

Hochschule Bremen  
Fachbereich Gesellschaftswissenschaften  
Internationaler Studiengang Angewandte Freizeitwissenschaft B.A.

## Bachelor Thesis

vorgelegt von

**Erika Elisabeth Inga-Marie Werbeck**

geboren am 30.09.1984 in Kirchheimbolanden, Deutschland

wohnhaft in Bremen, Horner Heerstraße 20

Matrikelnummer: 281559

---

Modul 7.4

# Ländlicher Gemeinde-Tourismus – Chancen und Risiken für „Socios“ in Costa Rica

---

Community based rural tourism – chances and risks  
for „Socios“ in Costa Rica

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Bernd Stecker

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Rainer Hartmann

Bremen, 03.12.2012



## **Abstract**

This work aims to investigate key reasons for lack of economic and social sustainability of community based rural tourism. The case study for this work is Casa Calateas, a small tourist business in rural Costa Rica. As a member of the costarricense network called "ACTUAR", Casa Calateas runs its own tourist lodge and provides authentic insights into the lifestyle of a rural community and its impressive natural riches which the village inherited. The starting point of the examination of this case study was the observation that other, comparable members of the network in Costa Rica can generate a considerably bigger economic success than that observed at Casa Calateas. The thesis explores framework conditions and prerequisites for the case example to become a viable business and to benefit the organisations socio-members. It also examines success factors for more lasting management. For this purpose, a first step was to do a secondary data analysis. This included data gathered through an internship, such as the initial business plan of Casa Calateas, as well as scientific documents like the tourism guideline of the German Agency for International Cooperation. In a second step key informant interviews were carried out and evaluated. The methodologies utilised for analysis were the participatory evaluation method PRA/RRA and the qualitative content analysis of Mayring. The main findings and recommendations from the analysis, to increase the success and sustainability of Casa Calateas, were: the need to improve the communication structure of the business, broader assignment of tasks, adequate distribution of the profits, creation of legal bases, expansion of the activity supply, greater flexibility at the guest canvassing and improve marketing. These recommendations are both necessary for the organisations success and are feasible for the business to implement.

## **Zusammenfassung**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die wesentlichen Gründe für die mangelnde ökonomische sowie teilweise soziale Nachhaltigkeit des ländlichen Gemeinde-Tourismus am konkreten Fallbeispiel Casa Calateas zu erforschen. Dieser touristische Kleinbetrieb ist Teil des costa-ricanischen Netzwerkes „ACTUAR“ und bietet in Form einer Lodge authentische Einblicke in die Lebensweisen der ländlichen Bevölkerung und deren Naturschätze. Ausgangspunkt der Untersuchung war die Beobachtung, dass andere, vergleichbare Mitglieder des Netzwerkes einen wesentlich größeren wirtschaftlichen Erfolg verbuchen können. Die vorliegende Thesis soll offenlegen, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den nachhaltigen Betrieb der sogenannten Socios gegeben sein müssen und zudem Erfolgsfaktoren für mehr nachhaltiges Wirtschaften herausarbeiten. Zu diesem Zweck wurden im ersten Schritt sowohl interne Daten, wie beispielsweise der Businessplan und aktuelle wirtschaftliche Kennzahlen, als auch wissenschaftliche Publikationen wie der Tourismussteitfaden der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit analysiert. In einem zweiten Schritt wurden zudem Schlüsselinformanteninterviews durchgeführt und ausgewertet. Leitgebende Methoden waren dabei die partizipativen Erhebungsinstrumente des RRA/PRA sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Aus den zentralen Ergebnisse wurden systematisch Handlungsempfehlungen abgeleitet: Eine Verbesserung der Kommunikationsstruktur, breitere Zuweisung von Aufgaben, angemessene Verteilung der Gewinne, Schaffung rechtlicher Grundlagen, Erweiterung des Aktivitäten-Angebots, größere Flexibilität bei der Gästeakquisition und verstärktes Marketing erscheinen sowohl nötig als auch machbar.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Ausgangsposition .....	2
1.3	Zielsetzung .....	2
1.4	Aufbau der Arbeit.....	2
2	Definitionen und Begriffsbestimmungen.....	3
2.1	Nachhaltige Entwicklung .....	3
2.2	Begriff „Ländlicher Gemeinde-Tourismus“ - eine Herleitung .....	4
2.2.1	Tourismus, Naturtourismus, Ökotourismus .....	4
2.2.2	Ländlicher Tourismus .....	5
2.2.3	Gemeindebasierter Tourismus (Community Based Tourism) .....	6
2.2.4	Ländlicher Gemeinde-Tourismus: inhaltliche Schwerpunkte .....	7
2.3	Socio.....	7
3	Turismo Rural Comunitario in Costa Rica am Beispiel von Casa Calateas .....	8
3.1	Costa Rica .....	8
3.1.1	Naturräumliche und sozialgeographische Gegebenheiten.....	8
3.1.2	Wirtschaftszweig Tourismus .....	9
3.1.3	Touristische Kennzahlen .....	9
3.1.4	Costa Rica und Turismo Rural Comunitario .....	10
3.2	Turismo Rural Comunitario (TRC).....	10
3.2.1	Entstehung und Entwicklung .....	10
3.2.2	Organisationsstrukturen.....	11
3.2.3	Motivation und Ziele.....	11
3.2.4	Konzept des Turismo Rural Comunitario.....	14
3.3	ACTUAR.....	15
3.4	Fallbeispiel Casa Calateas (CC) .....	16
3.4.1	Naturräumliche und sozialgeographische Gegebenheiten.....	17
3.4.2	Gemeinde Carbón Dos .....	17
3.4.3	ASODECC: Entwicklung und Ziele .....	18
3.4.4	Touristische Service-Angebote.....	19
4	Erhebungs- und Auswertungsmethode .....	19
4.1	Erhebungsmethode .....	19
4.2	Auswertungsmethode (nach Mayring).....	22
5	Ergebnisse und Diskussion .....	23

5.1	Gesellschaft .....	24
5.1.1	Ziele .....	25
5.1.2	Unternehmensführung .....	26
5.1.3	Partizipation und Authentizität .....	27
5.1.4	Persönliches Engagement .....	30
5.1.5	Freiwilligen-Arbeit .....	31
5.2	Wirtschaft .....	31
5.2.1	Tourismuspolitische Rahmenbedingungen .....	32
5.2.2	Innerbetriebliche Rahmenbedingungen .....	33
5.2.3	Rechtliche Grundlagen .....	35
5.2.4	Einkommens,- Arbeitsplatzeffekte .....	36
5.2.5	Betriebswirtschaftliche Schwachstellen .....	38
5.3	Ökologie .....	41
5.4	Marketing .....	43
5.4.1	Begriffe und Strukturen .....	43
5.4.2	Marketing-Managementaufgaben .....	43
5.4.3	Marktabgrenzung .....	44
5.4.4	Marketingstrategien und strategische Analyseinstrumente .....	46
5.4.5	Marketinginstrumente .....	46
6	Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen .....	51
6.1	Gesellschaft .....	51
6.2	Wirtschaft .....	52
6.3	Ökologie .....	53
6.4	Marketing .....	55
6.5	Eignung des methodischen Vorgehens .....	56
7	Fazit und Ausblick .....	57
8	Literaturverzeichnis .....	58
9	Anhang A: Exkurse .....	63
9.1	Exkurs 1: Turismo Rural Comunitario .....	63
9.2	Exkurs 2: Rahmenbedingungen für die touristische Entwicklung und Gebührenspektrum ....	63
9.3	Exkurs 3: Marketingstrukturen .....	65
9.4	Exkurs 4 Marketingglossar .....	67
10	Anhang B: Liste der Gesprächspartner .....	69
11	Eidesstattliche Erklärung .....	70

<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>		<b>Seite</b>
Abb. 1	Wechselwirkung der nachhaltigen Entwicklung	4
Abb. 2	Verteilung der Biodiversität auf der Erde; Ausschnitt Costa Rica	8
Abb. 3	Akteure im Turismo Rural Comunitario	12
Abb. 4	ACTUAR und Small Grants Programme–Strategie	16
Abb. 5	Partizipationsstufen nach dem Modell von GTZ-LISTRA-TÖB	28
Abb. 6	Marketingstruktur (eigene Darstellung nach Bruhn, 2010)	65

### **Verzeichnis der Tabellen**

Tab. 1	Erwartungen und Einstellungen von Naturtouristen	13
Tab. 2	Identitätsmerkmale des Turismo Rural Comunitario	15
Tab. 3	Schlüsselinformanten der halbstrukturierten Interviews	21
Tab. 4	Übersicht der Hauptkategorien	24
Tab. 5	Übersicht der Kernsatzcluster (Gesellschaft)	25
Tab. 6	Übersicht der Kernsatzcluster (Wirtschaft)	32
Tab. 7	Aufnahmebedingungen zur Mitgliedschaft bei ACTUAR	34
Tab. 8	Verkaufsübersicht von Casa Calateas 2010-2012	36
Tab. 9	Defizite bei Nutzung wirtsch. Potentiale in der Tourismusedwicklung	38
Tab. 10	Gebührenspektrum für Ökotourismus in Schutzgebieten	64
Tab. 11	Besucherstruktur 2006-2011 Casa Calateas	40
Tab. 12	Einnahmenstruktur 2006-2011 Casa Calateas	40
Tab. 13	Übersicht der Kernsatzcluster (Ökologie)	41
Tab. 14	Übersicht der Kernsatzcluster (Marketing)	43
Tab. 15	Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff 1966)	44
Tab 16	Skizzierung potentieller Tour-Angebote in Casa Calateas	53-54

### **Verzeichnis der Abkürzungen**

ACTUAR	Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CC	Casa Calateas
GIZ	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
ICT	Instituto costarricense de turismo
INWENT	Internationale Weiterbildung und Entwicklung mbH
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNDP	United Nations Development Programme

**Hinweise zur Literatur:**

Internetzitation: Im Folgenden werden die Quellenangaben aus dem Internet wie folgt aufgeführt (Herausgeber/Verfasser Jahr der Herausgabe: Reader der Seite). Bei nicht vorhandenen Jahreszahlen wird dies mit o. J. (ohne Jahreszahl) gekennzeichnet.

Interviewzitation: Im Folgenden werden die Quellenangaben aus den Schlüsselinformanteninterviews wie folgt aufgeführt (Interviewpartner Zeile: Zeilennummer)

Weibliche Form: Zur Vereinfachung der Darstellung wird in der vorliegenden Arbeit auf die weibliche Form i. A. verzichtet; in jedem Fall ist dabei jedoch implizit auch die entsprechende weibliche Person gemeint.

Zitierung aus Zweitquellen: Im Kapitel 2.2.2 ist darauf hinzuweisen, dass sich alle Inhalte auf den Herausgeber Prof. Dr. Hartmut Rein beziehen, da die von ihm zitierten Quellen nicht auffindbar waren. Auch die Tabelle 1 und Abbildung 8 waren nicht im Original aufzufinden.

Zitierung aus Feldnotizen und anderen Dokumenten als „Zusatzinformationen“ bezeichnet: Neben Inhalten durch Gespräche während des Aufenthaltes in Costa Rica (siehe Liste mit Gesprächspartner im Anhang B) wurden zwischen Deutschland und Costa Rica per Emails eine Reihe von Zusatzinformationen ausgetauscht. Diese werden wie folgt zitiert: (Organisation Zusatzinformationen Teil (A-C): Seitenzahl).

## **1 Einleitung**

Tourismus stellt weltweit einen der bedeutendsten und beständig wachsenden Wirtschaftszweige dar, an dem auch die Entwicklungsländer<sup>1</sup> einen nicht unerheblichen Anteil haben. Vor allem im Naturschutz wird zunehmend für den Einsatz von „Ökotourismus“ geworben, um zur Finanzierung von Schutzvorhaben beizutragen und gleichzeitig einen ökonomischen Anreiz zum Erhalt von Naturräumen und ihrer Biodiversität zu liefern (vgl. Steck et al. 1999: 1). In diesem Zusammenhang gilt Costa Rica als "Musterbeispiel" für Natur- und Ökotourismus und als Vorreiter im Ressourcen- und Klimaschutz (vgl. GIZ<sup>2</sup> o.J.: Costa Rica und Costa Rica/Überblick). Mit dem Vorsatz einer langfristigen Stärkung dieser Tourismusform gründete sich aus dem ersten Ökotreffen in Costa Rica 2001 die "Asociación Costarricense de Turismo rural Comunitario" (ACTUAR). Dabei entstand das Ziel, die Einnahmen des Tourismus nicht nur als ökonomischen Anreiz zum Erhalt von Naturräumen zu nutzen, sondern auch als Werkzeug für eine alternative Einnahmequelle innerhalb der lokalen Bevölkerung. Daraus entwickelte sich ein Netzwerk aus knapp 40 Partner-Gemeinden, sogenannten Socios. Diese indigenen land-, forst- und fischereiwirtschaftlichen Organisationen teilen das Vorhaben, den Tourismus als neue Chance zur ländlichen Regionalentwicklung zu nutzen (vgl. ACTUAR 2012: Warum mit ACTUAR verreisen).

Die vorliegende Arbeit wurde durch mein Praxissemester angeregt, das ich im Zentralbüro von ACTUAR (vgl. 3.3) absolvierte. Auf Studienreisen in die Socio-Gemeinden (vgl. 2.3) entwickelte ich großes Interesse an deren vielfältigen Projekten wo in intensiven Gesprächen enge Bindungen zu den Einheimischen aufgebaut werden konnten. Die Socio-Verantwortlichen nutzten diese Besuche, um Probleme mit den touristischen Projekten anzusprechen. In Folge dieser direkten und authentischen Gespräche, eigener Beobachtungen und vielschichtiger Einblicke in die Unternehmensstruktur von ACTUAR kristallisierte sich eine zentrale Fragestellung heraus:

### **1.1 Problemstellung**

Die vorliegende Bachelor Thesis behandelt am Beispiel des Socios „Casa Calateas“ (CC) die Fragestellung, warum einige Socios in Costa Rica trotz langem Bestehen überwiegend keine dauerhaften Gewinne erzielen. Grundlage für diese Annahme waren neben den Gesprächen in den Socios auch eine Reihe von Unterlagen, u.a. die offizielle Verkaufsübersicht der letzten zwei Jahre sowie die Aussagen der Managementebene des Socios und eine Einschätzung aus der Produktabteilung von ACTUAR: Bezogen auf das Fallbeispiel CC sind die Mitglieder dieses Socios seit elf Jahren im Tourismussektor tätig und streben laut der Buchhalterin noch immer das Ziel an, die Gewinnschwelle, den sogenannten „Break-Even-Point“, zu erreichen (vgl. Z.: 31ff).

---

<sup>1</sup> Laut dem Development Assistance Committee (DAC) gilt Costa Rica als Entwicklungsland (vgl. BMZ 2011-2013: DAC-Liste der Entwicklungsländer und –gebiete)

<sup>2</sup> Am 1. Januar 2011 entstand die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) als Ergebnis einer Fusion der drei Vorgängerorganisationen Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED) und der Weiterbildungsagentur Inwent (vgl. Taz 2012: Fusion mit Hindernissen)

## **1.2 Ausgangsposition**

Um die Problemstellung an einem konkreten Beispiel zu analysieren, wurde das Gespräch mit den Verantwortlichen der jeweiligen Socios gesucht. Der Leiter des Socios CC, Luis Zúñiga signalisierte großes Interesse an einer Zusammenarbeit, sodass nach zwei Vorgesprächen die Erarbeitung einer gemeinsamen Zielsetzung für die konkrete Fallstudie erfolgte. Allerdings entstanden bereits während dieser Entwicklungsphase zwei unterschiedliche Ansätze, mit welchem Schwerpunkt die Problemstellung zu beleuchten sei: Während Zúñiga vorrangig um die Unterstützung im Aufbau neuer Tour-Konzepte bat, wurden in Gesprächen mit den Mitarbeitern von ACTUAR grundlegende Probleme innerhalb des Kleinbetriebes sowie in der Zusammenarbeit zwischen CC und ACTUAR deutlich. In einem klärenden Gespräch wurde entschieden, einen Kompromiss aus beiden Schwerpunkten zu bilden: so werden sowohl die Ergebnispräsentation als auch Handlungsempfehlungen auf das konkrete Fallbeispiel zugeschnitten. Zudem wird eine Vorlage für neue Tour-Konzepte beispielhaft dargestellt und dieser Teil der Arbeit in die spanische Sprache übersetzt. Als Gegenleistung stellt die Organisation in Vertretung von Zúñiga alle notwendigen Informationen bereit, um eine umfassende Analyse von CC zu ermöglichen.

## **1.3 Zielsetzung**

Ziel der Bachelor Thesis ist es, anhand einer breiten Literaturlauswertung die wesentlichen Gründe für die mangelnde ökonomische sowie teilweise soziale Nachhaltigkeit des ländlichen Gemeinde-Tourismus am konkreten Fallbeispiel CC zu erforschen. Die Analyse soll offenlegen, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die nachhaltige Betreuung von Socios gegeben sein müssen. Aus den Ergebnissen der Fallstudie sollen anschließend Handlungsempfehlungen<sup>3</sup> für die zielorientierte Steuerung der Kleinbetriebe abgeleitet werden. Dabei wendet sich die Arbeit in erster Linie an die Verantwortlichen und Mitarbeiter des Socios CC sowie von ACTUAR. Allerdings soll durch die Form der Arbeit durchaus auch eine Vorlage für andere Socios entstehen, anhand derer sie die Möglichkeit haben, eine eigene Unternehmensanalyse durchzuführen. Daneben können alle weiteren Akteure genannt werden, die in den Bereichen ländlicher Gemeinde-Tourismus und Entwicklungszusammenarbeit tätig sind.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit ist in sieben Kapitel untergliedert. Das erste Kapitel umfasst die Einleitung mit Problemstellung und Zielsetzung. Diesem schließt sich ein genereller Überblick über zentrale Begrifflichkeiten an, die für das Verständnis der Arbeit von Bedeutung sind. Kapitel 3 ist als Einstieg in den fachlichen Hauptteil anzusehen. Im ersten Schritt werden hier wichtige Aspekte in Bezug auf Tourismus in Costa Rica zusammengefasst, anschließend wird in die spezielle Tourismusform des ländlichen Gemeinde-

---

<sup>3</sup> Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen ist die Berücksichtigung der Tatsache, dass jedes Socio für sich individuell klärt, wie es Erfolg definiert. Aus Sicht von Kyra Kruz, Geschäftsführerin von ACTUAR wird Erfolg individuell unterschiedlich definiert und muss mit den Erwartungen und Wünschen des jeweils einzelnen Projektes abgestimmt werden. In der Arbeit soll daher die Bedeutung, die mit dem Begriff „Erfolg“ verbunden wird, nicht pauschalisiert werden. Allerdings soll zum einheitlichen Verständnis der Fragestellung eine Basis vorgegeben werden, auf der die Problemstellung bearbeitet werden kann. Dazu wird vorausgesetzt, dass die potenziellen Nutznießer dieser Arbeit das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung (vgl.2.1) anstreben.



