugängliche Naturflächen und Parks und zu bekannten Sehenswürdigkeiten Südafrikas sollten keine einsam gelegenen Wanderwege benutzt und unbelebte Gegenden gemieden werden. Ausflüge sollten nur in Gruppen unternommen werden.

Einzelreisenden wird empfohlen, Anschluss bei größeren Reisegruppen zu suchen.

Rucksacktouristen sollten auf sichere Unterkünfte achten. Einschlägige Reiseführer geben Empfehlungen für Backpacker Hostels ab. Trotzdem ist Vorsicht geboten.

In dichtem Verkehr und an roten Ampeln kommt es vor allem in großen Städten häufig zu einem Blitzeinbruch, sog. „smash-and-grab“: Überfälle, bei denen selbst im Verkehr Autotüren geöffnet oder Scheiben eingeschlagen werden, um Wertgegenstände aus dem Auto zu entwenden. Hin und wieder kommt es vor allem nach Einbruch der Dunkelheit an weniger befahrenen Straßenkreuzungen zu Fahrzeugentführungen. Autofenster sollten daher immer geschlossen und Autotüren von innen verriegelt bleiben. Handtaschen, Fotoapparate, Mobiltelefone usw. sollten nicht sichtbar im Auto liegen. Bei Wartezeiten an großen Kreuzungen sollte man aufmerksam sein und seine Umgebung beobachten. Es empfiehlt sich, beim Anhalten ausreichend Abstand zu anderen Fahrzeugen zu halten.

Bei der Autobahnfahrt im städtischen Umland, insbesondere beim Transit durch bestimmte Vorortgebiete (z. B. Kapstadt: N2 zwischen Flughafen und Stellenbosch, Pretoria: Fahrten zum Pilanesberg) besteht bei Dämmerung und Dunkelheit ein erhöhtes Risiko des sog. „Stoning“, d. h. Fahrzeuge werden durch Steinwürfe und/oder Steinblöcke zum Abbremsen und Stoppen gezwungen, um die Situation zum Überfall auf die Insassen zu nutzen.

Bei einem Überfall sollte auf jede Gegenwehr verzichtet werden.

#### Naturkatastrophen

Vor allem in den Sommermonaten kommt es in Südafrika aufgrund der herrschenden klimatischen Bedingungen immer wieder zu Busch- und Waldbränden. Eine Beeinträchtigung der Infrastruktur auch in Tourismusgebieten ist in diesen Fällen nicht ausgeschlossen. Reisende sollten sich über entsprechende Meldungen in den aktuellen Medien informieren und ggf. den Hinweisen der lokalen Behörden folgen.

Starke Regenfälle können zu Überschwemmungen in Nationalparks (wie im Krüger-

Nationalpark) führen. Reisenden wird empfohlen, insbesondere in der Regenzeit Januar bis März aktuelle Informationen bei SAN-Parks (South African National Parks) abzurufen.

#### Krisenvorsorgeliste

Deutschen Staatsangehörigen wird grundsätzlich empfohlen, sich in die Krisenvorsorgeliste einzutragen, um im Notfall eine schnelle Kontaktaufnahme zu ermöglichen. Pauschalreisende werden in der Regel über die Reiseveranstalter über die Sicherheitslage im Reiseland informiert.

## Anhang 2: Fragebogen

Destinationsmanagement Südafrika: Fragebogen zur empirischen Informationssammlung. Bitte beantworten sie nun folgende Fragen:

1. Welche Anforderungen / Auflagen müssen von staatlicher Seite erfüllt werden, um als Reiseagentur auftreten zu dürfen?
2. Welche Anforderungen müssen von staatlicher Seite erfüllt werden, um Reisen veranstalten zu können? (Prüfung der Tourguides, Beförderung von Personen etc.)?
3. Welche sind Ihrer Meinung nach die einflussreichsten Tourismusorganisationen, die im Ausland für den Tourismus in Südafrika werben? Auf welche Länder konzentrieren sie sich?
4. Sind die Werbekampagnen von Zielland zu Zielland unterschiedlich (i.e. gibt es Unterschiede in der Kommunikation für afrikanische und nicht afrikanische Länder)?
5. Gibt es unterschiedliche Interessenschwerpunkte zwischen Afrikanischen und Nicht-Afrikanischen Besuchern; wenn ja, welches sind Ihrer Erfahrung nach die drei wichtigsten Interessenschwerpunkte dieser Gruppen?
6. Wo sehen sie Wachstumspotential für den Tourismus in Südafrika? Was sind die wichtigsten limitierenden Faktoren?

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname