

Buch

Wilfried Trillenberg (Hrg.), Andrej Krysovaty, Yevhen Savelyev u.a.

**Ukraine unter Entscheidungszwang. Veränderungen in Wirtschaftszweigen**

Berlin, 2014, 248 Seiten.

S. 156-161

**Galyna Trillenberg**

## **Perspektiven für Urlaubs-Tourismus-Cluster in der Ukraine**

In der gibt es eine große Anzahl von Tourismuseinrichtungen, die in bekannten Urlaubsregionen in den bergigen Karpaten, in den Großstädten Kiew, Lviv und Odessa sowie in den Uferregionen am Schwarzen Meer liegen. Einige Reiseveranstalter organisieren Gesundheitsreisen oder Jugendreisen in spezielle Einrichtungen. Nachfolgend geht es um die Perspektiven für die Entwicklung des Tourismus in weniger bekannten Gebieten, die bisher weder national noch international für Urlauber angeboten wurden. Diese Gebiete sind für kapitalkräftige Tourismusunternehmen kaum von Interesse, da die notwendige Infrastruktur kaum entwickelt ist und Unterkünfte für einen Tourismus im größeren Umfang nicht vorhanden sind.

Die Entwicklung von Tourismusangeboten in solchen entlegenen Gebieten mit schwacher Infrastruktur könnte aber auch ohne große und risikofolle Investitionen erreicht werden, wenn Kleinanbieter arbeitsteilig in Tourismusprojekten zusammenarbeiten in der in anderen Bereichen bereits erfolgreich erprobten Form von regionalen Clustern. Dabei wird die Region nicht durch administrative Verwaltungseinheiten gebildet, sondern durch die Ausmaße, die durch die Tourismusangebote abgedeckt werden. Nachfolgend soll betrachtet werden, inwieweit sich erfolgreiche Perspektiven für eine Tourismusentwicklung mit Hilfe von Clustern in den entlegenen Gebieten der Ukraine ergeben könnten.

### **Charakteristik eines Urlaubs-Touristik-Clusters**

Allgemein stellen Cluster ein Netzwerk oder eine Wertschöpfungskette dar, mit dem Ziel ein Produkt zu entwickeln und am Markt anzubieten oder für einen Klienten ein neues Produkt zu entwickeln und bis zur Produktionsreife zu führen. In der Automobilbranche wäre dies beispielsweise die Entwicklung eines neuen Autoscheinwerfers für eine Automarke, der in einen weiterentwickelten Autotyp eingebaut werden soll. Für die Entwicklung eines solchen neuen Scheinwerfers nach dem Modulsystem ist die Zusammenarbeit verschiedener spezialisierter Unternehmen erforderlich. Dies können Unternehmen aus folgenden Bereichen in einer geografischen Nähe zueinander sein: Auftraggeber mit seiner Produktvorstellung, Design, Glasproduktion, Plastikverarbeitung, Metallverarbeitung, Lampenfertigung, elektrische Vernetzung, Farbgebung, Gummieproduktion, Abdichtung etc. Für die Entwicklung des neuen Scheinwerfers wird ein Netzwerk der Konsultation erforderlich, für

die Produktion der Einzelteile ist jedes Unternehmen eigenverantwortlich für die Qualität und seine Kosten zuständig, es muss ein effizienter Typ der Montage gefunden werden und wirtschaftlich muss eine Wertschöpfungskette mit allen beteiligten Unternehmen erreicht werden, die die Interessen aller Beteiligten realisiert, d.h. ein Gewinn muss gesichert und ein Bankrott vermieden werden. Daraus folgt auch das Prinzip der gegenseitigen Unterstützung der Clustermitglieder bei auftretenden Problemen. Die Koordinierungsfunktion im Cluster kann ein Teilnehmer übernehmen, oder es wird ein eigenständiges Koordinierungsteam als Dienstleistungsbüro hinzugezogen.

Für ein Urlaubs-Touristik-Cluster (UT-Cluster) muss ein Netzwerk geschaffen werden, das die Ansprüche der potentiellen Touristen und die Interessen der beteiligten Anbieter der touristischen Dienstleistungen zusammenbringt. Die Ausbreitungsregion des UT-Clusters bestimmt sich aus den zu nutzenden natürlichen Gegebenheiten der Umwelt und den Standorten der Anbieter mit ihren Kapazitäten und ihrem Aktivitätsradius. Dadurch kann sich für ein UT-Cluster eine geografische Fläche ergeben mit weit auseinander liegenden Angebotsstandorten oder auch eine örtlich auf einer kleinen Fläche begrenzten Konzentration verschiedener Tourismusangebote.