Tourismus eingeführt. Basierend auf diesen Informationen besteht der dritte Schritt darin, das konkrete Fallbeispiel CC in seinen Besonderheiten vorzustellen. Kapitel 4 erläutert die methodische Vorgehensweise. Dabei wird in einer ersten Erhebungsphase die Problemstellung zunächst durch die Analyse von Sekundärquellen herausgearbeitet. In einer zweiten Erhebungsphase werden mittels Schlüsselinformanteninterviews die Ergebnisse der ersten Erhebungsphase noch vertieft, überprüft und diskutiert. Kernstück der Arbeit stellt die Ergebnispräsentation im 5. Kapitel dar, die mit Hilfe der theoretischen Analyse die Gründe für den mangelnden Erfolg, aber insbesondere auch die Erfolgsfaktoren für mehr nachhaltiges Wirtschaften darstellt. Auf Basis der Ergebnisse werden in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen gegeben sowie Schlussfolgerungen für das Beispielunternehmen abgeleitet. Die Bachelor Thesis schließt im 7. Kapitel mit einem Fazit sowie einem Ausblick auf die Zukunft von CC.

## **2 Definitionen und Begriffsbestimmungen**

Vor der Auseinandersetzung mit der engeren Themenstellung sollen im folgenden Kapitel einige zentrale Begriffe erläutert werden, allerdings wird auf eine tiefergehende Diskussion verzichtet. Begriffe, die an dieser Stelle nicht erläutert werden, werden als bekannt vorausgesetzt. Neu eingeführte Bezeichnungen werden fortlaufend und in ihrem entsprechenden Kontext definiert.

### **2.1 Nachhaltige Entwicklung**

Die Literaturanalyse zu dieser Arbeit machte die Vielfalt der Definitionen von "Nachhaltigkeit" (englisch sustainability) und "nachhaltiger Entwicklung" (englisch sustainable development) deutlich. Dabei bezeichnen Grunwald und Kopfmüller nachhaltige Entwicklung als einen Prozess, während der Begriff Nachhaltigkeit das Ende eines solchen Prozesses, also einen ausbalancierten Zustand beschreibt (2006:7). Weil die Zielsetzung der Arbeit die Entwicklung von Handlungsempfehlungen beinhaltet, wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff „nachhaltige Entwicklung“<sup>4</sup> verwendet. Nach überwiegend in der Literatur akzeptierter Definition ist diese dann realisiert, wenn sie:

"die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können" (Hauff 1987:46).

Eine Entwicklung, die, wie im Tourismuseitfadens der GIZ so treffend beschrieben

„den Erhalt der natürlichen Ressourcen ebenso gewährleistet, wie wirtschaftliche Wertschöpfung für die lokale Bevölkerung und dabei mit einem partizipativen Entscheidungs- und Lernprozess anknüpft an die Kultur und Tradition der betroffenen Menschen“ (Steck et al. 1999: 1).

---

<sup>4</sup>Als Entstehungsjahr des Begriffs nachhaltige Entwicklung wird die Veröffentlichung des Brundtlandberichts 1987 verstanden. Dem Begriff gingen Diskussionen voraus, die bis in das 18. Jahrhundert zurückverfolgt werden können und die Ende der sechziger Jahre zu internationalen Debatten über Umwelt und Entwicklung führten. Als wichtigsten Meilenstein für die politische Verankerung des Nachhaltigkeitsbildes wird die UNCED-Konferenz von Rio 1992 angesehen (vgl. Grunwald und Kopfmüller 2006: 26).

Einen entscheidenden Faktor für die Bearbeitung der Problemstellung nimmt dabei die Tatsache ein, dass die im o.g. Zitat dargestellten drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung, Ökologie, Wirtschaft und Soziales, nicht getrennt voneinander, sondern in ständiger Wechselwirkung zueinander stehen (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Wechselwirkungen der nachhaltigen Entwicklung

Quelle: Inwent-Tourismus o.J. Nachhaltiger Massenmarkt

## 2.2 Begriff „Ländlicher Gemeinde-Tourismus“ - eine Herleitung

Auch die Literaturanalyse zur Definition von ländlichem Gemeinde-Tourismus erweist sich als schwierig. Nach ausführlicher Recherche kristallisiert sich keine allgemein gültige Definition zu diesem Begriff heraus. Um trotzdem eine Vorstellung von der Bedeutung dieser Tourismusform zu erhalten, wird eine Herleitung aus bereits bestehenden Konzepten und Definitionen versucht.

### 2.2.1 Tourismus, Naturtourismus, Ökotourismus

Es ist davon auszugehen, dass der ländliche Gemeinde-Tourismus eine Erscheinungsform von Tourismus ist, weshalb zunächst dessen Oberbegriff geklärt werden soll. In einer weit verbreiteten, sehr allgemeinen Definition umfasst Kasper Tourismus als:

"die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Reise und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlich und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist" (1996: 16).

Im Hinblick auf eine weitere Differenzierung wird ganz allgemein von verschiedenen Erscheinungsformen des Tourismus gesprochen, die sich weiter nach Motiven, Ursachen und Wirkungen untergliedern lassen (vgl. Müller et al. 1987:52). Danach kann unter den Reisemotiven auch der Naturtourismus als touristische Erscheinungsform aufgefasst werden. Laut Bundesamt für Naturschutz (BfN) bietet diese Tourismusform möglichst unverfälschte Natur - zumindest als Kulisse - für eine Vielzahl touristischer, insbesondere auch sportlicher Aktivitäten, z.B. Tauchen, Klettern, Luftsport, Survival, Expeditions- und Abenteuer-tourismus. Allerdings impliziert sie nicht zwangsläufig auch ein Schutz- oder Erhaltungsziel, weshalb dieses Tourismussegment nicht unbegründet als bloße Vermarktung und Nutzung von Natur kritisiert wird (vgl. BfN 2011: Ökologischer Tourismus und Naturtourismus).

Demgegenüber stammt laut Steck et al. das Konzept des Ökotourismus - verstanden als nachhaltige naturbezogene Tourismusform – aus der Naturschutzbewegung und formuliert folgende Ansprüche (1999: 12):

- Umweltverträglichkeit und soziokulturelle Verträglichkeit als Grundvoraussetzung
- Schaffung von Benefits (positive materielle oder immaterielle Wirkungen) für:
  - a) Schutzgebiete/Naturschutzgebiete (Mitfinanzierung)

b) Lokale Zielgruppen (Schaffung von Einkommen)

- Schaffung von Umweltbewusstsein

Auf Basis dieser Inhalte kann Ökotourismus als eine spezielle Form des Naturtourismus aufgefasst werden, die sich allerdings von anderen, nicht nachhaltigen Tourismusformen in Bezug auf die erwünschten ökologischen, sozio-kulturellen und wirtschaftlichen Effekte abgrenzt. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Machbarkeit im Sinne der Durchführbarkeit, der Konkurrenz und der Rentabilität einer solchen touristischen Entwicklung in dieser Definition nicht enthalten, aber als stillschweigend vorausgesetzt wird (vgl. ebd.). Aus dem Konzept des Ökotourismus sind wiederum weitere Unterformen entstanden. Für die Inhalte des ländlichen Gemeinde-Tourismus sind dabei insbesondere zwei Segmente von Bedeutung: der ländliche und der gemeindebasierte Tourismus.

### **2.2.2 Ländlicher Tourismus**

Auf Grund der Aktualität des Buches „Tourismus im ländlichen Raum“ von Rein und Schulter 2012 wird sich das folgende Kapitel bei der Definition und Abgrenzung zum Begriff „ländlicher Tourismus“ am Verfahren und der Auswahl der beiden Autoren orientieren.

Die Begriffe ländlicher Raum und Tourismus sind eng miteinander verbunden. Auch wenn Wissenschaft und Praxis gern mit der Kombination der Begriffe arbeiten, existiert bisher keine einheitliche Begriffsbestimmung (vgl. Rein und Schulter 2012: Vorwort). Nicht zuletzt auch, weil die Abgrenzung des Terminus ländlicher Raum äußerst schwierig ist. Die folgenden zwei Definitionen stehen stellvertretend für eine Vielzahl anderer (vgl. ebd.: 4). Dabei werden die unterschiedlichen Schwerpunkte deutlich.

Mit einem Blick auf die Abgrenzung von Räumen sowie die Einbindung der Bewohner beschreibt die Welttourismusorganisation UNWTO (2003; zit. in Rein und Schulter 2012: 4) den ländlichen Tourismus wie folgt:

*„Ländlicher Tourismus wird von Touristen mit ländlichem Frieden verbunden, abseits von touristischen Hauptströmen und intensiver Tourismusaktivität. Er wird von Reisenden angefragt, die auf eine sinnvolle und authentische Art nach einer Interaktion mit der ländlichen Umgebung und ihren Bewohnern suchen“ (Übersetzung vom Verfasser).*

Im Gegensatz zu der eher eng gefassten Definitionen beschreibt Foiera (1983; zit. in Rein und Schulter 2012: 4) den ländlichen Tourismus als:

*„Gesamtheit aller touristischen Erscheinungsformen und Beziehungen im ländlichen Raum“.*

Rein und Schulter stellen an dieser Stelle den dwif<sup>5</sup> vor, der für das Sparkassen-Tourismusbarometer des Ostdeutschen Sparkassenverbands eine definitorische Eingrenzung entwickelte: Tourismus wird demnach im ländlichen Raum als übergreifende Begrifflichkeit verstanden, welche die Kulisse bietet

---

<sup>5</sup> Das dwif ist ein Beratungsunternehmen für die Tourismus- und Freizeitbranche und bezeichnet seine Arbeit als Schnittstelle zwischen Forschung und praxisnaher Beratung

„... für vielfältige touristische Angebote und Aktivitäten ohne zwingenden direkten Bezug zu Landwirtschaft und ländlicher Kultur ...“ (dwif 2010: Jahresbericht S.155).

Dagegen wird Landtourismus als Tourismusform verstanden, bei der die ländliche Kultur im Mittelpunkt steht und Angebote umfasst die

„...Besuchern den Einblick in die ländliche Kultur, in traditionelle wie moderne Lebens- und Arbeitsweisen ermöglichen, dabei spielt der persönliche Kontakt zu Gastgebern und Anbietern eine besondere Rolle. Die Gäste können saisonale und natürliche Kreisläufe erleben, aber auch die Erzeugung, Verarbeitung und den Genuss von Lebensmitteln und Spezialitäten der Region“ (ebd.).

Neben der eben getroffenen definitorischen Eingrenzung – eine eigene Definition wird hier nicht versucht - ist allerdings noch auf einen Aspekt hinzuweisen: Gemäß der inhaltlichen Schwerpunkte des ländlichen Tourismus ist davon auszugehen, dass, wie auch im Naturtourismus, das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung nicht zwangsläufig angestrebt wird. Daraus ist wiederum zu schließen, dass die vorgestellte Tourismusform sowohl nachhaltig als auch konventionell betrieben werden kann.

### **2.2.3 Gemeindebasierter Tourismus (Community Based Tourism)**

Auch der Begriff Gemeinde-Tourismus, im Folgenden als Community Based Tourism (CBT) bezeichnet, lässt sich wenig klar definieren. Laut Palm muss er als Instrument der Entwicklungszusammenarbeit flexibel einsetzbar sein und je nach Handlungsfeld verschiedene Komponenten mehr oder weniger stark beinhalten (2000: 15). Ihrer Meinung nach handelt es sich dabei um ein Konzept, dessen wichtigste Komponente die Beteiligung der lokalen Bevölkerung darstellt (2000: 15). Dieser Meinung schließt sich auch Margraf an und fügt hinzu, dass es sich bei der Einbindung der Bevölkerung meist um ehemals benachteiligte ethnische Gruppen handelt (2006: 18f). Zudem vertreten Palm und Margraf den Standpunkt, dass im Rahmen der ländlichen Regionalentwicklung durch den Tourismus Arbeitsplätze und Einkommensmöglichkeiten für die lokalen Bevölkerungsgruppen geschaffen werden können, um den regionalen Disparitäten entgegenzuwirken (vgl. ebd. und Palm 2000: 28).

Die Partizipation der Einwohner steht auch bei Strasdas im Vordergrund. Er fügt hinzu, dass die ökologische Nachhaltigkeit dabei eher nachrangig bzw. als selbstverständlich vorausgesetzt wird (vgl. Strasdas 2011: Nachhaltiger Tourismus oder Ökotourismus? Licht im Begriffsdschungel) Obwohl er ebenfalls vom Konzept CBT spricht, definiert er CBT als:

„... eine Tourismusform, bei der bedeutende Teile der lokalen Bevölkerung eine reale Kontrolle über die Tourismusentwicklung haben und an seinem Betrieb direkt beteiligt sind“ (Häuseler und Strasdas / Training Manual for Community-Based Tourism 2003: 3).

#### **2.2.4 Ländlicher Gemeinde-Tourismus: inhaltliche Schwerpunkte**

Die vorgestellten Informationen sollen an dieser Stelle ausreichen, um einen generellen Überblick über die Spannweite des Begriffes und seine inhaltlichen Schwerpunkte zu erhalten. Auf den Versuch, eine eigene Definition zu entwickeln, wird verzichtet, da sich die zu behandelnde Problemstellung zudem auf eine ganz besondere Form von ländlichem Gemeinde-Tourismus, dem Turismo Rural Comunitario (TRC) in Costa Rica bezieht und in Kapitel 3.1.2 gesondert erläutert wird.

Gleichwohl wird bei einer Verknüpfung der beiden Begriffe deutlich, dass zwei Aspekte für den ländlichen Gemeinde-Tourismus von entscheidender Bedeutung sind: Zum einen der direkte Bezug zu ländlichen Regionen mit den dort vorherrschenden geographischen Besonderheiten und zum anderen eine reale Partizipation und Einbindung der lokalen Bevölkerung, bei der die jeweilig typischen kulturellen Merkmale einen besonderen Stellenwert einnehmen. Die Verbindung dieser beiden Faktoren stellt das Grundgerüst für das Konzept von ländlichem Gemeinde-Tourismus dar, als Schnittstelle zwischen Mensch und Natur.

#### **2.3 Socio**

Das Wort "Socio" ist spanisch und bedeutet übersetzt "...Teilhaber(-in), Gesellschafter (-in) und Mitglied" (Langenscheidt Lexikon 1997: 465). In der vorliegenden Arbeit bezieht sich der Begriff Socio auf die knapp 40 Partner-Gemeinden von ACTUAR, die unter dem Dach des Zentralbüros in San José ein gemeinsames Netzwerk bilden. Dabei handelt es sich um Familienvereinigungen, die sich zu indigenen land-, forst- und fischereiwirtschaftlichen Organisationen zusammengeschlossen haben. Diese betreiben in Form von Kleinbetrieben häufig eine Lodge<sup>6</sup> oder bieten Übernachtungsmöglichkeiten in Gastfamilien. Des Weiteren wird von den Socios eine Vielzahl unterschiedlichster Touren angeboten, mit deren facettenreichen Schwerpunkten ein authentischer Einblick in die Lebensweisen der ländlichen Gemeinden ermöglicht werden soll.

Die Socios legen dabei nicht nur Wert auf die Verbesserung der Lebensqualität ihrer lokalen Bevölkerung, sondern engagieren sich außerdem in übergeordneten Projekten. Dazu zählen i.d.R. entweder Initiativen im Bereich Umweltschutz, wie der Erhalt von Regenwaldgebieten durch Wiederaufforstung oder die Bewahrung von gefährdetem Kulturgut wie Sprachen, Traditionen oder Werten. Die durch den Tourismus erzielten Einnahmen werden dabei gleichmäßig auf die ländliche Entwicklung und das jeweilige Schutzprojekt aufgeteilt. Alle Socios werden von den Einheimischen eigenständig organisiert und betrieben. ACTUAR unterstützt dabei zunächst den Aufbau und wirkt anschließend als Beratungseinrichtung. Durch seine Funktion als Reiseveranstalter versucht die Organisation zudem einen Beitrag zu leisten, die Vermarktung der jeweiligen Socios zu verbessern. In der zentralen Problemstellung wird es sich um die Gemeinde Carbón Dos drehen. Die Bewohner bildeten eine Interessensgruppe, die 1993 die Organisation „Asociación de Conservación y Desarrollo de Carbón Dos“ (ASODECC) gründete. Durch Initiative von ASODECC entstand das Socio CC mit einer Lodge.

---

<sup>6</sup> Lodge, die: englisch lodge = Sommer-, Gartenhaus; Hütte (Duden 2012: Lodge)

### 3 Turismo Rural Comunitario in Costa Rica am Beispiel von Casa Calateas

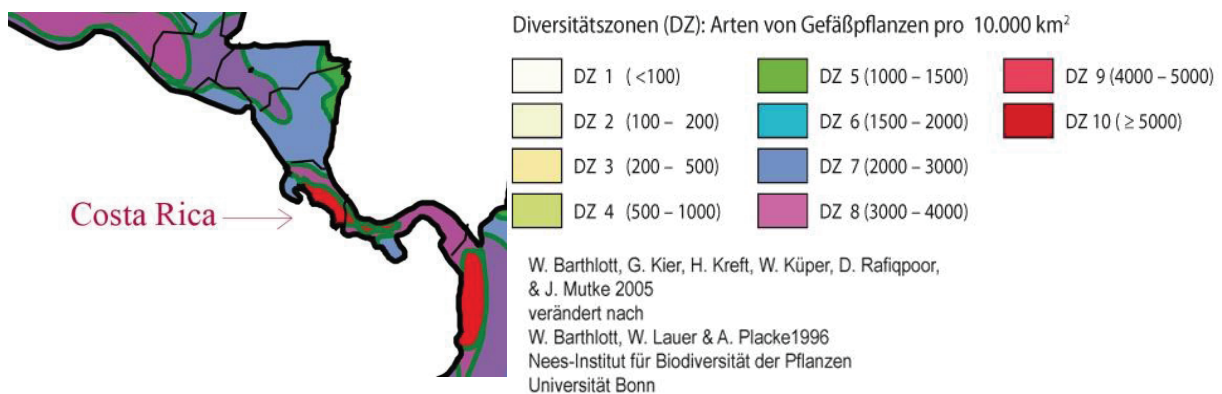
Für das Verständnis der Aufgaben und Inhalte des ländlichen Gemeinde-Tourismus in Costa Rica ist es sinnvoll, zunächst die Besonderheiten dieses Mittelamerikanischen Landes vorzustellen.

#### 3.1 Costa Rica

Costa Rica ist besonders unter landeskundlichen Aspekten ein sehr interessantes und abwechslungsreiches Reiseziel. Das Land soll zunächst unter naturräumlichen und sozialgeographischen Gegebenheiten vorgestellt werden. Anschließend folgen ein allgemeiner Überblick über den Tourismussektor, eine Auswahl von touristischen Kennzahlen und ein Einblick in die unterschiedlichen Zielgruppenformen.

##### 3.1.1 Naturräumliche und sozialgeographische Gegebenheiten

Costa Rica erstreckt sich auf einer Fläche von knapp 51.000 qkm und ist somit nur geringfügig größer als Niedersachsen. Das mittelamerikanische Land zwischen Nicaragua im Nordwesten und Panama im Südosten teilt sich zu ungefähr je einem Drittel in Gebirge, Hügelländer und Tiefebene. Im Osten wird Costa Rica von der Karibik, im Westen vom Pazifischen Ozean begrenzt. Das zentrale Bergland, größtenteils vulkanischen Ursprungs, trennt das atlantisch-karibische und das pazifische Küstentiefland und bildet dabei eine Klimascheide. Diese Merkmale haben zu einer Vielfalt von Mikroklimata und verschiedenen Lebenszonen geführt, die eines der höchsten Niveaus von biologischer Vielfalt auf dem Planeten darstellen (vgl. Abb. 2).



**Abb.2: Verteilung der Biodiversität auf der Erde ; Ausschnitt Costa Rica**

**Quelle: Universität Bonn (2005): Publications Jens Mutke/ Karte Nr. 27**

land und bildet dabei eine Klimascheide. Diese Merkmale haben zu einer Vielfalt von Mikroklimata und verschiedenen Lebenszonen geführt, die eines der höchsten Niveaus von biologischer Vielfalt auf dem Planeten darstellen (vgl. Abb. 2).

Ein Großteil dieser Artenvielfalt, kommt nur in Costa Rica vor. Jahrzehntlang wurde in Folge von exzessiver Abholzung (ca. 32.000 ha pro Jahr) die Landschaft nachhaltig umgewandelt und zerstört. Zu Beginn der 1980er wurden grundlegende Schutzmaßnahmen eingeleitet. Heute sind ca. 26% der gesamten Landesfläche und 16% der Meeresfläche als Schutzgebiete ausgewiesen. Zudem zählt der Kleinstaat dank dieses Wandels international als Musterland im Bereich Naturschutz und wurde 2010 für sein Biodiversitätsgesetz mit dem Future Policy Award ausgezeichnet (vgl. Development Progress o.J.: Costa Rica's sustainable resource management: Successfully tackling tropical deforestation und GIZ o.J.: Costa Rica).

Das zu knapp einem Viertel geschützte Staatsgebiet ist dabei gekennzeichnet durch Nationalparks, Waldreservate, indigene Reservate und Wildschutzgebiete. Und obgleich die Regierung von Costa Rica diesen Naturschutzprojekten viele Ressourcen widmet, wäre deren Erhaltung und Entwicklung kaum möglich, wenn nicht auch die einheimische Bevölkerung sowie die Anwohner der Schutzgebiete intensiv mitwirken würden (vgl. ACTUAR 2009: Positiver Fußabdruck von ACTUAR). Costa Rica teilt sich in sieben Provinzen, in denen 4,67 Mio. Menschen leben. Diese setzen sich zu rund 95% aus Nachfahren europäischer Einwanderer und zu 5% aus Menschen mit afrikanischer-, asiatischer oder indigener Abstammung zusammen. Staatsoberhaupt und Regierungschefin der Präsidentschaftsregierung ist seit 2010 Laura Chinchilla Miranda (vgl. Auswärtiges Amt 2012: Costa Rica)

### **3.1.2 Wirtschaftszweig Tourismus**

Die Strukturen der costa-ricanischen Wirtschaft haben sich innerhalb nur weniger Jahrzehnte dramatisch verändert. Dabei wandelte sich Costa Rica vom Agrar- zum Dienstleistungs- und Industriestaat, zu dessen Wechsel auch der Tourismus einen entscheidenden Teil beigetragen hat. Das konstante Wachstum in dieser Branche führte dazu, dass der Tourismussektor heute der wichtigste Devisenbringer ist (vgl. Auswärtiges Amt 2012: Costa Rica/Wirtschaft). Als optimalen Ausgangspunkt für den Wandel führt Arguedas das positive Außenbild von Costa Rica auf (2012: 5).

Dieses steht auch in engem Zusammenhang mit den von der GIZ aufgeführten Rahmenbedingungen, die als Grundlage gesehen werden, um Tourismus in einem Zielgebiet überhaupt entwickeln zu können (weitere Informationen vgl. Anhang A Exkurs 1: S. 63). Neben der Erfüllung dieser Schlüsselfaktoren ist der Kleinstaat zudem ein Land der Gegensätze, das durch seine besondere Lage und die hohe Biodiversität beste Grundvoraussetzungen zur touristischen Erschließung bietet. Die Tatsache, dass ca. 2/3 aller Touristen vor Ort mindestens ein Schutzgebiet besuchen, bewirkt, dass der Tourismus in Costa Rica somit auch ein wichtiges wirtschaftliches Argument für den Naturschutz und das Schutzgebietssystem im Land wird (vgl. GIZ o.J.: Costa Rica).

### **3.1.3 Touristische Kennzahlen**

Im Jahr 2011 besuchten über 2,3 Mio. Touristen das zentralamerikanische Land, was einem Anstieg von ca. 4% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Allerdings befindet sich der Tourismussektor trotz des leichten Anstiegs der Besucherzahl in einer schwierigen Lage, denn die Verweildauer der Touristen ging deutlich zurück. Während die Besucher vor der Verschlechterung der Konjunktur im Schnitt noch 11 Tage das Land besuchten, blieben sie 2011 nur noch für 6-7 Tage (vgl. Auswärtiges Amt 2012: Costa Rica/Wirtschaft). Im Hinblick auf den TRC besuchten 35,7% der Reisenden im Jahr 2010 eine ländliche Gemeinde, in der sie im Austausch mit den dort lebenden Menschen Einblicke in das traditionelle Leben erhielten. Dabei gehörten Essen (57,6%) und Übernachtung (39,2%) zu den wichtigsten Servicedienstleistungen. Die Touristen bevorzugten Tour-Angebote zu unterschiedlichen Aktivitäten: Besuch von einem oder mehreren Schutzgebieten (27,5%), Besuch von Flüssen oder Wasserfällen (22,4%), Vogelbeobachtung (8,3%), Besuch von indigenen Gemeinden (7%) sowie Schmetterlingstouren (7%) und Touren mit dem Schwerpunkt Landwirtschaft (6,9%) (vgl. ICT, o.J.: Información del Turismo Rural Comunitario).

### **3.1.4 Costa Rica und Turismo Rural Comunitario**

Die Aufschlüsselung der touristischen Bedürfnisse und Aktivitäten zeigt deutlich, welchen hohen Stellenwert die Natur und die darin liegenden ländlichen Regionen einnehmen. Dieser Aspekt wurde auch in die Tourismusform TRC aufgenommen.

Costa Rica vermarktet sich als touristische Destination unter dem Slogan „Sin ingredientes artificiales“ (deutsch „ohne künstliche Zutaten“) (ICT, o.J.: Información del Turismo Rural Comunitario). Diese Zielsetzung, die in ihren Grundzügen auch den Inhalt der Tourismusform TRC widerspiegelt (vgl. 3.2.3) zeigt, dass sich der TRC durchaus als sehr passende Tourismusform für die ländlichen Bereiche von Costa Rica eignet. Laut ACTUAR, einer der wichtigsten Organisationen im Bereich TRC, haben bei dieser Form des Tourismus die Besucher, anders als beim Massentourismus, die Gelegenheit, die ländlichen Gemeinden und indigenen Reservate individuell zu besuchen, Teil des täglichen Lebens zu werden und sich mehr als Gäste statt als Touristen zu fühlen. Abseits von Touristenhochburgen liegen kleine, rustikale Lodges in ländlichen Regionen und Naturschutzgebieten die ihre Ursprünglichkeit größtenteils beibehalten haben.

Zudem führt die lokale Bevölkerung mit Hilfe der Einnahmen aus dem Tourismus größtenteils ihren traditionellen Lebensstil weiter, ohne ihn den touristischen Wünschen und Bedürfnissen zu unterwerfen. Die Mitglieder der Initiativen sind überwiegend Menschen, welche die heutigen Formen der Tourismusentwicklung in Frage stellen und sich besorgt zeigen über die negativen Auswirkungen auf Kultur, Umwelt und die lokale Wirtschaft des Landes. Ein wichtiger Bestandteil des TRC ist, dass die Mitglieder der Organisationen selbst wählen, in welcher Weise sie sich dem Besucher präsentieren. Sie verwalten und leiten ihre eigenen Kleinbetriebe und sind stolz auf das, was sie sind und was sie haben – atemberaubende Natur und landestypische Kultur und Tradition (vgl. ACTUAR 2012: Community Based Tourism).

## **3.2 Turismo Rural Comunitario (TRC)**

Nachdem in Kapitel 2.2 bereits inhaltliche Schwerpunkte des ländlichen Gemeinde-Tourismus vorgestellt wurden, soll im Folgenden näher auf Entstehung und Organisation des TRC eingegangen werden.

### **3.2.1 Entstehung und Entwicklung**

Bedingt durch den enormen Wirtschaftsaufschwung im Dienstleistungssektor Anfang der 1980er Jahre wurden viele traditionelle Berufe, hauptsächlich in der Landwirtschaft, z.B. Viehzucht und Kaffeeanbau, verdrängt (vgl. Arguedas 2012: 4). Die dadurch bedingte zunehmende Verarmung der ländlichen Gemeinden führte in Costa Rica zu einem ausgeprägten Kulturbewusstsein, was sich in der zunehmenden Gründung von Vereinigungen im ländlichen Raum widerspiegelte (vgl. ACTUAR 2010: Community based Tourism). In diesem Zusammenhang entstanden, durch die Unterstützung von verschiedenen (internationalen) Akteuren, vielfältige Entwicklungsprojekte mit einer gemeinsamen Verbindung zum Tourismus. Vorrangiges Ziel war es, den Tourismus als Instrument der nachhaltigen Entwicklung einzusetzen, um dadurch die Lebensqualität in abgelegenen Gegenden Costa Ricas zu verbessern (weitere Informationen vgl. Anhang A Exkurs 1: S. 63).



Eine repräsentative Umfrage der Tourismuskammer Canturural (vgl. 3.2.2) im Sommer 2012 ergab, dass derzeit 74 Vereinigungen mit knapp 1500 Mitgliedern bestehen, die sich aus jeweils mehreren Familien einer Dorfgemeinde zusammenschließen (vgl. Arguedas 2012: 24). Im Durchschnitt existieren diese Vereinigungen seit 17 Jahren und bestehen zu 68% aus Männern und 32% aus Frauen. Die Interessenschwerpunkte liegen in kulturellen, sozialen- und ökologischen Projekten, die für ganz unterschiedliche Zielsetzungen in den Vereinigungen sorgen (vgl. ebd.:45). Diese Unterschiede zeigen sich auch in Bezug auf die Umsetzung der Projekte. Dabei unterscheiden sich die Vereinigungen z.B. in ihren Bemühungen um die eigene touristische Vermarktung, Aspekte des Führungsmanagements sowie der Sicherheitsqualität teilweise sehr stark voneinander (vgl. Barrera 2007: 14).

### **3.2.2 Organisationsstrukturen**

Die wichtigste Organisation in Costa Rica ist die Tourismusbehörde, das Instituto Costarricense de Turismo (ICT). Sie ist für die nationale sowie internationale Vermarktung des Landes verantwortlich und steht dazu im Dialog mit allen Leistungsträgern der Tourismuswirtschaft in Costa Rica (ICT o.J.: Comunicados y Art). Mit dem Ziel, den Tourismus als Instrument der nachhaltigen Entwicklung einzusetzen, gründete das UN-Entwicklungsprogramm (spanisch: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)) 1993 das „Programa de Pequeñas Donaciones“ (PPD), englisch: Small Grants Programme (SGP). Dieses Programm stellt technische und finanzielle Unterstützung für soziale und ökologische Projekte zur Verfügung, die zur Verbesserung der Lebensqualität der ländlichen Bevölkerung beitragen (vgl. SGP 2012: Qué es el PPD). Aus dem ersten vom PPD organisierten Ökotourismus-Treffen in Costa Rica entstand 2001 ACTUAR (vgl. 3.3).

Als Reaktion auf das konstante Wachstum von Mitgliedsorganisationen innerhalb des TRC in Costa Rica und mit dem Ziel einer Stärkung dieser Tourismusform gründete sich 2004 die Alianza de Organizaciones<sup>7</sup>. Unter ihrem Dach wurden alle bekannten Einrichtungen miteinander verknüpft, wodurch eine bessere Koordination aller Bemühungen zur Förderung des TRC möglich wurde (vgl. Arguedas 2012: 4). Aus dieser Allianz entstand 2009 die Cámara Nacional de Turismo Rural Comunitario (Canturural), die die im TRC tätigen Anbieter und Organisationen vor der Regierung vertritt bzw. repräsentiert (ebd.: 6).

### **3.2.3 Motivation und Ziele**

Der TRC besteht aus einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure, die in der Abbildung 3 dargestellt werden. Die Grafik verdeutlicht, dass alle Interessensgruppen in einer direkten Verbindung zueinander stehen. Ausgehend von diesen Verflechtungen wird erkennbar, wie wichtig es für die jeweiligen Gruppen ist, zumindest ein Grundverständnis für die Motivation und die damit verbundenen Ziele der jeweiligen anderen Akteure des TRC zu entwickeln. Das folgende Kapitel soll hinsichtlich der in der Arbeit de-

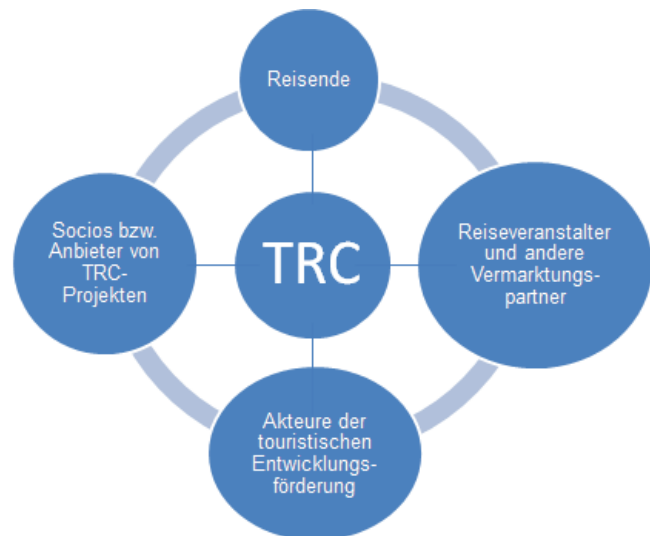
---

<sup>7</sup> Die zwei wichtigsten bisher erreichten Ziele der Alianza de Organizaciones waren 1) die Bildung einer Kooperation zwischen dem ICT und dem PNUD zur Unterstützung des TRC innerhalb des Tourismussektors. Diese führt dazu, dass der TRC im Jahr 2004 als vierte Tourismusform (neben „Strand und Sonne“, „Ökotourismus“ sowie „Abenteuer-Tourismus“) national anerkannt wurde. 2) Als zweites Ziel erreichte die Allianz wichtige Änderungen im Tourismus-Strategieplan des ICT zugunsten des TRC (vgl. Barrera, 2007: 16).

finierten Zielsetzung einen Beitrag zum besseren Verständnis leisten. Gleichzeitig bieten die Inhalte ein hilfreiches Hintergrundwissen für die Ergebnispräsentation im 5. Kapitel.

#### *Motivation und Ziele der Arbeit von Akteuren der touristischen Entwicklungsförderung*

Die Etablierung ländlicher Vereinigungen im Tourismussektor ist ein entscheidender Schritt zur Bekämpfung von Armut. Dabei hat allerdings für die Bevölkerung nicht, wie häufig angenommen wird, die Erhöhung der Einkommen Priorität. Vielmehr wird eine Unterstützung der lokalen infrastrukturellen Entwicklung angestrebt, mit dem Ziel, die Lebensqualität zu verbessern und die Entfaltung von persönlichen Möglichkeiten zu fördern. Diese kann beispielsweise durch das Betreiben lokaler Kleinbetriebe und der aktiven Beteiligung von Frauen erreicht werden (vgl. BARRERA, 2007:12).



**Abb.3: Akteure im Turismo Rural Comunitario**

Quelle: Eigene Darstellung 2012

Ziel dieser Entwicklungsprojekte sind ländliche Regionen mit einer überwiegend wirtschaftlich verarmten Bevölkerung und limitierten eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Entscheidende Voraussetzung für dieses Konzept ist zudem, dass der TRC in den Vereinigungen bevorzugt als Ergänzung und Diversifizierung des Einkommens konzipiert ist und nicht als Substitut. Damit ist gemeint, dass die traditionellen Berufe und Tätigkeiten in den Gemeinden nicht aufgegeben werden sollten und touristische Aktivitäten keinen vollständigen Ersatz darstellen dürfen. Dadurch können Abhängigkeiten vom Tourismus vermieden und Traditionen geschützt werden. Des Weiteren dient der TRC als Beitrag zur Eindämmung der Landflucht und dem Verkauf von Grundstücken. (vgl. ebd. und ACTUAR 2010: Community-based und ländlicher Tourismus) Margraf führt zudem auf, dass die touristischen Aktivitäten als Multiplikator innerhalb der regionalen Wirtschaft dienen können (2006: 8f).

#### *Motivation und Ziele regionaler Akteure*

Umwelt-, Farmer- und Frauenverbände sowie indigene Volksstämme bilden die Gruppe der regionalen Akteure, die mit der Teilnahme am TRC eine Fülle von Interessen verbinden (vgl. ACTUAR Unternehmens Power Point 2012:13f und Arguedas, 2012: 22f). Diese unterschiedlichen Ziele und Motivationen lassen sich dabei in vier Kernschwerpunkten zusammenfassen:

- 1) Touristische Aktivitäten als Werkzeug für eine Entwicklungsalternative in ländlichen Bauerngemeinden
- 2) Förderung und Stärkung von Frauenvereinigungen und deren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zur besseren Versorgung der Familie
- 3) Finanzielle Unterstützung auf Basis touristischer Einnahmen zum Erhalt und Schutz von Naturschutzgebieten

- 4) Benachteiligungen durch unklare Eigentumsrechte und landwirtschaftliche Nutzung sollen durch touristische Einnahmen ausgeglichen werden und gleichzeitig zur Stärkung der indigenen Identität und Förderung der Selbstverwaltungsrechte beitragen

(Vgl. ACTUAR Unternehmens Power Point 2012:13f und ACTUAR 2012: History and Purpose)

Ein weiterer, sich daraus entwickelnder Vorteil besteht darin, dass die Kooperation der Bewohner abgelegener Gemeinden zu einer politisch deutlicher vernehmbaren Stimme reift. Dazu schließen sich die einzelnen Vereinigungen häufig zu größeren Organisationen zusammen (vgl. 3.2.3), die in der Lage sind, die gemeinsam erarbeiteten Interessen und Forderungen an die Verantwortlichen von Politik und Wirtschaft zu vermitteln. So erzielen sie ein höheres Durchsetzungsvermögen.