Für die Entwicklung neuer Angebote wäre es günstig, Forschungsinstitute oder spezialisierte Unternehmensberatungen einzubeziehen. Einerseits geht es um die Entwicklung neuer Serviceleistungen, andererseits können bereits in anderen Gegenden existierende und erfolgreich realisierte Tourismusangebote in die Clusteraktivitäten einbezogen werden. Auch die Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen würde neues Wissen einfließen lassen und durch Studenten-Praktikanten könnten Kapazitäten saisonbedingt erweitert werden.

Ein Koordinierungsbüro sollte die einzelnen existierenden Dienstleistungsangebote zu einem Gesamtangebot bündeln, aus dem sich Touristen dann durch Erweiterungen oder Veränderungen nach ihren Bedürfnissen ihren individuellen Urlaubsaufenthalt gestalten können. Das Koordinierungsbüro (auch als Reise- oder Standortagentur bezeichnerbar) muß aus den gemeinsamen günstigen Standortfaktoren und den Angeboten eine Wertschöpfungskette bilden, die den Bedürfnissen der Touristen und den Interessen der Clustermitglieder entspricht. Das Cluster wird solange erfolgreich sein, wie gemeinsame Interessen gewahrt sind. Damit erfolgt der Zusammenschluss auf freiwilliger Basis aus der Einsicht heraus, dass in der arbeitsteiligen Zusammenarbeit für jedes Clustermitglied ein Vorteil im Vergleich zur eigenständigen Angebotserstellung besteht. Da die volle finanzielle Eigenständigkeit der Clustermitglieder erhalten bleibt, ist keine Außenfinanzierung für das Cluster erforderlich. Erfahrungen aus anderen Bereichen und aus dem Ausland zeigen, dass die Koordinierungsfunktion, in unserem Falle die Reise- oder Standortagentur, durch örtliche oder regionale Budgets finanziert werden sollte. Dies wäre auch von Vorteil für die Regionen, da durch den aufkommenden Tourismus die Einnahmen in den regionalen und örtlichen Budgets wachsen werden. In vielen Ländern vergibt der Staat oder die Verwaltungsregion Fördermittel zur Unterstützung von Aktivitäten im Tourismusbereich.

Das UT-Cluster sollte einen Mindestumfang an Dienstleistungen anbieten, dazu gehören:

- Transportdienstleistungen (An- und Abtransport zu Urlaubsbeginn und Urlaubsende, Transport während des Urlaubsaufenthaltes, - durch verschiedene Transportarten)
- Unterbringung in verschiedenen Kategorien
- Beköstigung in verschiedenen Varianten
- Verschiedene Exkursionsangebote
- Verschiedene Abendangebote
- Sicherung der technischen Infrastruktur (Mobilfunknetz, Geldtransfer, Reparaturhandwerk,)
- Besondere Betreuung für Kinder und Jugendliche
- Verschiedene Schlechtwetterangebote
- Verschiedene Möglichkeiten der individuellen Betätigung (Wandern, Fahrradfahren, Reiten, Angeln an Gewässern, Sammeln von Beeren und Pilzen im Wald)

### **Wettbewerbsvorteile durch Clusterbildung**

Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen sucht sich ein Urlaubstourist seinen Urlaubsort nicht nur nach der natürlichen Umwelt aus, sondern auch nach den Kosten für die Nutzung der angebotene Dienstleistungen. Der Urlaubstourist hat bestimmte Vorstellungen von einem zu ihm passenden Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Anbieter von Dienstleistungen im Tourismusbereich stehen im Wettbewerb um die Erreichung des vom Touristen gewünschten Preis-Leistungs-Verhältnisses. Folgende Vorteile könnten durch die Mitarbeit im Cluster erreicht werden:

- Verbesserte Arbeitsteilung und positive externe Effekte zwischen den Serviceanbietern im Cluster.
- Gemeinsamkeiten bestehen z. B. beim gemeinsamen Interesse an lokal verfügbarem Personal und seiner Qualifizierung. Eine verbesserte Arbeitsteilung wird durch Konzentration der einzelnen Anbieter auf ihre Kernkompetenzen bei Auslagerung von Sekundärfunktionen auf Zulieferer möglich.
- Gesteigerte Innovationskraft durch das Ausmaß des impliziten Wissens, das die Anbieter zusammengenommen haben. Es wird über informelle Kontakte (das soziale Kapital eines Clusters) und Arbeitsplatzwechsel (z.B. bei studentischen Praktikanten) ausgetauscht und schafft Innovationen.
- Möglichkeit zum Networking, das Knüpfen von neuen Kontakten. Auf Informations- und Kommunikationsplattformen können Partner sich über Entwicklungen und Trends der jeweiligen Branchen austauschen.
- Bei der Durchführung von Projekten werden die Teilnehmer durch das Koordinierungsbüro unterstützt - durch die Suche von geeigneten Projektpartnern außerhalb des Clusters, durch die Unterstützung beim Einwerben von Fördermitteln bei Sponsoren und durch die Beratung während der Durchführung des Projekts.
- Weiter gibt es maßgeschneiderte Fortbildungsangebote für die verschiedenen Themengebiete. Durch die Organisation von speziellen Veranstaltungen, die von Fachveranstaltungen, Studienreisen, Erfahrungsaustauschrunden bis zu Workshops mit Trainings reichen, können sich die Clustermitglieder spezifisches Know-how aneignen.