### Motivation und Besonderheiten für Reisende

In den Entwicklungsländern stellt die Karibik laut Steck et al. eine der wichtigsten Zielregionen für Naturtourismus dar und ist somit auch für Costa Rica eine wichtige Tourismusform (1999: 29). Tabelle 1 macht deutlich, wie vielseitig die Erwartungen und Einstellungen der Naturtouristen sind und dass eine deutlich größere Zahl von Kunden gewonnen werden könnte. Neben dem Naturtourismus gelten im ländlichen Raum von Entwicklungsländern noch zwei weitere Tourismusformen als relevant. Zum einen der ländliche Kultur-

tourismus und zum anderen der projektbezogene Tourismus mit Wissenschaftstourismus. Für Interessierte des ländlichen Kulturtourismus stehen interkulturelle Begegnungen im Vordergrund, bei der eine möglichst große kulturelle Authentizität gewünscht wird. Dabei stellt die Studienreise die „klassische“ Form des Kulturtourismus dar.

Typus	Hauptinteresse	intakte Natur	Anforderungen an Führer	Komfortansprüche	Nachfragepotential
Der "engagierte Naturtourist"	Naturerlebnis, spezielle Interessen	sehr wichtig	spezielle ökologische Kenntnisse	niedrig	gering
Der "interessierte Naturtourist"	Naturerlebnis, ökosystemare Zusammenhänge	wichtig	gute ökologische Kenntnisse	niedrig bis hoch	mittel
Der "beiläufige Naturtourist"	leicht zugängliche/erschließbare Naturattraktionen	weniger wichtig	unspezifische ökologische Kenntnisse	hoch (IL); niedrig (EL)	hoch
Der Sport-/Abenteuertourist	aktivitätszentriert	Natur als Kulisse	Orts- u. technische Kenntnisse	niedrig	mittel bis hoch (Tauchen)
Der Jagd-/Angeltourist	aktivitätszentriert	Natur als Kulisse	Orts- u. technische Kenntnisse	niedrig	gering
Der kulturell interessierte Naturtourist	Natur-Kultur-Erlebnis	wichtig	gute ökologische u. sehr gute kulturelle Kenntnisse	niedrig	mittel

Tab.1: Erwartungen und Einstellungen von Naturtouristen

Quelle: AGÖT und Strasdas et al. 1997 zit. in Steck et al. 1999: 29

Einen nicht unwesentlichen Auslöser von Tourismus, der allerdings häufig unterschätzt und daher kaum genutzt wird, stellen die Naturschutzvorhaben und Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit dar. Das gilt insbesondere für Projekte im sozialen Bereich, in der Landwirtschaft und zum Aufbau größerer Schutzgebiete. Die Motivation der Reisenden beruht dabei vor allem auf ihrem sozialen, ökologischen oder entwicklungspolitischen Engagement. Häufig sind bei dieser Zielgruppe berufliche und private Interessen in weiten Bereichen deckungsgleich (vgl. Steck et al. 1999: 27ff).

Generell meinen Steck et al., dass alle Reisenden über eine Reihe gemeinsamer Merkmale verfügen wie überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau, höhere Einkommen und Reiseausgaben, hohes Qua-

litätsbewusstsein, große Reiseerfahrung sowie eine relativ große Offenheit den Gegebenheiten des Gastlandes gegenüber. Dabei stammt die Hauptnachfrage noch aus den Industrieländern, jedoch entwickelt sich vor allem in Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas eine zunehmende Binnen- nachfrage, Interesse an den Naturschönheiten und den Kulturformen des eigenen Landes zu zeigen (vgl. ebd.: 32).

#### *Reiseveranstalter und andere Vermarktungspartner*

Bei der Zusammenarbeit mit Tourismusunternehmen sollte klar sein, in welchen Gebieten die Interessen der Zielgruppen mit dem in erster Linie betriebswirtschaftlichen Interesse der Unternehmen prinzipiell zusammenpassen und in welchen Bereichen Konflikte auftreten können, fordert der Tourismuseitfaden der GIZ. Es sollte beachtet werden, dass über ein allgemeines Verantwortungsgefühl hinaus seitens der Tourismusunternehmen prinzipiell nur dann ein unmittelbares Interesse an Umwelt- und Naturschutz besteht, wenn 1) durch entsprechende Maßnahmen die Betriebskosten gesenkt werden können oder zumindest keine Mehrkosten entstehen und 2) Beeinträchtigungen der touristischen Ressourcen verhindert werden können (z.B. Störung des Landschaftsbildes (vgl. Steck 1999: 33)).

#### **3.2.4 Konzept des Turismo Rural Comunitario**

Mit dem Ziel, die Lebensqualität der ländlichen Bevölkerung zu verbessern, wurde 1993 das Programm PPD (Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM) gegründet, woraus letztlich das Konzept des TRC entstand. Grundlage war dabei die vorhandene Identifikation innerhalb der Gemeinden mit der Arbeit für den Tourismus.

Um diese in eine gemeinsame Form zu bringen bzw. sie zu konkretisieren wurde 2001 eine Vollversammlung mit allen aktiven Organisationen einberufen. Ergebnis dieses Treffens war die Bildung von Identitätsmerkmalen (vgl. Tab. 2), deren inhaltliche Schwerpunkte in vielerlei Hinsicht den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung entsprechen. Als Resultat entstand zunächst folgende Definition für den TRC (vgl. Barrera 2007: 12ff):

“Der TRC ist eine Alternative zur Einkommensförderung für Mitglieder und Ihre Familien. Darüber hinaus unterstützt die ergänzende, traditionelle Produktion die Erhaltung der natürlichen Ressourcen, stärkt die Beteiligung, fördert die Gleichstellung der Geschlechter und trägt zur Verbesserung der Lebensqualität in der Gemeinde bei“ (Übersetzung durch Verfasser).

Im Zuge einer Kooperation der Tourismusbehörde von Costa Rica mit dem UNDP (United Nations Development Programme) und der Alianza de Organizaciones wurde diese Definition 2005 leicht abgewandelt:

„Ländlicher Tourismus in der Gemeinde besteht aus geplanten touristischen Erfahrungen, integriert nachhaltig die Umwelt und bietet Entwicklungsmöglichkeiten für die ländlichen Bewohner zum Wohle der Gemeinde“. (Übersetzung durch Verfasser) (ICT, UNDP, Alliance TRC 2005)

- 1 -Bewahrung und Schutz von Natur(schätzen), Integration natürlicher, (unberührter) Gebiete und Ressourcen in touristische Aktivitäten sowie Einsatz der touristischen Einnahmen zur Stärkung der Schutzbemühungen
- 2 -Möglichkeit eines intensiven interkulturellen Austauschs zwischen Reisenden und Einheimischen über persönliche Wertvorstellungen, Traditionen und Kulturen
- 3 -Möglichkeit für authentische Einblicke in das ländliche Gemeindeleben unter den Aspekten von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt sowie Partizipation in Form von Freiwilligenarbeit
- 4 -Förderung von Praktiken der nachhaltigen Produktion in der Tourismusbranche.
- 5 -Anpassung des Tourismus an die ländliche Dynamik, Bewahrung der Einzigartigkeit, des Rustikalen, der gemütlichen und komfortablen Umgebung, die die Merkmale der ländlichen Gebiete des Landes sind
- 6 -Lokale Leitung und Partizipation, Stärkung der lokalen Organisation, an der mehrere Familien oder die gesamte Gemeinschaft involviert ist.
- 7 -Integration der Einheimischen in die unternehmerische Aktivität, gerechte Verteilung der Vorteile und Ergänzung zum Einkommen der ländlichen Haushalte.
- 8 -Förderung des Landbesitzes der lokalen Bevölkerung.
- 9 -Spezielle Förderung und Schutz von indigenen, afrokaribischen und ländlichen Kulturen

**Tab. 2: Identitätsmerkmale des Turismo Rural Comunitario**

**Quelle: vgl. Barrera 2007: 12ff und ACTUAR 2010: Turismo rural comunitario**

Das häufige Zitieren in zahlreichen Tourismuseinrichtungen Costa Ricas lässt auf eine wachsende Anerkennung der „ICT, UNDP und Alliance-Definition“ schließen. Auf Grundlage dieser inhaltlichen Bearbeitung und anschließend formulierter Definition entwickelte sich der TRC zu einer heute eigenständigen Nische innerhalb des Tourismussektors (vgl. ebd.: 26).

### **3.3 ACTUAR**

ACTUAR wurde 2001 als Ergebnis des ersten Ökotreffens in Costa Rica als Plattform für ländlichen Gemeinde-Tourismus gegründet. Ausschlaggebend war eine Reihe von Faktoren, die den Akteuren des TRC bis dahin wenige Möglichkeiten boten, diese Tourismusform auf dem Markt zu etablieren:

- Finanzielle Unterstützung, gebunden an Materialien und Equipment
- Geringe Investitionen in Training und Vermarktung
- TRC als touristisches Produkt wenig entwickelt
- Fehlendes Fachwissen über den Tourismusmarkt
- Teilweise große infrastrukturelle Probleme
- Akteure des TRC kennen sich untereinander kaum
- Mangelnde strategische Allianzen mit den wichtigsten Akteuren der Tourismusindustrie (privater und öffentlicher Sektor)

Mit Hilfe der Organisation entstand ein Netzwerk aus knapp 40 Partner-Gemeinden, die als indigene land-, forst- und fischereiwirtschaftliche Kleinbetriebe in Costa Rica eine alternative Einkommensquelle im Tourismus sahen. Um die Mitglieder des Netzwerks langfristig und zukunftsorientiert in ihrem

Vorhaben zu unterstützen und zeitgleich den Umweltschutz zu festigen, gründete ACTUAR im Jahr 2005 seinen eigenen Reiseveranstalter einschließlich Reservierungscenter mit Hauptsitz in San José, Costa Rica (vgl. ACTUAR 2010: Geschichte und Ziele).

Ziel von ACTUAR ist es, den Partner-Gemeinden langfristig und zukunftsorientiert eine nachhaltige, alternative Einkommensquelle zu ermöglichen. Um dieses Vorhaben zu realisieren, untergliedern sich die Aufgaben auf die beiden Schwerpunkte regionale Entwicklungsförderung und Vermarktung von TRC-Projekten. ACTUAR dient dadurch zum einen als Beratungsstelle bei Aufbau und Entwicklung touristischer Angebote und gleichzeitig als Reiseveranstalter und Incoming-Agentur zur Unterstützung der Produktvermarktung der jeweiligen Socio-Projekte. Spezialisiert auf ländlichen Gemeinde- und Ökotourismus in Costa Rica stehen bei ACTUAR naturnahes Reisen und das authentische Erleben der costa-ricanischen Kultur im Mittelpunkt. Die Reisen sollen zudem ein harmonisches Gleichgewicht zwischen Natur- und Umweltschutz, Entwicklung der ländlichen Gemeinden, Erhaltung der landwirtschaftlichen Familienstrukturen und Ökotourismus fördern (vgl. ebd.).

Um diese Ziele zu erreichen, bedient sich die Organisation der „ACTUAR und Small Grants Programme -Strategie“ (vgl. 3.2.1) die in Abbildung 4 dargestellt wird. Dabei verfolgt die Organisation zum einen das Prinzip des „capacity buildings“ (Hilfe zur Selbsthilfe), bei dem durch Beratungs- und Schulungsangebote den Socios Kompetenzen vermittelt werden, die sie zur eigenständigen Arbeit im TRC befähigt. Zum anderen arbeitet die Organisation in Kooperation mit dem PPD. Damit können Socios leichter finanziell unterstützt werden. Diese finanzielle Unterstützung ermöglicht es ACTUAR zudem, als Non-Profit-Reiseveranstalter zu agieren, sodass die Einnahmen als Reiseveranstalter für gemeinnützige Maßnahmen seiner Mitglieder verwendet werden können.

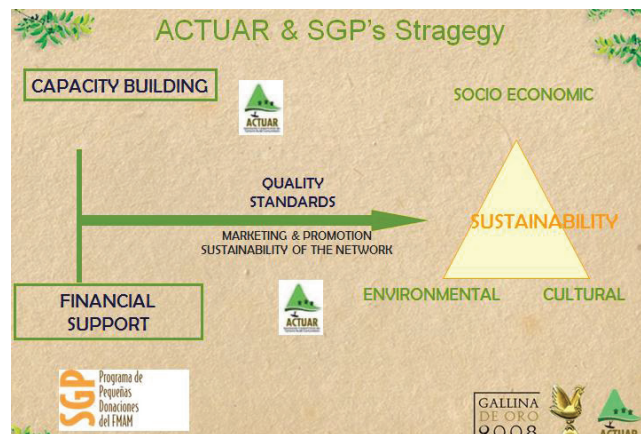


Abb. 4: ACTUAR und Small Grants Programme-Strategie

Quelle: ACTUAR Unternehmens PowerPoint 2010: 20

Die wichtigsten Organe in der Organisationsstruktur von ACTUAR stellen die „Asamblea“ und die „Junta Directiva“ dar. Die Asamblea besteht aus den 40 Projektleitern der verschiedenen Socios. Diese agieren in ihrer jeweiligen Organisationen als Vertreter von ACTUAR und wählen alle zwei Jahre die sieben Mitglieder der Junta Directiva. Dieser Ausschuss tagt mindestens einmal pro Monat und ist wichtigstes Entscheidungsorgan von ACTUAR (vgl. ACTUAR 2012: Equipo)

### 3.4 Fallbeispiel Casa Calateas (CC)

Nach dieser ausführlichen Darstellung von Strukturen und Organisationen wird nun das Zielobjekt dieser Arbeit vorgestellt.

### **3.4.1 Naturräumliche und sozialgeographische Gegebenheiten**

Die Lodge CC liegt mit 150 Metern über N.N. auf einem bewaldeten Berg, Luftlinie ca. 3,5 km südlich von Cahuita (an der Karibikküste) entfernt, in der Provinz Limón, die durch die Cordillera de Talamanca geprägt ist. Dieser Gebirgszug schließt sich südöstlich an das Zentraltal von Costa Rica an und ist ein tertiäres Bruch- und Faltengebirge mit vulkanischen Einschlüssen. Die Region ist dabei charakteristisch für ihre hohe Biodiversität und eine zugleich vielfältige Bevölkerungsstruktur, bestehend aus unterschiedlichen Volksethnie<sup>8</sup>. Zu Beginn der 1970er Jahre wurden, als Reaktion auf diese hohe biologische Vielfalt, mehrere Schutzgebiete ausgewiesen. Dabei entstanden der Parque Nacional Cahuita, das Refugio de Vida Silvestre Gandoca-Manzanillo, die Reserva Biológica Hitoy Cerere und der Parque Internacional La Amistad. Die Bedeutung dieser Region führte dazu, dass der Komplex aus Schutzgebieten und indigenen Territorien von der United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) zum Weltkulturerbe ernannt wurde (vgl. ASODECC Strategieplan 2001: 1ff und UNESCO o.J.: Talamanca Range-La Amistad Reserves / La Amistad National Park).

Das Programm Estado de la Nacion (PEN)<sup>9</sup> veröffentlichte 2008 einen Bericht aus dem die sozialgeographischen Gegebenheiten innerhalb Costas hervorgingen, aufgeschlüsselt nach sieben Regionen. Dabei wurde Limón in die zwei Bereiche Región Huetar Norte und Región Huetar Atlántica unterteilt. Der zweite Bereich stellt die für das Fallbeispiel relevante Region dar. Diesem Bericht zufolge ist die Región Huetar Atlántica mit knapp 450.000 Einwohnern die drittgrößte Region des Landes und zugleich die Gegend mit der zweithöchsten Armutsquote. Hier leben 24,7% aller Haushalte in Armut, im zentralen Hochland dagegen sind es nur 14%. Ein ähnliches Bild ist in Bezug auf die Arbeitslosigkeit festzustellen. Mit 6,3% sind in der Región Huetar Atlántica mehr Menschen ohne Arbeit als in allen anderen untersuchten Bereichen. Hinsichtlich der Beschäftigungsstruktur nach Sektoren ist der Dienstleistungssektor mit rund 50% im Vergleich zu den anderen Provinzen sehr gering vertreten. Dabei fällt auf, dass in der Región Huetar Norte 63% der Bewohner im Dienstleistungssektor tätig sind und die Arbeitslosigkeit bei nur 3,3% liegt (vgl. Programa Estado de la Nacion 2008: 50). Aus Gründen mangelnder wissenschaftlicher Untersuchungen können an dieser Stelle allerdings keine genaueren Aussagen über das Verhältnis dieser beiden Faktoren zueinander getroffen werden.

### **3.4.2 Gemeinde Carbón Dos**

Das landwirtschaftlich geprägte, nicht mehr als 50 Häuser umfassende Dorf Carbón Dos liegt etwa 600 Meter südwestlich von CC entfernt im Tal des Rio Caña auf etwa 20 Meter über N.N. gehört zum Kanton Talamanca, dessen Region, bedingt durch das feucht-tropische Klima, eine enorme biologische Vielfalt beherbergt. Die Gemeinde befindet sich im Distrikt Cahuita, knapp 20 Kilometer nördlich von BriBri und sechs Kilometer südlich vom an der Karibik liegenden Nationalpark Cahuita. Dabei wird

---

<sup>8</sup> In diesem wenig erschlossenen Gebiet befinden sich die meisten der indigenen Territorien, die 1977 über das Indigenengesetz eingerichtet wurden. Einen wichtigen Teil nehmen dabei die zwei Stämme Bri Bri und Cábeca ein, die in drei Indianerreservaten leben und in denen sie ihre eigene Volkssprache und ihre von ihren Ahnen überlieferte Kultur pflegen.

<sup>9</sup> Unter dem institutionellen Rahmen des Nationalrats der Rektoren bildet PEN ein Forschungs- und Ausbildungsprogramm mit dem Ziel der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in Costa Rica sowie weiten Teilen Mittelamerikas (PEN o.J.: Quiénes somos).

die weitläufige Gemeinde durch den unverbauten kleinen Fluss Rio Caña verbunden, der fast komplett an ihr entlang führt (vgl. ASODEC Strategieplan 2001: 2f). Carbón Dos ist ein vergleichsweise junges Dorf, das sich Ende der 1960er / Anfang der 1970er Jahre in Talamanca gründete. Die Mehrheit der insgesamt knapp 200 Einwohner stammt aus Nicaragua und der Provinz Guanacaste, die übrigen Bewohner stammen aus verschiedenen Orten Costa Ricas.

Die knapp 50 Familien vertreten dabei überwiegend die Werte von indigenen Stämmen oder sind in der afrokaribischen Kultur verwurzelt. Die einfache Dorfgemeinschaft verfügt über elektrischen Strom, eine Gesundheitseinrichtung sowie eine Grundschule. Auf einer Fläche von ca. 2500 ha Land stehen jedem Bauern etwa 30 ha Land zur Verfügung. Charakteristisch für diese Form der Bauernkultur sind „Fincas“, die hauptsächlich zur extensiven Viehzucht genutzt werden. Nur ein kleiner Teil wird zum Anbau von anderen landwirtschaftlichen Erzeugnissen wie Bananen, Platano (einer Spezialform der Banane), Kakao sowie Getreide genutzt. Knapp 50% der Fläche der Finca werden dem Schutz und der Erhaltung des Waldes gewidmet, der in den vergangenen Dekaden Opfer von starker Abholzung wurde (vgl. ebd: 2ff).

### **3.4.3 ASODECC: Entwicklung und Ziele**

Die "Asociación de Conservación y Desarrollo de Carbón Dos" (ASODECC) entstand 1993 aus einer Initiative der Naturschutzorganisation "Anai" und dem Einsatz von 11 Bauernfamilien der Gemeinde Carbón Dos (vgl. ASODECC Strategieplan 2001: 2f). Vordergründiges Ziel der Organisation war die Verbesserung der Lebensqualität in der Gemeinde. Daraus entwickelten sich die beiden folgenden Teilziele (vgl. CC Businessplan 2007:3f):

1. Verhinderung einer zunehmenden Zerstörung der biologischen Vielfalt in der Region Talamanca
2. Unterstützung sowie Förderung alternativer Einkommensquellen, die sowohl nachhaltig als auch wirtschaftlich rentabel sind

Mit der Gründung von ACTUAR 2001, zu dessen Entstehung ASODECC einen wichtigen Beitrag leistete, entwickelte die Organisation das Socio CC. Die Umsetzung dieses Projektes wurde mit Hilfe von Spenden und Vereinsgelder möglich (vgl. CC Zusatzinformationen Teil A). Die Investitionen konnten auch für den Kauf von Ländereien eingesetzt werden, sodass die Organisation heute über ein 84 ha großes Privatreservat mit Primär- und Sekundärwald verfügt. Das Socio-Projekt bietet ein vielfältiges touristisches Angebot, dessen Gewinne nach Abzug der Gehälter in die Entwicklungsvorhaben zurückfließen sollen. Neben den Aufgaben im TRC widmet sich ASODECC Aktivitäten wie der Erhaltung der Wälder, Umweltbildungsmaßnahmen und der Förderung der landwirtschaftlichen Produktion (vgl. ACTUAR 2012: Casa Calateas). Ferner setzt sie sich für eine zukunftsfähige Nutzung von Holz ein, betreibt Aufforstungsprojekte mit heimischen Pflanzen und unterstützt nachhaltige Viehzucht (vgl. ASODECC Strategieplan 2001: 1f und ACTUAR Verkaufshandbuch 2012:3).



ASODECC ist ein privater, gemeinnütziger Verein mit folgender Organisationsstruktur:

- *Asamblea general* (Hauptversammlung): höchstes Gremium
- *Junta Directiva* („Vorstand“): führt Vereinbarungen der Asamblea aus und leitet die operative Arbeit
- *Fiscalía* („Kontrollinstanz“): überprüft das ordnungsgemäße Funktionieren der verschiedenen Organe des Vereins
- *Coordinador Operativo* („Einsatzleiter“): verantwortlich für tägliche Aufgaben im Verein

#### **3.4.4 Touristische Service-Angebote**

Die Öko-Lodge CC liegt mitten im Regenwald und zeichnet sich durch ihre typisch karibische Architektur aus, die sich harmonisch in die Umgebung einbettet. Die Bauweise bietet Blicke auf eine atemberaubend schöne Landschaft, von der die Lodge umgeben ist. Die Gegend ist Heimat für eine große Arten- und Individuenvielfalt von Flora und Fauna. Besonders attraktiv für Besucher sind die in der Region frei lebenden Congo-Affen (Brüllaffen) und die über 300 in dieser Gegend heimischen Vogelarten. Das 84 ha große Gelände bietet viele interessante Wanderwege durch die beeindruckende Hügellandschaft oder entlang des Flusses Rio Caña. Die Nähe zur Gemeinde Carbón Dos ermöglicht zudem, ursprüngliche ländliche Kultur abseits des Massentourismus zu erleben. Der Kleinbetrieb verfügt über gehobene rustikale Übernachtungsmöglichkeiten für 16 Personen in heimischer Atmosphäre, zwei große Sitzbereiche sowie einen Aussichtspunkt knapp 200 Meter von der Lodge entfernt. Das bäuerliche „Restaurant“ La Conguita ist der Lodge angeschlossen und verfügt über bis zu 20 Sitzplätze. Es handelt sich dabei allerdings nicht um ein im westlichen Sinne typisches Restaurant, sondern ist vielmehr eine große Küche mit Essbereich, in der typisch karibische Gerichte zubereitet werden (vgl. ebd.).

## **4 Erhebungs- und Auswertungsmethode**

Im folgenden Methodenteil wird dargestellt, mit welchen Erhebungs- und Auswertungsmethoden die zentrale Problemstellung bearbeitet wird und begründet deren Auswahl.

### **4.1 Erhebungsmethode**

Der RRA/PRA<sup>10</sup> ist ein in der Entwicklungszusammenarbeit entstandener sozialwissenschaftlicher Untersuchungsansatz, bei dem ein multidisziplinäres Team vor Ort mittels nicht standardisierter, einfacher Methoden und unter Einbeziehung des Wissens der lokalen Bevölkerung in kurzer Zeit handlungsrelevante Informationen über ländliches Leben und Ressourcen sammelt, analysiert und bewertet (Schönhuth und Kievelitz 1993: V). Dabei beschreiben die Autoren PRA als Weg, „...Mitglieder einer sozialen Gruppe dazu anzuregen und zu unterstützen ... ihre Entwicklungshemmnisse und -chancen zu untersuchen, zu analysieren und zu evaluieren“ (ebd.: 5).

---

<sup>10</sup> RRA steht für Rapid Rural Appraisal; PRA steht für Participatory Rural Appraisal. Weitere Informationen vgl. Schönhuth und Kievelitz (1993)

Da sich die zu bearbeitende Problemstellung mit der Analyse eines ländlichen Gemeindeprojektes beschäftigt, wurde der „Methodenpool“ des PRA/RRA als besonders geeignet angesehen. Im Einzelnen kamen folgende Erhebungsinstrumente des RRA/PRA zur Anwendung:

- **Sekundärquellen-Analyse**

Bei Sekundärquellen handelt es sich um schon vorhandene publizierte oder nicht publizierte Daten zum Gegenstand der Untersuchung (vgl. Schönhuth und Kievelitz 1993: 56). Für die Bearbeitung der Fragestellung wurden folgende Datenquellen sorgfältig gesichtet und analysiert:

Mit überwiegendem Bezug zum wissenschaftlichen Kontext

- Tourismusleitfaden der GIZ (1999): Steck, Strasdas und Gustedt
- Marketingtheorien (2010): Bruhn
- Zudem wurden eine Reihe von weiteren wissenschaftlichen Unterlagen zur Darstellung spezifischer Hintergrundinformationen einbezogen: Dubs et al (2004), Macharzina und Wolf (2005), Steinmann et al. (2005), Freyer (2007), Barrera (2007), GIZ (o.J.), BMZ (1995), Laarman und Gregersen (1994), Freericks et al. (2010), Runia et.al. (2007)

Mit überwiegendem Bezug zu nicht publizierten Daten

- *Casa Calateas*: Businessplan, Zusammenstellung allgemeiner Informationen über das Socio, Finanzpläne 2008-2011, unternehmenseigene Web- und Facebookseite
- *ACTUAR*: Verkaufshandbuch von CC, Unternehmenspräsentation in Form einer Power Point Präsentation, Vorlagendokument für neue Socios mit Aufnahmebedingungen, Excel-Tabellen: Verkaufsübersicht Socios 2009-11, offizielle Inhalte der Webseite
- *Canturural*: Bericht über die Entwicklung des TRC in Costa Rica: dazu wurden von Juli-September 2012 eigene standardisierte Befragungen mit unterschiedlichen Akteuren des Tourismussektors geführt. An dieser Befragung nahm auch ASODECC teil, dessen Interviewergebnisse auch als Sekundärquelle zur Verfügung stehen
- *Persönliche Mitteilungen* von Gesprächspartnern (vgl. Anhang B: S. 68f) Zeitraum von Februar bis November 2012

- **Halbstrukturierte Interviews**

„Das halbstrukturierte Interview ist das wichtigste Instrument bei RRA und spielt auch bei PRA eine wichtige Rolle“ (ebd. 58). Zu dieser Erhebungsform zählen auch die Schlüsselinformanteninterviews. Dabei handelt es sich um die Befragung ausgewählter Personen, die für verschiedene Kategorien und Perspektiven (Funktionen, Gruppen, Positionen) repräsentativ oder typisch sind und die hilfreiche Informationen zu einer konkreten Fragestellung geben können (vgl. ebd. 58f). Dazu wurden Personen mit einem jeweils speziellen Bezug zum TRC interviewt. Die befragten Schlüsselinformanten (vgl. Tab. 3), ermöglichten auf Grund ihrer vielfältigen, fachlichen Schwerpunkte unterschiedliche Sichtweisen auf das Unternehmen CC.

Organisation	Name und Funktion	Befragungszeitraum
ASODECC bzw. Casa Calateas:	<p><i>Luis Zúñiga:</i> Gründer von ASODECC und derzeitiger Präsident derselben Organisation. Seit Gründung von ASODECC hat er die Koordination über die Arbeit der Organisation übernommen. Schwerpunkte: TRC und Naturschutz (wohnhaf in San José)</p> <p><i>Sandra Alvarado:</i> Frau von Luis Zúñiga, Schatzmeisterin und Buchhalterin bei ASODECC. Zudem zuständig für die online Vermarktung und Veranstaltungsplanung von CC (wohnhaf in San José)</p>	<p><i>Versendet am:</i> 15.10.2012</p> <p><i>Zurück erhalten am:</i> 23.10.2012</p> <p><i>Versendet am:</i> 17.10.2012</p> <p><i>Zurück erhalten am:</i> 24.10.2012</p>
ACTUAR	<p><i>Beate Bittner:</i> Marketing Managerin bei ACTUAR, für drei Jahre als Fachkraft beim Evangelischen Entwicklungsdienst (eed) angestellt (wohnhaf in San José)</p> <p><i>Kyra Kruz:</i> seit 2001 Geschäftsführerin von ACTUAR (wohnhaf in San José)</p>	<p><i>Versendet am:</i> 08.10.2012</p> <p><i>Zurück erhalten am:</i> 24.10.2012</p> <p><i>Versendet am:</i> 15.10.2012</p> <p><i>Zurück erhalten am:</i> 01.11.2012</p>
<i>Nacientes Palmichal (Socio)</i>	<p><i>Christian Frank:</i> weltwärts-Freiwilliger der Organisation EIRENE in Nacientes Palmichal (Socio von ACTUAR). Hintergrund: duales Bachelor-Studium in Business Administration Schwerpunkt Marketing (wohnhaf in San Pablo, Costa Rica)</p>	<p><i>Versendet am:</i> 12.10.2012</p> <p><i>Zurück erhalten am:</i> 18.10.2012</p>
<i>Canturural:</i>	<p><i>Victor Caparrós:</i> Verantwortlich für die Durchführung der Interviews zur Erstellung des Berichts über die Entwicklung des TRC in Costa Rica (wohnhaf in Córdoba, Spanien)</p>	<p><i>Versendet am:</i> 14.10.2012</p> <p><i>Chatgeführtes Interview am:</i> 19.10.2012</p>

Tab. 3: Schlüsselinformanten der halbstrukturierten Interviews

- **Teilnehmende Beobachtung**

Mit Hilfe der teilnehmenden Beobachtung konnten in den Socios vor Ort intensive Eindrücke von Alltagsprozessen sowie Abläufe im Umgang mit Gästegruppen gesammelt werden. Dabei wurden zwei verschiedene Untersuchungsgegenstände unterschieden. Zum einen wurde das Socio CC als zentrales Untersuchungsobjekt besucht. Zusätzlich wurden für die Bearbeitung der Fragestellung in Bezug auf Best Practices zwei weitere beispielhafte Socios ausgewählt. Die Beobachtungen wurden dabei in folgenden Phasen durchgeführt:

- (1) Das Socio CC wurde im Zeitraum zwischen März und Juli 2012 drei Mal jeweils von Freitag bis Sonntag besucht. Dabei handelte es sich entweder um private Studienbesuche oder um geführte Gästegruppen.

- (2) Nacientes Palmichal stellt das erste Best Practice Socio dar, das im Zeitraum von April bis Juli 2012 sieben Mal für jeweils zwei bis drei Tage besucht wurde. Die häufigen Begegnungen ermöglichten eine besonders intensive Bindung zu den Mitgliedern des Socios aufzubauen und vielfältige teilnehmende Beobachtungen durchzuführen. Das Socio eignet sich auf Grund zahlreicher Kongruenzen der Unternehmensstrukturen für einen „Vergleich“: Beide Socios sind in den 90er Jahren aus Bauerngemeinden entstanden, bieten gehobene rustikale Übernachtungsmöglichkeiten, schützen lokale Naturressourcen, verfügen über abwechslungsreiche Wanderwege, liegen verkehrsgünstig und servieren abwechslungsreiche typisch lokale Speisen zu vergleichbaren Preisen.
- (3) Im Rahmen eines einwöchigen Arbeitsaufenthaltes wurde im Juli 2012 das Socio Stibrawpa, besucht. Das am besten vermarktete Socio von ACTUAR weist nur bedingt Gemeinsamkeiten zum Untersuchungsobjekt auf. Jedoch bietet es wegen seiner einfachen Strukturen viele Anregungen, die zur verbesserten Umsetzung von Ideen beitragen können. Auf Grund seiner Anwendungsmöglichkeiten in Bezug auf andere Socios wird im Ergebniskapitel daher auch Bezug auf dieses Best Practice Socio genommen.

Wichtigstes Dokumentierungsinstrument stellten bei dieser Methode die abendlichen Feldnotizen dar, in denen alle Gesprächsergebnisse, Beobachtungen und Eindrücke des Tages notiert wurden.

#### **4.2 Auswertungsmethode (nach Mayring)**

Die Auswertung der für die Arbeit ausgewählten Datenquellen verläuft nach dem Modell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, bei dessen Methode das „allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell“ verwendet wird. Weil ein breites Spektrum unterschiedlicher Quellen für die Bearbeitung der Fragestellung heranzuziehen ist und Mayring besonderen Wert darauf legt, das ausgewählte Material streng systematisch, das heißt theorie- und regelgeleitet zu analysieren, ist die qualitative Inhaltsanalyse angesichts der vorliegenden Unterlagen für diese Arbeit als Methode besonders geeignet. Die Auswertung erfolgt dabei in Anlehnung an das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell wie folgt (vgl. Mayring 2010: 60ff):

##### 1. Festlegung des Materials

Das ausgewählte Material bildet sich aus den in Kapitel 4.1 dargestellten Unterlagen der Sekundärquellen sowie den Feldnotizen, die in Folge der teilnehmenden Beobachtung entstanden sind. Diese werden ergänzt von den eigens erhobenen Datenquellen in Form von halbstrukturierten Interviews mit den in Tabelle 3 vorgestellten Schlüsselinformanten.

##### 2. Analyse der Entstehungssituation

Die Auswahl der Materialien erfolgte nach der zu bearbeitenden Fragestellung. Dabei wurden Datenquellen mit einem besonders engen Bezug zum TRC sowie wissenschaftliche Unterlagen aus dem Bereich der touristischen Entwicklungsförderung ausgewählt. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig. Die Beantwortung der zugesandten Fragebögen war von den Teilnehmern eigenständig durchzuführen. Die Bearbeitungszeit lag zwischen einer Woche und 15 Tagen.

### 3. Formale Charakteristika des Materials:

Bei den Materialien handelt es sich vorwiegend um Fragen in ausformulierter Textform, die per E-Mail versendet wurden. Diese Form der Befragung wurde gewählt, da die Interviewpartner zum Zeitpunkt der Erhebung in teilweise abgelegenen Orten Costa Ricas und Spaniens lebten. Da Skypegespräche auf Grund mangelnder Infrastruktur und Ausstattung nicht bei allen Befragten möglich gewesen wären, wurde die schriftliche Onlinebefragung als einheitliche Erhebungsform gewählt. Die Fragen wurden dabei individuell auf das Fachwissen der Teilnehmer sowie deren Verbindung zum Untersuchungsobjekt bzw. zur Arbeit im TRC zugeschnitten. Eine Ausnahme stellte das Interview mit Victor Caparrós (Canturural) dar. Caparrós hatte im Juli 2012 im Rahmen einer Befragung von Canturural ein Interview mit dem Gründer von ASODECC über die touristische Entwicklung im TRC geführt. Für eine optimale Nutzung dieser Sekundärquelle war jedoch auf Grund zahlreicher ungeklärter Fragen ein zusätzliches Interview nötig. Zu diesem Zweck konnte ein halbstrukturiertes Interview per google Chat durchgeführt werden. Vier Interviews liefen in spanischer Sprache, zwei auf Deutsch. Alle sechs Interviews sind im Anhang C protokolliert.

### 4. Interpretationsform „Strukturierung“

Hinsichtlich der Festlegung der zentralen Fragestellung in Kapitel 1.2, stellt die Grundform „Strukturierung“ die passende Interpretationsform zur Auswertung dar. Ziel dieser Analyseform ist, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien relevante Aspekte aus dem Material herauszufiltern, um eine Informationsstraffung und Sortierung zu generieren und sie anhand vorgegebener Kriterien zu bewerten (vgl. ebd. 65). Dazu wird das *Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse* wie folgt verwendet:

1. Bestimmung der Analyseeinheit: Strukturierung
2. Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien
3. Zusammenstellung des Kategoriensystems
4. Paraphrasierung des extrahierten Materials
5. Zusammenfassung der Hauptkategorien

Die daraus resultierenden Ergebnisse werden im 5. Kapitel dargestellt und diskutiert. Anschließend werden sie in Handlungsempfehlungen umgewandelt und im 6. Kapitel präsentiert.

## 5 Ergebnisse und Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Auswertungsarbeiten dargestellt und diskutiert. Die Bildung der Hauptkategorien Gesellschaft, Wirtschaft und Ökologie ist dabei der Tatsache geschuldet, dass allen Datenquellen das Bestreben nach einer nachhaltigen Entwicklung gemein ist. Jedoch liegen, wie bereits in Kapitel 2.2.1 angedeutet, die Schwerpunkte in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit viel zu häufig auf sozio-ökologischen Zielen, während wirtschaftliche Aspekte unberücksichtigt bleiben (vgl. Steck et al 1999: 12). Aus gegebenem Anlass und in Bezug auf die formulierte Fragestellung wird daher dem Bereich Wirtschaft ein höherer Stellenwert in der Ergebnispräsentation eingeräumt werden. Hier zeigt es sich, dass den bislang genannten drei Hauptkategorien ein wichtiger vierter hinzugefügt werden muss, da ein wirtschaftlicher Erfolg ohne „Marketing“ für die angebotenen Produkte der Socios nicht möglich ist. Entstanden aus der Dimension Wirtschaft wurde die besondere

Bedeutung des Marketings für die Bearbeitung der Problemstellung deutlich, auf die in Kapitel 5.4 näher eingegangen wird. Daraus ergaben sich die endgültig gewählten Hauptkategorien: Gesellschaft, Wirtschaft, Ökologie und Marketing.