- Unterstützung der Werbung von Touristen durch Realisierung von gemeinsamen Auftritten auf Tourismussmessen und gemeinsame Informationsplattformen im Internet.

## **Fazit**

Die Clusterbildung muß auf das Interesse in der Regionalverwaltung und in den Gemeindeverwaltungen stoßen, denn diese müssen ihre Entwicklungskonzepte mit dem Teil der Tourismusangebote ergänzen und ein Minimum von Finanzen aus ihren Budgets bereitstellen. Auch die Mitarbeit der regionalen Industrie- und Handelskammern wäre von Nutzen, zumindest aber die Einsetzung von Tourismusbeauftragten für die Unterstützung von Projekten mit Kleinunternehmen im ländlichen Bereich und in Kleinstädten, die von touristischen Großunternehmen bei ihren Aktivitäten keine Berücksichtigung finden.

Zu den Vorteilen, einer Tourismusentwicklung in abgelegenen Gegenden der Ukraine gehört das relativ niedrige Lohnniveau für diesen intensiven Dienstleistungsbereich. Damit ist ein günstigeres Preis-Leistungs-Verhältnis zu touristisch entwickelten Regionen möglich. Ein zweiter Vorteilsfaktor ist das noch relativ saubere ökologische Umfeld ohne starke industrielle Verunreinigungen. Ein dritter Vorteilsfaktor könnte durch die gestresste Stadtbevölkerung in der ländlichen Ruhe wahrgenommen werden bei gleichzeitig möglicher Zuschaltung der Netzverbindung per Mobiltelefon und Internet in den beruflichen und familiären Lebensraum. Der oftmals gewünschte "Tapetenwechsel" wird hier realisierbar, - zumindest zeitweise

Das traditionelle Zusammenwohnen von Familien in den ländlichen Gegenden der Ukraine ist eine gute Voraussetzung für die Einrichtung eines Beherbergungsunternehmens oder anderen touristischen Dienstleistungsunternehmen als Familienbetrieb, um den Zusammenhalt der Familie zu fördern und die Abwanderung aus den ländlichen Gegenden zu stoppen. In Österreich werden annähernd die Hälfte der Beherbergungsunternehmen als Familienbetriebe erfolgreich in den ländlichen Gegenden und Kleinstädten geführt.

Zu den Nachteilen, die einer Verbesserung bedürfen, gehört die Verkehrsinfrastruktur. Viele Gemeinden sind über ein großmaschich verzweigtes Netz von Landstraßen nur über schlechte Zufahrten erreichbar und schrecken Touristen im Privat-PKW ab. Hier müssen passende Transportlösungen angeboten oder eine Verbesserung der Straßenqualität erreicht werden. Es müssen die räumlichen Möglichkeiten für Schlechtwetterprogramme erweitert werden. Die Bedingungen für Übernachtungen in Privatunterkünften und Kleinhotels haben oftmals noch nicht den gewünschten Standart erreicht.

Großer Nachholbedarf im Tourismusbereich besteht in den entlegenen Gegenden bei der Professionalität. Zu ihrer Verbesserung bietet die Organisation von Weiterbildungsveranstaltungen im Rahmen des UT-Clusters gute Möglichkeiten. Dies könnte in Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen und durch studentische Praktikanten erfolgen. Auch die regionalen Industrie- und Handelskammern könnten hier berufsspezifische Unterstützung geben.

Bei der relativ schwachen Verfügung der Regionalhaushalte und örtlichen Haushalte mit Finanzmitteln ist kaum zu erwarten, dass sich diese Körperschaften finanziell an UT-Clustern beteiligen können. Aber sie sollten zumindest in ihre regionalen und örtlichen Entwicklungskonzeptionen die Clusterentwicklung im Tourismusbereich aufnehmen und die zu realisierenden Infrastrukturmassnahmen auch zur Unterstützung der Dienstleistungen für die Tourismusentwicklung ausrichten. Zumindest sollten aber Wege und Möglichkeiten gefunden werden, um ein Koordinierungsbüro für die Aufbauphase eines UT-Clusters technisch, räumlich und personell finanzieren zu können

Durch die Erarbeitung eines professionellen Entwicklungskonzepts für ein UT-Cluster sollte versucht werden, in das Cluster eine Bank einzubeziehen. Diese hat ihren Vorteil aus der Abwicklung des Zahlungsverkehrs und Vergabe von Kleinkrediten an die Mitglieder des UT-Clusters. Die Bank sollte bei den Finanztransaktionen Beratung geben und auch finanzielle Unterstützung für das Gesamtprojekt.