Grundlage für die Ergebnispräsentation bildet die Tabelle 4. Diese stellt einerseits die inhaltlichen Hauptkategorien dar, andererseits die im Rahmen der Paraphrasierung aus den verwendeten Quellen gefilterten thematischen Cluster also „Wort und Sinngruppen“ mit ihren Zuordnungen in die Kategorien. Die Zahlen in den Klammern geben dabei die Anzahl der Häufigkeit pro Hauptkategorie bzw. Cluster an, mit der die Paraphrasierung übereinstimmt. Zur besseren Übersicht werden in den jeweiligen Unterkapiteln die Cluster noch weiter aufgeschlüsselt (vgl. Tab. 5-6, 12-13). Diese Kategorien und Cluster sind dabei keinesfalls trennscharf, sondern weisen zahlreiche inhaltliche Überschneidungen auf und sind somit vielmehr als dynamisches Gesamtbild zu verstehen. Gleichwohl würde es den Rahmen dieser Arbeit übersteigen, alle Bereiche im Detail zu untersuchen. Daher werden die Kategorien „Gesellschaft“, „Wirtschaft“ und „Marketing“ priorisiert beleuchtet, während aus dem Bereich „Ökologie“ nur ausgewählte Aspekte herausgegriffen werden.

<b>Gesellschaft (40)</b>	<b>Wirtschaft (38)</b>	<b>Ökologie (35)</b>	<b>Marketing (44)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele (8)</li> <li>▪ Unternehmensführung (8)</li> <li>▪ Partizipation und Authentizität (12)</li> <li>▪ Persönliches Engagement (7)</li> <li>▪ Freiwilligen Arbeit (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tourismuspolitische Rahmenbedingungen (5)</li> <li>▪ Innerbetriebliche Rahmenbedingungen (7)</li> <li>▪ Rechtliche Grundlagen (12)</li> <li>▪ Einkommens- und Arbeitsplatzeffekte (5)</li> <li>▪ Betriebswirtschaftliche Schwachstellen (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressourcen (7)</li> <li>▪ Tour-Angebote (8)</li> <li>▪ Tragfähigkeit (6)</li> <li>▪ Projekte (7)</li> <li>▪ Bildung (7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Struktur und Begriffe (8)</li> <li>▪ Marketing-Managementaufgaben (12)</li> <li>▪ Marktabgrenzung (3)</li> <li>▪ Marketinginstrumente (15)</li> </ul>

**Tab. 4 Übersicht der Hauptkategorien**

Um die Ergebnisse aus den häufig nicht publizierten Unterlagen in einen wissenschaftlichen Zusammenhang zu stellen, sollen die Unterkapitel zunächst in einen theoretischen Rahmen gesetzt werden, der anschließend als Bewertungsgrundlage für die jeweiligen Ausarbeitungen dient. Mit dem im Vorfeld definierten Ziel die Ergebnisse der Bachelor Thesis auch für andere Socios nutzbar zu machen, soll die Form der Ergebnispräsentation zudem als Vorlage zu einem praxisorientierten Leitfaden dienen, an Hand dessen andere Initiativen eigene Unternehmensanalysen durchführen können.

## **5.1 Gesellschaft**

Die lokale Kultur stellt für die TRC-Initiativen eine der wichtigsten Grundlagen dar, auf der die touristische Entwicklung aufbaut. Mit der Absicht, durch touristische Angebote die Lebensqualität der Bevölkerung zu verbessern, wird ein gemeinsames Ziel aller Socios verfolgt. Diese Zielvorgabe stellte für die Analyse in diesem Unterkapitel die Ausgangsposition dar. In Bezug auf das Socio CC wurde eine

Reihe von Problemfeldern aufgedeckt, die im Folgenden näher erläutert werden. Zur Einordnung und Darstellung dieser Schwachstellen dienen die in Tabelle 5 abgebildeten Cluster.

Ziele (8)	Unternehmensführung (8)	Partizipation und Authentizität (12)	Persönliches Engagement (5)	Freiwilligen Arbeit (7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitbild (3)</li> <li>▪ Verbesserung der Lebensqualität (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufgabenverteilung (3)</li> <li>▪ Managementfunktionen (3)</li> <li>▪ Prozesse (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Authentizität(3)</li> <li>▪ Einbindung der Gemeinde (5)</li> <li>▪ Mitbestimmung (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schwerpunkte des Engagements (3)</li> <li>▪ Nutzen durch Einsatz(1)</li> <li>▪ Öffentlichkeitsarbeit (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostengünstige Arbeitskraft (1)</li> <li>▪ Schnittstelle zwischen Organisation und Gemeinde (3)</li> <li>▪ Wichtige Außenansicht (3)</li> </ul>

Tab. 5 Übersicht der Kerncluster (Gesellschaft)

Die Arbeit wird sich im Hauptkapitel nicht explizit mit den sozialen und kulturellen Veränderungen durch die touristische Erschließung auseinandersetzen. Grund ist, dass diese Veränderungen unbestritten zu den schwerwiegendsten und am schwierigsten zu beurteilenden Auswirkungen von Tourismus in Entwicklungsländern zählen (vgl. Steck et al. 1999: 9). Zudem würde es einer ganz anderen Form der Bearbeitung der Fragestellung bedürfen. Nicht zuletzt wurde in der Analyse deutlich, dass der Einfluss des Tourismus auf die Gemeinde gegenwärtig noch so gering ist, dass mögliche Veränderungen keine entscheidende Auswirkung auf die zu bearbeitenden Problemstellung haben.

### 5.1.1 Ziele

Laut Dubs et al. beschäftigt sich das normative Management<sup>11</sup> mit den generellen Zielen der Unternehmen, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf gerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen sicherzustellen (2004: 23ff). Das folgende Unterkapitel beschäftigt sich mit den im Leitbild festgelegten unternehmenspolitischen Ziel- und Grundsatzentscheidungen, einem Element des normativen Managements. Dabei werden zunächst die Ergebnisse einer innerhalb der Analyse durchgeführten Zielkontrolle dargestellt und anschließend die darin aufgedeckten Problemfelder präsentiert. Für die Erarbeitung dieser Ergebnisse wurden die im Businessplan des Unternehmensleitbildes festgelegten Ziele mit den Interviewergebnissen der von Canturural erstellten Bestandsanalyse des Socios verglichen.

#### Leitziele

Zur Realisierung der im Businessplan gesetzten Ziele bedient sich ASODECC hauptsächlich zweier Maßnahmenpakete. Zum einen verwaltet die Organisation ein kleines privat finanziertes Naturschutzgebiet, um hiermit wertvolle Ressourcen für die Bevölkerung zu schützen. Zum anderen leitet die Or-

<sup>11</sup> Weitere Informationen vgl. Dubs et al. 2004

ganisation ein eigenes TRC-Projekt, das zur verbesserten Lebensqualität in der Gemeinde beitragen soll (vgl. CC Businessplan 2003: 2).

In der Befragung von Canturural macht Zúñiga deutlich, dass er das TRC-Projekt als durchaus erfolgreich einschätzt. Er begründet diese Aussage damit, eine neue Erwerbstätigkeit für die Gemeinde geschaffen zu haben (vgl. Canturural 2012: Interview mit ASODEC Frage: 39). Diese Angabe ist nur bedingt richtig und mit Blick auf das Unternehmensleitbild und den darin festgesetzten Zielen nicht ausreichend. Beleg für diese „Fehleinschätzung“ sind die von Zúñiga festgelegten Kernherausforderungen der Organisation für die nächsten Jahre. Demnach soll das Projekt auf eine finanziell rentable Ebene gehoben werden und dadurch bedingt auch konkrete positive Auswirkungen für die Gemeinde erzielt werden (vgl. ebd.: Frage 40). Diese Aussage offenbart, dass die Schaffung von neuen Erwerbstätigkeiten in der Gemeinde noch nicht ausreichend zu einer tatsächlichen Verbesserung der Lebensqualität beigetragen hat. Diese These wird durch einen weiteren Aspekt bestärkt. In der Interviewbefragung von Canturural und ASODECC wurde mit Hilfe von organisationseigenen Bewertungsindikatoren Informationen darüber eingeholt, in wie weit die Einnahmen durch das TRC-Projekt bereits zur Verbesserung der Lebensqualität beigetragen haben. Die Befragung kam zu dem Ergebnis, dass bis dato ASODECC nur einen Bewertungsindikator erfüllen konnte (vgl. Canturural 2012: Interview mit ASODEC Frage 18).

#### *Schwachstellen in der Zielerreichung*

Die Gegenüberstellung zeigt deutlich, dass die von der Organisation festgelegten Ziele des Socios kaum oder gar nicht auf einen messbaren Erfolg hin überprüfbar sind. Der Grund liegt in den sehr allgemein gefassten und wenig greifbaren Zielen, die sich einer Kontrollmöglichkeit nahezu komplett entziehen. In den Interviews mit Zúñiga und Alvarado wird beispielsweise deutlich, dass CC in naher Zukunft alle notwendigen rechtlichen Grundlagen geschaffen haben möchte, um sich einer besseren Vermarktung bedienen zu können (vgl. 5.2.3). Allerdings wird bei dieser Zielsetzung darauf verzichtet festzulegen, wie und durch welche Aufgabenschritte dieses Vorhaben erreicht werden soll. Zudem werden viele Projektideen, die als Ziele im Businessplan formuliert worden sind, nicht umgesetzt. Beispielsweise gehört die Förderung der Bildung von Umweltbewusstsein zur Zielsetzung des Socios, ist allerdings kein Bestandteil des touristischen Angebots.

#### **5.1.2 Unternehmensführung**

Nach Ansicht von Macharzina und Wolf können für den Terminus „Unternehmensführung“ auch die Begriffe Management, Unternehmenspolitik sowie Administration verwendet werden. Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist die klassische Unterscheidung zwischen Funktion, Institution und Prozess der Unternehmensführung. Dabei beschreiben funktionale Merkmale die Aufgaben und Tätigkeitsinhalte, während institutionelle Merkmale den Schwerpunkt auf die Organe, Träger oder Personen der Unternehmensführung legen. Unter prozessualen Gesichtspunkten wiederum kann der Begriff Unternehmensführung als Folge von Vorgängen aufgefasst werden, die sich zwischen Gruppen oder Individuen im Zeitablauf durch deren Handeln ergeben (2005: 38f).



Frank vertritt die Meinung, dass die Leitung der Socios von maßgeblicher Bedeutung für die Entwicklung des Projektes ist. Die qualitative Führung eines Socios stellt dabei den wichtigsten Aspekt im TRC-Projekt dar. Alle weiteren Entscheidungen und Handlungen hängen von der Qualität dieser Schlüsselposition ab. Zu den damit verbundenen Management-Kompetenzen zählen Verhandlungsgeschick, Durchhaltevermögen, Organisationstalent, Pünktlichkeit, Sozialkompetenz, Führungskompetenz, Sprachkompetenz und der souveräne Umgang mit den neuen Medien (vgl. Z.:122ff).

Auf wissenschaftlicher Ebene gehören nach Steinmann et al. (2005) zu den Aufgaben der Führungsfunktion im Modell der Managementfunktionen die optimale Steuerung und Veranlassung der Arbeitshandlungen im jeweiligen Verantwortungsbereich. Diese beinhalten die zentralen Themen Kommunikation, Lösung von Konflikten sowie der Motivation der Mitarbeiter.

Die in Kapitel 5.1.1 durchgeführte Zielkontrolle offenbart eine nicht konsequent nachhaltige, zielorientierte und strategische Vorgehensweise, bei der Leitung des Socios und zugleich Schwachstellen auf der Seite der Sozialkompetenzen. Zudem mangelt es nach Aussagen von Caparrós an der Motivation der Mitglieder des Socios, die zusätzlich Konflikte untereinander austragen (vgl. Z.: 154f). Zur Lösung dieser Probleme sind Verhandlungsgeschick sowie soziale und strategische Kompetenzen erforderlich. Erst dadurch kann eine verbesserte Unternehmensführung erreicht werden. Des Weiteren bedarf es eines offenen Dialogs zwischen Management und Bewohnern von Carbón Dos, den es noch zu verbessern gilt (vgl. Kruz Z.:40f). Dabei sollten die aus der Gemeinde geäußerten Ideen als mögliches Erfolgspotenzial gewertet und für eine erfolgreiche Umsetzung entsprechend unterstützt werden (vgl. 5.1.3). In Bezug auf die Organisation und Steuerung von Arbeitshandlungen werden zudem Schwachstellen deutlich, die im engen Zusammenhang zum Marketing stehen und daher im Kapitel 5.4 vertieft bearbeitet werden. Dabei handelt es sich zum einen um mangelnde Kompetenzen in Bezug auf das spontane und flexible Reagieren auf Kundenwünsche (vgl. 5.4.2). Zum anderen werden im Umgang mit den neuen Medien Schwachstellen deutlich, denen sich die Führungsebene widmen sollte (vgl. 5.4.2 und 5.4.5).

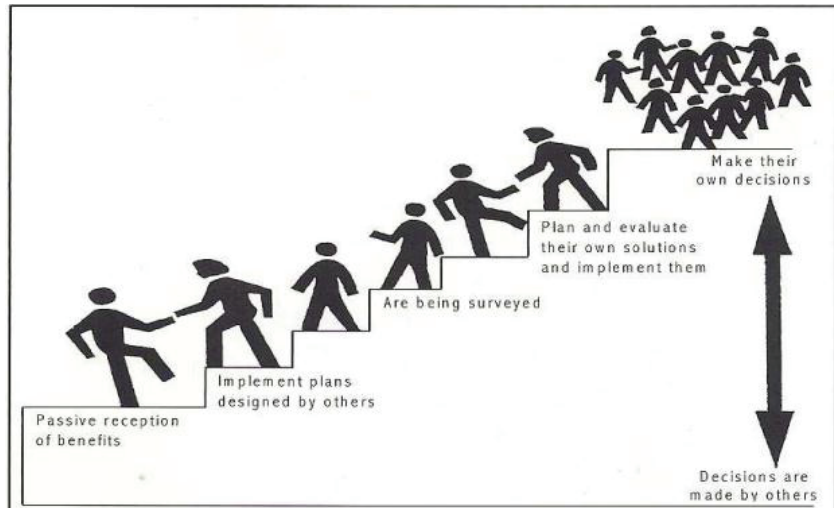
### **5.1.3 Partizipation und Authentizität**

Frank sieht speziell für den TRC eine Reihe von Faktoren, welche die positive Entwicklung eines Socios entscheidend beeinflussen können. Dabei stehen die Einbindung der Gemeinde und die Authentizität des TRC-Projekts im Vordergrund (vgl. Z.:44ff). Die in der Analyse durchgeführte Überprüfung dieser Faktoren auf das Socio CC ergaben folgende Ergebnisse:

#### *Partizipation der Gemeinde*

Als ideale Herangehensweise an eine touristische Gestaltung gilt laut Steck et al. die Beteiligung möglichst vieler Menschen des Zielgebietes. Jedoch steht die häufig zu beobachtende schnelllebige Dynamik der Tourismuswirtschaft in einem Gegensatz zu den langwierigen Partizipationsprozessen. Daher muss die Mitsprache und Mitwirkung der (indigenen, autochthonen oder zugewanderten) Bevölkerung in Bezug auf die geplanten touristischen Aktivitäten im Gebiet von Anfang an garantiert sein. Dank dieses Aspektes wird eher sichergestellt, dass die Beteiligten das Vorhaben als von Ihnen

gestaltet betrachten und im Weiteren auch die Verantwortung dafür übernehmen (1999: 81). Dabei verweisen die Autoren auf die Partizipationsstufen nach dem Modell von GTZ-LISTRA-TÖB 1998 (vgl. Abb. 6). Demnach sollte je nach Interessenschwerpunkten, Kenntnissen und Fähigkeiten der Beteiligten abgewogen werden, mit welchem Grad an Partizipation und Ownership in der touristischen Entwicklung ein Höchstmaß an entwicklungspolitischem Nutzen realistischer Weise erreicht werden kann (vgl. Steck et al. 1999: 81).



**Abb. 6: Partizipationsstufen nach dem Modell von GTZ-LISTRA-TÖB**

Quelle: GTZ-LISTRA-TÖB 1998 zit. in Steck et al 1999: 81

Auch für Frank ist die kontinuierliche Einbeziehung der Gemeinde ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Seiner Meinung nach kann ein auf der Gemeinde basiertes Projekt, durch eine anhaltende Partizipation der Bewohner zu kreativen, authentischen und erfolgreichen Ideen führen. Diese bereichern wiederum das Erlebnis des Touristen und erzeugen gleichzeitig einen finanziellen Vorteil für die Gemeinde. Als Beispiele aus seinem Freiwilligen Dienst führt er an, dass in der kleinen Gemeinde San Pablo u.a. ein begehbares Schmetterlingszelt gebaut, eine Imkereitour ausgearbeitet und ein Forellen-Teich zum Fischen für die Touristen angelegt wurde. Um eine erfolgreiche Einbeziehung der Gemeinde zu gewährleisten, sollte nach seiner Ansicht das Socio einen offenen Dialog mit der Gemeinde führen und erfolgversprechende Ideen gegebenenfalls auch finanziell unterstützen. Letztlich kann, so Frank, durch eine solche Investition eine Win-Win Situation entstehen, aus der das Socio und gleichzeitig die Gemeinde profitieren (vgl. Z.: 53ff).

Hinsichtlich eines offenen Dialogs und der optimalen Partizipation der lokalen Bevölkerung an TRC-Projekten besteht im Socio CC noch Handlungsbedarf. Als Kernproblem erweist sich, dass Aufgaben und Aktivitäten hauptsächlich von nur sehr wenigen zentralen Personen, die auch einzige Nutznießer bleiben, organisiert werden (vgl. Canturural 2012: Interview mit ASODEC Frage: 8-9 und Finanzplan 2008: PK409 / 100). Diesen Aspekt sehen auch Bittner und Kruz als problematisch und raten den Verantwortlichen der Lodge zu einer besseren Einbindung der Bevölkerung in die Aktivitäten des TRC. Kruz legt den Schwerpunkt auf eine Beteiligung der Gemeinde in das Management, indem zum einen neue aber auch mehr Personen in den Entwicklungsprozess eingebunden werden (vgl. Z.: 40). Mit dieser Empfehlung bezieht sich Kruz auch indirekt darauf, dass dieser Aspekt eine Voraussetzung zur Aufnahme bei ACTUAR ist (vgl. 5.2.2). Bittner legt den Fokus auf einen erhöhten Austausch sowie

eine verbesserte Einbindung der innerhalb der Gemeinde bestehenden kulturellen Werte und Lebensgewohnheiten für Reisende.

In diesem Zusammenhang wäre es auch wichtig, mehr Bewohner vor Ort in die operativen Prozesse der Gästebetreuung einzubinden, sodass auch ohne die Anwesenheit der beiden Hauptansprechpartner Zúñiga und Alvarado Reisende bewirtet werden können. Weil diese beiden Personen neben den Leitungsfunktionen auch die operativen Aufgaben übernehmen, können derzeit nur in ihrer Anwesenheit Gäste in der Lodge aufgenommen werden. Es fehlt die Flexibilität, auf spontane Anforderungen und Buchungen zu reagieren. Auch ist ein „Laufgeschäft“ nicht realisierbar. Die durch das Laufgeschäft generierten Kunden könnten jedoch mit einer besseren Aufgabenverteilung und Einbindung der Bewohner problemlos aufgenommen werden und so zu einer Steigerung der Nachfrage führen. Dass dies generell funktionieren kann, wird bei den Socios Stibrawpa und Nacientes Palmichal bewiesen, wo eine stärkere Aufgabenverteilung vorgenommen wird. Während die Leitungsfunktion von den verantwortlichen Managern Bernarda und Don Hernán übernommen wurden, waren die ausführenden Tätigkeiten anderen Gemeindemitgliedern zugewiesen worden (vgl. Feldnotizen 2012: 2).

#### *Authentizität*

Der Schutz der natürlichen Ressourcen auf der einen und die Unterstützung der lokalen Bevölkerung auf der anderen Seite sollten laut Frank die gemeinsame Leitidee bilden, auf der das gesamte Socio-Projekt basiert. Denn, so Frank weiter, nur wenn eine zentrale Leitidee authentisch vertreten wird, ist ein langfristiger Erfolg möglich (vgl. Z.: 44ff). Allerdings gibt es entscheidende Unterschiede bezüglich der Authentizität.

Obwohl die Socios CC und Stibrawpa ähnliche Ziele verfolgen, wurde während der Studienaufenthalte deutlich, wie ungleich diese in den Socios vermittelt werden. Bernarda, Leiterin von Stibrawpa am Fluss Yorkin hat die Organisationspräsentation als festen Bestandteil in alle Mehrtagestouren integriert. Somit wird jeder Besuchergruppe die Entstehung und Entwicklung des TRC Projektes erklärt. Hierbei schafft sie durch eine sehr emotionale und persönliche Erzählweise bei den Touristen eine ergreifende Stimmung, die durch eine sehr einfache aber atmosphärische Raumgestaltung unterstützt wird. Im Kerzenschein nimmt sie Kontakt zu ihren Zuhörern auf, geht auf Fragen und Wünsche ein und bietet Gelegenheit, sich intensiv mit den schwierigen Lebenssituationen der Dorfbewohner auseinanderzusetzen.

Dagegen fehlt dem Socio CC der passende Rahmen für die Darstellung dieses Themas. Nur einmal wurde während der drei Besuche konkret Bezug zu der Geschichte und Entwicklung von ASODECC genommen. Dies reduzierte sich allerdings auf einen sehr kurzen Aufriss und wurde schnell von anderen Themen abgelöst. Die Beobachtungen und Gespräche ergaben durchaus den Eindruck, dass Zúñiga sich intensiv mit der Vermittlung der traditionellen Werte und Normen der eigenen Organisation auseinandergesetzt hat. Allerdings hatte es den Anschein, als würde ihm das Gefühl dafür fehlen, welch großes Interesse die meisten Besucher an diesem Thema haben. Es wurde jedoch sichtbar, dass in CC auf eine andere Art zwischenmenschliche Kontakte aufgebaut und lokales Wissen vermit-

telt werden. Laut Caparrós bietet CC beispielsweise eine hervorragende, individuelle Betreuung mit exzellenten geführten Naturwanderungen (vgl. Z. 158ff). Hinsichtlich der in Kapitel 3.2.3 dargestellten Interessen und Motive der verschiedenen Reisenden wäre allerdings eine Ausweitung der Wertevermittlung durchaus sinnvoll.

#### **5.1.4 Persönliches Engagement**

Laut Frank ist der Einsatz des Socio-Leiters von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projektes. ACTUAR sei zwar eine sehr hilfreiche Institution, es wäre jedoch nicht empfehlenswert, sich ausschließlich auf dieses eine Standbein zu verlassen. Ein nachhaltiger Projekterfolg ist seiner Meinung nach nur mit hohem persönlichem Engagement für die eigene Idee und die Gemeinde zu erzielen, mit entsprechender Ausstattung an finanziellen Mitteln und Zeit (vgl. Z. 123ff).

Dieser Aspekt ist seit der Gründung von ASODECC immer mehr verloren gegangen. Zumindest wird im Interview mit Caparrós deutlich, dass nur noch die Hälfte der 14 Mitglieder, in der Organisation aktiv ist. Zentrales Problem hierfür könnten die von Caparrós genannten Probleme und Konflikte unter den Verantwortlichen der Organisation sein (vgl. Z.: 116ff). Als weitere Gründe vermutet er, dass Mitglieder keine Zeit haben oder es an einer mangelnden Willenskraft scheitert, sich zu engagieren. Als weiteren Aspekt führt er auf, dass viele Ideen wegen mangelnder Organisation nicht umgesetzt werden (vgl. Caparrós Z.: 64ff). Jedoch sollte nicht unerwähnt bleiben, dass sich in Gesprächen mit den Mitarbeitern von ACTUAR zeigte, mit welchem hohen Engagement sich Zúñiga als Mitglied der Junta Educativa der institutionellen Unterstützung von ACTUAR widmet. Hierbei spielt insbesondere die Tatsache eine Rolle, dass er persönlich beim Aufbau und der Entwicklung des Netzwerks beteiligt war. Dieses Engagement zeigt sich außerdem im Engagement mit der „Mutterorganisation“ Anai (vgl. 3.4.3).

Ein hoher persönlicher Einsatz ist auch bei den Leitern von Nacientes Palmichal und Stibrawpa zu erkennen: Der Initiator, Don Hernán (Nacientes Palmichal), ist in einer ganzen Reihe von Organisationen aktiv, die den TRC in Costa Rica fördern. Er engagiert sich zudem in regionalen Vereinen, ist präsent auf Messen und bezieht die eigene Gemeinde aktiv in seine Entscheidungen mit ein. Ein besonderer Erfolg dieser Arbeit ist, dass er die Aktivitäten für das eigene Projekt einsetzen kann. Eine wichtige Einkommensquelle stellt beispielsweise die Vermietung des Socio eigenen Veranstaltungsraums dar, in dem lokale Kirchenvereine regelmäßig Treffen veranstalten. Anschließend besuchen die Teilnehmer das Restaurant der Lodge.

Zudem finden Gemeindefeste und andere Aktivitäten in Nacientes Palmichal statt, die dank des verstärkten Engagements, eine breite Öffentlichkeit und dadurch weitere Zielgruppen erreichen. Besonders bemerkenswert war ein Aktionstag zum Thema Wasser im Sommer 2012, mit dem die Umweltbildung in den Fokus der Gemeinde gerückt werden sollte. Das hohe Eigenengagement von Don Hernán führte sogar dazu, dass der Staat die Neuanlage des sehr steinigen und kaum zugänglichen 5km langen Zufahrtswegs zu der Lodge für diese Veranstaltung finanzierte.

Auch der Einsatz von Bernarda, Gründerin von Stibrawpa ist prägend für den Erfolg des Socio. Dank ihres Engagements kommen seit nunmehr 10 Jahren jährlich mehrere hochrangige Architekten in die abgelegene Gemeinde, um für den wachsenden Bedarf Unterkunftsgebäude zu planen. Begonnen hatte die Verbindung zwischen dem Socio und den Baumeistern, nachdem eine Flutwelle die einzige Lodge für Touristen zerstört hat. Die Architekten können sich sehr gut mit dem Projekt identifizieren und arbeiten unentgeltlich für das Socio. Für die Umsetzung der Pläne hat sich das Socio mit Kirchengruppen aus den USA zusammengeschlossen, die für eine zeitnahe Realisierung Spenden sammeln und selber zum Aufbauen nach Costa Rica kommen. Im Juli 2012 wurden zu einer Einweihung auch professionelle Fotografen eingeladen, die mit der Veröffentlichung ihrer Bilder in Fachzeitschriften wiederum eine weitere Zielgruppe ansprechen konnten.

Diese Art des persönlichen Engagements könnte auch für CC als Vorbild gesehen werden, die eingesetzte Energie vermehrt auf die Aktivitäten von ASODECC zu verlagern, um somit eigene Zielvorhaben erfolgreicher umzusetzen.

#### **5.1.5 Freiwilligen-Arbeit**

Neben den jährlichen Freiwilligeneinsätzen der Kirchengruppen in Stibrawpa spielt in Nacientes Palmichal auch der Einsatz von EIRENE<sup>12</sup>-Freiwilligen eine entscheidende Rolle für die fortschreitende Entwicklung des Socio. Dabei arbeitet zum zweiten Mal in Folge ein deutscher Freiwilliger für 14 Monate für das TRC-Projekt und lebt in der angrenzenden Gemeinde San Pablo. Frank sieht seinen Einsatz in Nacientes Palmichal als wichtige Unterstützung zur ländlichen Entwicklung.

Dabei leistet er insbesondere im Bereich Marketing und im Gespräch mit den Kunden auf Englisch einen wichtigen Beitrag. Des Weiteren fungiert er als Bindeglied zwischen dem Socio und der Gemeinde, wodurch ein besserer Austausch stattfindet. Zudem bietet er mehrere Englischkurse für die Bevölkerung an und fördert damit die Sprachkompetenzen vieler Bewohner. Außerdem ermöglicht seine Position eine wertvolle Außenperspektive in das Projekt, da er die Dinge aus europäischen Augen und somit auch mit Kunden-Augen sehen und entsprechende Verbesserungen durchführen kann.

### **5.2 Wirtschaft**

Dieses Kapitel beleuchtet die wirtschaftlichen Strukturen und Einflussfaktoren im TRC und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Socio. Die Schwerpunkte der jeweiligen Kapitel ergeben sich dabei aus den in der Analyse gebildeten Clustern (vgl. Tab. 6) und zeigen zudem, welche enge Verbindung das Kapitel zum Marketing aufweist.

---

<sup>12</sup> EIRENE ist ein internationaler, ökumenischer Friedens- und Entwicklungsdienst, der in Deutschland als gemeinnütziger Verein, als Träger des Entwicklungsdienstes, des Freiwilligen Sozialen Jahres sowie des Internationalen Jugendfreiwilligen Dienstes anerkannt ist (vgl. EIRENE o.J.: Wer wir sind).

Tourismuspolitische Rahmenbedingungen (5)	Innerbetriebliche Rahmenbedingungen (7)	Rechtliche Grundlagen (12)	Einkommens und Arbeitsplatzeffekte (5)	Betriebswirtschaftliche Schwachstellen (9)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institutionelle Rahmenbedingungen (2)</li> <li>▪ Schlüsselfaktoren (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Touristisches Angebot(2)</li> <li>▪ Infrastruktur (2)</li> <li>▪ Aufnahmebedingungen (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lizenzen, Patente (4)</li> <li>▪ Voraussetzungen(3)</li> <li>▪ Marketing (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personaleinsatz (2)</li> <li>▪ Gewinnverteilung (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gebühren (2)</li> <li>▪ Dokumentation (3)</li> <li>▪ Fachliches Know-How (4)</li> </ul>

Tab. 6: Übersicht der Kernsatzcluster (Wirtschaft)

### 5.2.1 Tourismuspolitische Rahmenbedingungen

Wie andere Unternehmungen ist auch die Tourismuswirtschaft auf bestimmte Rahmenbedingungen angewiesen, die einen nachhaltigen Betrieb sicherstellen. Die Schaffung und Verbesserung dieser Bedingungen entzieht sich jedoch häufig den Einflussmöglichkeiten der individuellen Anbieter auf lokaler Ebene und ist daher Aufgabe der Tourismuspolitik (vgl. Steck et al. 1999: 20). Wenn auch die meisten Tourismusbetriebe hier wenige Einflussmöglichkeiten haben, ist es dennoch sinnvoll, zumindest einen allgemeinen Eindruck darüber zu vermitteln, welche Faktoren generell eine Rolle spielen. Für die Realisierung von nachhaltigem Tourismus werden die notwendigen Rahmenbedingungen in drei Bereiche untergliedert (vgl. ebd.):

#### 1) grundlegende Rahmenbedingungen

Folgende Schlüsselfaktoren gelten als Voraussetzung für eine touristische Entwicklung:

- grundlegende, funktionierende Infrastruktur
- unkomplizierte Einreise und Devisenbestimmungen
- persönliche Sicherheit durch eine stabile innenpolitische Lage
- kein zu hohes gesundheitliches Risiko
- Schutz der touristischen Attraktionen vor Kriminalität

Auf Costa Rica bezogen werden grundsätzlich alle Aspekte erfüllt (vgl. Anhang A Exkurs 2: S. 63).

#### 2) wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Für eine wirtschaftlich stabile Lage sollte vor allem ein investitions-unterstützendes Klima bestehen. Diese Bedingung wird durch die Vergabe von Kleinkrediten des PPD erfüllt (vgl. Barrera 2007: 5). Weiterhin sollte ein Zugang bestehen zu Informationen und Beratungsstellen bezüglich einer Produktentwicklung sowie der Unterstützung im Marketing. Diese Bedingungen werden durch die Angebote von ACTUAR erfüllt sowie durch die Tourismuskammer, welche den Organisationen mit speziellen Zertifizierungen die kostenlose Teilnahme an internationalen Messeauftritten ermöglicht.

### 3) Rahmenbedingungen für die ökologische und soziale Nachhaltigkeit von Tourismus

In Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit gilt Costa Rica als Vorreiter im Ressourcen- und Klimaschutz (vgl. GlZ, o.J.: Costa Rica, Costa Rica/Überblick) Die Rahmenbedingungen hinsichtlich einer sozialen Nachhaltigkeit werden in der Unternehmensphilosophie von ACTUAR sowie im ICT berücksichtigt (vgl. 3.2.1 und 3.3).

Diese Ergebnisdarstellung verdeutlicht, dass die tourismuspolitischen Rahmenbedingungen grundsätzlich in Costa Rica erfüllt werden und somit die Grundlage schaffen für die Entwicklung nachhaltig geführter TRC-Projekte.

#### **5.2.2 Innerbetriebliche Rahmenbedingungen**

Im Zentrum des Systems Tourismus steht laut Steck et al. die Reise, das eigentliche touristische Produkt, welches im Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage entsteht und von der Tourismuspolitik sowie weiteren Rahmenbedingungen beeinflusst wird (1999: 16).

##### *Angebot und Nachfrage*

##### Touristisches Angebot

In erster Linie besteht das touristische Angebot aus natürlichen Faktoren (Landschaft, Klima, Wildtiere etc.) und kulturellen Attraktionen (Brauchtum, Alltagskultur, besondere Speisen etc.). Sie stellen zusammen das „ursprüngliche Angebot“ dar und sind nur begrenzt künstlich herstellbar. Häufig wird auch die tourismusrelevante Basis-Infrastruktur eines Zielgebietes zum ursprünglichen Angebot gezählt. Dieses beinhaltet Verkehrswege, Ver- und Entsorgung sowie Kommunikationsmittel. Um diese Attraktionen zugänglich und erfahrbar zu machen, wird das sogenannte „abgeleitete Angebot“ definiert, welches aus den Komponenten Transporteinrichtungen, Aufenthalts- sowie Vermittlungseinrichtungen besteht. Zusammengeführt bilden das ursprüngliche und das abgeleitete Angebot das „touristische Produkt“ (vgl. Steck 1999: 16ff).

Bittner und Caparrós vertreten die Meinung, dass CC im Besitz eines sehr vielseitigen und attraktiven ursprünglichen Angebotes ist, dieses allerdings in seinem Potenzial noch nicht effizient genug nutzt (vgl. 5.4.5). Die Lodge besitzt auf Grund ihrer wunderschönen Lage mitten im Regenwald große Attraktivität, jedoch fehlt an vielen Stellen noch eine bessere Verknüpfung zur lokalen Kultur. Die Lebensweise, die Zúñiga und Alvarado als Vertreter von ASODECC im Gasthaus vermitteln, gibt zwar Aufschluss über das Leben mit und in der Natur, jedoch bleiben die Besonderheiten des ursprünglichen, ländlichen Alltagslebens in der Lodge verborgen. Hinsichtlich des abgeleiteten Angebots verfügt das Socio über eine Basis-Infrastruktur in Form einer Zufahrtsstraße, diese ist jedoch nur von Fahrzeugen mit Allradantrieb befahrbar, sodass die meisten Besucher vom Abholservice der Betreiber abhängig sind. Daher empfiehlt Kruz, die von der Leitung der Lodge geforderten Transportkosten den Touristen gegenüber deutlich zu senken. Ihrer Meinung nach sind die Kalkulationen viel zu hoch angesetzt und führen zu einem Wettbewerbsnachteil. In Bezug auf die Kommunikationsmittel besteht eine Schwachstelle in der sehr geringen Übertragungsleistung des Mobiltelefonnetzes. Eine deutliche Verstärkung wäre insbesondere für den Aufbau eines „Laufgeschäftes“ hilfreich. Allerdings kann auch

auf andere Kommunikationsmittel ausgewichen werden. Z.B. nutzt Nacientes Palmichal einen Festnetzanschluss. Für CC wäre zudem auch eine manuell eingerichtete Beschilderung (Zimmer frei / Zimmer belegt) an der Hauptstraße nach Cahuita denkbar, mit der potenziellen Kunden vermittelt wird, ob noch Kapazitäten frei sind.

### Nachfrage

Auf der anderen Seite des touristischen Produktes steht die Nachfrage. Hierbei steht die Reiseentscheidung des Touristen im Mittelpunkt. Diese Entscheidung hängt neben kaum beeinflussbaren persönlichen Faktoren auch vom Vorhandensein bzw. der Zugänglichkeit zu qualitativ hochwertigen Informationen ab, die auf die Interessen der jeweiligen Nachfragegruppen zugeschnitten sind (vgl. Steck et al. 1999: 19). Um die Informationen des touristischen Angebots in einer Weise zu vermitteln, dass sie die Reiseentscheidung der Nachfrager positiv beeinflusst, bedarf es gut strukturierter Marketingmaßnahmen (vgl. 5.4).

### *Aufnahmebedingungen von ACTUAR:*

Alle Socios unterliegen speziellen Aufnahmebedingungen, die als Voraussetzung gelten, um bei ACTUAR als Mitglied aufgenommen zu werden. Während der Analyse wurde deutlich, dass ASODECC nicht alle geforderten Voraussetzungen vollständig erfüllt. Dieser Umstand war Anlass zu näherer Betrachtung der ACTUAR Aufnahmebedingungen und der Prüfung in wie weit sich Zusammenhänge mit der zentralen Fragestellung ergeben. Zur besseren Orientierung für die Ergebnispräsentation sind die Vorgaben in Tabelle 7 zusammengefasst.

- 1) Zusammenschluss von mehreren Familien, Benefits für mehrere Familien
- 2) Die Socios verfolgen als Initiative eines oder mehrere der folgenden oder damit verwandten Ziele:
  - a. Bewahrung und Schutz von Naturressourcen, Ökosystemen oder vom Aussterben bedrohten Tier- oder Pflanzenarten
  - b. Erhalt kultureller Werte
  - c. Förderung von Umweltbildung
  - d. Betrieb von biologischer Landwirtschaft

Die durch den TRC erzielten Überschüsse werden gleichmäßig zwischen den jeweiligen Schutzmaßnahmen und der ländlichen Entwicklung aufgeteilt

- 3) Auch nicht als direkte Aufnahmebedingung formuliert, jedoch von ACTUAR empfohlen wird, als Mitglieder von TRC Projekten nicht 100% vom Tourismus abhängig zu sein. Damit sollen zum einen die natürlichen Lebensweisen aufrecht gehalten und andererseits die Bewohner vor möglichen Einflussfaktoren (z.B. Wirtschaftskrise) bewahrt werden.
- 4) Um die Socios auf dem Tourismusmarkt vermarkten zu können benötigen die TRC-Projekte eine Betriebsgenehmigung, verschiedene Patente sowie eine Haftpflichtversicherung

**Tab. 7 Aufnahmebedingungen zur Mitgliedschaft bei ACTUAR**  
**Quelle: ACTUAR o.J.: ACTUAR Y SUS POTENCIALES AFILIADOS**



Zu 1) Die Analyse ergab, dass in den Jahren 2008/09 Zúñiga knapp 50% mehr als alle anderen Mitarbeiter eingenommen hat (vgl. Finanzplan 2008: PK409 / 100). Neben dem Leiter des Socios werden in den Unterlagen jedoch noch weitere 12-13 Bewohner aufgeführt, die ebenso einen finanziellen Nutzen aus den touristischen Tätigkeiten der Lodge erzielen konnten. Dabei muss allerdings deutlich gemacht werden, dass die Höhe der Einnahmen bei mehreren Personen auf eher einmalige Arbeitseinsätze schließen lassen.

Zu 2) Das Socio CC erfüllt in Zusammenarbeit mit der Gemeinde Carbón Dos drei der geforderten Kriterien, die Förderung der Umweltbildung ist noch rudimentär.

Zu 3) Über die Einkommensverhältnisse der Mitglieder von ASODECC sind keine Informationen vorhanden. Allerdings deuten die Buchführungsprotokolle daraufhin, dass für den Leiter des Socios CC die TRC-Projektumsätze eine wichtige Einnahmequelle darstellen. Für ihn wäre es daher sinnvoll, seine Einnahmen auch durch andere Tätigkeiten außerhalb des Tourismus zu generieren. So könnte eine zu hohe Abhängigkeit vom Tourismus verhindert werden und die Gewinne auf einen größeren Personenkreis verteilt werden (vgl. Kapitel 5.2.4).

Zu 4) ASODECC fehlen noch notwendige Genehmigungen, die für eine optimale legale Vermarktung unerlässlich sind (vgl. 5.2.3).

### **5.2.3 Rechtliche Grundlagen**

Welchen Einfluss die rechtlichen Grundlagen auf den wirtschaftlichen Erfolg von CC haben, soll im folgenden Unterkapitel dargestellt werden. In der Ergebnispräsentation wird besonders berücksichtigt, dass dieser Erfolgsfaktor nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern mit einer ganzen Reihe anderer Faktoren verbunden ist. Die wichtigste Verknüpfung besteht dabei zum Marketing, da ACTUAR die Socios nur mit den notwendigen, legalen Voraussetzungen aktiv vermarkten kann.

#### *Voraussetzungen von ACTUAR*

ACTUAR benötigt von seinen Mitgliedern Unterlagen, die die Socios dazu berechtigen, im Tourismussektor aktiv zu werden. Dazu zählen die Betriebsgenehmigung, verschiedene Patente bzw. Lizenzen und eine Haftpflichtversicherung. Hinsichtlich dieser Anforderungen unterscheidet ACTUAR seine Mitglieder zwischen „aprobado“ (rechtliche Voraussetzungen sind vollständig vorhanden) und „no aprobado“ (rechtliche Grundlagen fehlen oder sind mangelhaft). Das Fallbeispiel CC gehört zu der Gruppe no aprobado, da es u. a. über keine Haftpflichtversicherung verfügt. Diese Problematik wurde bisher dadurch gelöst, dass die Reisenden unter den Haftungsschutz von ACTUAR gestellt wurden. Allerdings wurde 2011 von der Junta Directiva beschlossen, den Verkauf von touristischen Angeboten der „no aprobados-Socios“ einzustellen. Grund waren die gesetzlichen Haftungsbestimmungen, nach denen bei einem Unfall die Managementebene von ACTUAR zur Verantwortung gezogen würde. Folglich dürfen nur noch die bereits bestehenden Reservierungen abgewickelt werden, Neugeschäfte sind ohne den Status „aprobado“ nicht weiter möglich.

Mit Blick auf die Tabelle 8 wird deutlich, welche Bedeutung der Status aprobado für den Verkaufserfolg haben kann. Es ist zu erkennen, welchen wirtschaftlichen Einbruch das Socio erlebt hat, seit die Junta Directiva Ende 2011 entschieden hat, den Verkauf von touristischen Angeboten der „no aprobados-Socios“ einzustellen.

	<b>2012 bis 30.06.2012</b>	<b>2011 Gesamtes Jahr</b>	<b>2010 Gesamtes Jahr</b>
Casa Calateas	¢756.290,90 <sup>13</sup>	¢3.998.053,70	¢4.967.641,00

**Tab.8: Verkaufsübersicht von Casa Calateas 2010-2012**

**Quelle: ACTUAR /eed Verkaufsübersicht 2012**

Bisher besitzen 13 Socios den Status aprobado, von denen acht auch eine höhere Vermarktungsquote als CC aufweisen (vgl. ACTUAR Zusatzinformationen Teil A: 1). So ist auf der einen Seite die Bedeutung der Einhaltung der rechtlichen Grundlagen erkennbar, auf der anderen Seite wird deutlich, dass noch weitere Faktoren für eine erfolgreiche Projektumsetzung verantwortlich sein müssen, da fünf Socios eine niedrigere Vermarktungsquote als CC aufweisen, obwohl sie alle rechtlichen Bedingungen erfüllt haben. Eine weitere Problematik in Bezug auf die rechtlichen Voraussetzungen besteht bei CC in Form des innerbetrieblichen Mitarbeiterschutzes, denn CC verfügt über keine Versicherungen für seine Mitarbeiter, sodass auch hier keine legalen Standards eingehalten werden (vgl. CC Zusatzinformationen Teil A: 1).

Laut Zúñiga sind eine Reihe von Faktoren dafür verantwortlich, weshalb die Organisation die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen noch nicht geschaffen hat (vgl. CC Zusatzinformationen Teil B: 1f). Allerdings wurde in internen Gesprächen mit der Geschäftsführung und Mitarbeitern von ACTUAR deutlich, dass die Dachorganisation bereits Versuche unternommen hatte, CC bei der Erlangung von offiziellen Standards zu unterstützen. Dem Socio wurde u.a. die Bereitstellung einer juristischen Fachkraft angeboten, jedoch von ASODECC nicht angenommen. Kruz betont im Interview die Priorisierung dieses Themas und hebt hervor, dass das Fehlen der Dokumente zu einer mangelnden Glaubwürdigkeit des Socios führt und die Vermarktungsmöglichkeiten beeinträchtigt (vgl. Z.:25ff). Zúñiga bemerkt hinsichtlich dieser Problematik, dass ASODECC mittlerweile große Bemühungen unternimmt, alle rechtlichen Grundlagen einzuholen (vgl. CC Zusatzinformationen: Teil B: 2).

#### **5.2.4 Einkommens.- Arbeitsplatzeffekte**

Laut Steck et al. können wirtschaftliche oder auf ökonomischen Effekten basierende, soziale Benefits für bestimmte Zielgruppen durch den Tourismus erzielt werden. Dabei verteilen sich diese Benefits auf die Tourismuswirtschaft selbst (direkte Einkommens- und Arbeitsplatzeffekte) und auf die vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereiche (indirekte Effekte) in der Region, des Ziellandes (nationale Ebe-

<sup>13</sup> ¢: Bedeutet Colones und ist die Währung in Costa Rica. 1,00 Euro entspricht 631,83 Colones (vgl. Oanda 2012: Währungsrechner)

ne) oder auf internationaler Ebene. Das Ausmaß der direkten und indirekten Einkommens- und Arbeitsplatzeffekte in einem Betrachtungsraum hängt dabei von folgenden Faktoren ab (1999: 24f):

- Vorhandensein von Kapital, unternehmerischer Initiative und Know-how
- Verfügbarkeit und Qualifikation von Arbeitskräften
- Verfügbarkeit, Qualität und Preisen von lokalen Waren und Dienstleistungen

Die positiven Effekte für ASODECC sowie für die Gemeinde Carbón Dos beschränken sich in Bezug auf die Tätigkeit im TRC auf einen kleinen Personenkreis. Generell sind laut Zúñiga vier Personen als Mitglieder der Organisation im TRC regelmäßig aktiv. Zudem sind weitere vier Bewohner der Gemeinde für das Socio tätig, ohne jedoch Mitglieder von ASODECC zu sein. Im Vergleich zu den 200 in der Gemeinde lebenden Personen erscheint dieser Effekt allerdings vernachlässigbar. Außerdem wird in diesen Angaben noch nicht die Problematik der saisonalen Unterschiede berücksichtigt. Demnach reduziert sich die Beschäftigtenzahl in der Nebensaison um ein Drittel (vgl. Canturural 2012: Interview mit ASODEC Frage:15).

Als Best Practice Beispiel kann im Gegensatz dazu Nacientes Palmichal genannt werden. Das Socio hat die Möglichkeit die mangelnde internationale Nachfrage während der Nebensaison finanziell auszugleichen, indem es nationale bzw. regionale Zielgruppen anspricht. Es bietet zum einen in seinem Restaurant für die eigene Gemeinde sowie angrenzende Ortschaften regionale Spezialitäten mit täglich wechselnder regionaler Küche an. Zum anderen verfügt die Lodge über einen eigenen Veranstaltungsraum, der an regionale Vereine und anderen Interessengruppen vermietet wird, wodurch zusätzliche Einnahmen generiert werden. Dadurch können mehr Mitarbeiter ganzjährig beschäftigt bleiben (vgl. Feldnotizen 2012: 4).

Laut Steck et al. sollten die Einkommens- und Arbeitsplatzeffekte auch unter dem Aspekt betrachtet werden, dass eine touristische Entwicklung zu einem ausgeprägten Einkommensungleichgewicht führen kann mit nachfolgenden Spannungen und Konflikten (1999: 39). Bei der Zielverfolgung, durch den Tourismus die lokale Beschäftigung zu unterstützen, sollte die Managementebene von CC noch stärker auf eine gerechte Aufgabenverteilung achten. Z.B. wird mit einem Blick auf die Finanzpläne deutlich, dass die Verteilung der Einnahmen sehr unterschiedlich und eklatant zugunsten von nur zwei Personen ausfällt (Finanzpläne 2008: PK409/100). Ferner wird im Interview von Canturural deutlich, dass die Aufgaben überwiegend nur von einer Person übernommen werden (vgl. Canturural 2012: Interview mit ASODEC Frage: 9).

In diesem Zusammenhang soll die Aussage von Zúñiga erwähnt werden, nach der die Lodge die Arbeit der Organisation ASODECC widerspiegelt (vgl. Z.:42ff). Die aufgeführten Disparitäten geben jedoch dazu Anlass, der Unternehmensführung zu raten, einen neuen Schlüsselindikator für den Erfolg des TRC-Projektes festzulegen. Beispielsweise wäre es sinnvoller, die Entwicklung der Gemeinde als Erfolgsindikator zu identifizieren, wodurch der Fokus mehr auf das wirklich Wichtige gelenkt würde: den Menschen selber.

### 5.2.5 Betriebswirtschaftliche Schwachstellen

Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Situation von CC basiert auf folgenden Unterlagen:

- Bilanzen des Socio CC aus den Jahren 2008-2011
- Ergebnisprotokoll des Interviews zwischen Caparrós und Zúñiga als Beitrag zur Bestandsaufnahme des TRC in Costa Rica
- CC Zusatzinformationen Teil C: Besucherstruktur und deren Einnahmen
- Businessplan von CC mit Kostenkalkulation

Bei der Analyse dieser Datenquellen zeigte sich eine Reihe von Schwachstellen struktureller sowie inhaltlicher Art. Um diese Ausgangslage auf eine breitere „wissenschaftliche Ebene“ zu heben, wurden auf Basis des Tourismusleitfadens der GIZ „verwandte“ Probleme aus Projekten der Entwicklungszusammenarbeit ausgewählt und in einen Zusammenhang mit denen des Socio CC gebracht. Einen Überblick über häufige Defizite von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit vermittelt die Tabelle 9. Dabei wird deutlich, dass nicht nur der Verzicht auf Machbarkeitsstudien sondern auch mangelnde fachliche Kompetenz und Professionalität dazu führen können, dass touristische Initiativen keine dauerhaften Erfolge verzeichnen.

1. *Gebühren:* Tourismusunternehmen entscheiden sich häufig gegen Eintrittsgebühren in Ihre Schutzgebiete, entweder weil sie (meist zu Unrecht) eine Beeinträchtigung ihrer Konkurrenzfähigkeit befürchten oder weil sie (oft zu recht) kritisieren, Gebühren finanzierten nur staatliche Bürokratie
2. *Fachkompetenzen:* Der lokalen ländlichen Bevölkerung fehlen das nötige Know-how, qualifizierte Arbeitskräfte und finanzielle Ressourcen, um unternehmerisch im Tourismus tätig zu werden. (Fähigkeiten werden überschätzt)
3. *Machbarkeitsstudien:* Häufig werden keine Kosten-Nutzen-Analysen durchgeführt, sodass das touristische Potenzial überschätzt wird
4. *Einbezug von Partnern:* Häufig werden die Privatwirtschaft und weitere relevante Akteure nicht einbezogen, statt deren Professionalität und Marktverbindungen zu nutzen. Die Folge sind isolierte Kleinprojekte ohne ökonomische Breitenwirkung

**Tab.9: Defizite bei Nutzung wirtschaftlicher Potentiale in der Tourismusentwicklung**

**Quelle: Steck et al 1999: Zusammenfassung aus den Tab. 3.1 und 3.2, S. 39f**

Aufbauend auf den dargestellten Defiziten nach Steck et al. wurden die analysierten ökonomischen Schwachstellen des Socio CC diesen Aspekten zugeordnet. Daraus ergaben sich die im Folgenden beschriebenen vier Problemfelder.

*Allgemeine betriebswirtschaftliche Schwachstellen:*

Zu 1) Einnahmen: Das Bundesministerium für Wirtschaft und Entwicklung (BMZ) ist der Ansicht „...dass Schutzgebiete Produkte mit Marktwert sind. Der Preis sollte sich nicht an den tatsächlichen Kosten orientieren, sondern vielmehr an Nachfrage und Angebot“ (Übersetzung durch Verfasser) (BMZ 1995: 75). In Anlehnung an diesen Ansatz, der Natur einen Wert zu geben, könnte CC durchaus überlegen zusätzliche Gebühren für seine touristischen Angebote zu erheben. In diesem Zusammenhang haben die Autoren Laarman und Gregersen 1994 ein Gebührenspektrum für Ökotourismus in

Schutzgebieten zusammengestellt (vgl. Tab. 10 im Anhang A Exkurs 2: S. 64). Um dieses Instrument im Lodgeumfeld von CC sinnvoll einzusetzen sollte im Vorfeld analysiert werden, wie weit diese Gebühren zu einer Beeinträchtigung der Konkurrenzfähigkeit beitragen würden und mit welcher staatlichen Bürokratie zu rechnen wäre. Bei ihrem Einsatz sollte außerdem geklärt werden, ob es sinnvoll wäre, die Zusatzeinnahmen nur in die Kostenkalkulation aufzunehmen oder sie zusätzlich öffentlich differenziert auszuweisen. Dies könnte laut Steck et al. wichtig sein, um die Gebühreneinnahme und –verwendung transparent zu gestalten und den Touristen den Verwendungszweck zu kommunizieren (1999: 87).

Zu 2) Mangelndes Know-How bei Mitarbeitern: Steck et al. sehen in der Aus- und Fortbildung der Produkthanbieter das wichtigste Instrument der Entwicklungszusammenarbeit in der Klein(st)gewerbeförderung. Dazu gehören u. a. die Bereiche „Entwicklung von Kompetenzen zur Existenzgründung“, „Bildung von Managementkapazitäten“ sowie „Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Finanzdienstleistungen“ (1999: 100). Das Annehmen dieser Schulungsangebote würde für CC einen wichtigen Beitrag zu einer erfolgreicherer Projektdurchführung leisten. Denn wegen des fehlenden Fachwissens kommt es im Socio u.a. zu Fehlern in der betriebswirtschaftlichen Dokumentation und möglicherweise auch zu Fehleinschätzungen über Erfolg oder Misserfolg des Projektes.

Zu 3) Wirtschaftliche Tragfähigkeit: Steck et al. vertreten den Standpunkt, dass die Strategie, durch den Tourismus vor allem ökonomische Benefits zu erzielen, die Ausnutzung marktwirtschaftlicher Mechanismen für ökologische und soziale Zwecke beinhaltet. Damit ließe man sich auf die Logik eines vorwiegend von privaten Unternehmen getragenen Systems ein, in dem Konkurrenzfähigkeit und betriebswirtschaftliche Rentabilität die zentralen Ziele und gleichzeitig die Voraussetzungen für sein Funktionieren darstellen. Das bedeutet, dass u. a. auch Nichtregierungsorganisationen und ländliche Zielgruppen, die im Tourismus aktiv werden wollen, zumindest teilweise in diesen Kategorien denken müssen, folglich CC den Fokus mehr auf diese Mechanismen lenken sollte. Dazu zählt beispielsweise, bei der Entwicklung neuer Tour-Angebote eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen und bei Preiskalkulationen die Anschaffungs- und Abschreibungskosten mit einzubeziehen (1999: 14ff).

Zu 4) Einkommens- und Beschäftigungseffekte: dieses Thema wurde bereits in Kapitel 5.2.4 erörtert.

#### *Konkrete Beispiele:*

Diese sehr allgemein dargestellten betriebswirtschaftlichen Schwachstellen sollen nachfolgend an zwei Beispielen konkret erläutert werden.

#### Dokumentation

Trotz mehrfachen und mit großen Anstrengungen verbundenen Analyseversuchen war es nicht möglich, aussagekräftige Ergebnisse über die Finanzpläne des Socio zu erzielen. Obwohl Dokumente aus den Jahren 2008-2011 vorlagen, gelang es nicht, zu einheitlichen Aussagen über das Finanzierungskonstrukt von CC zu kommen. Dabei waren die Gründe vielfältig: ein grundsätzliches Problem liegt darin, dass finanzielle Angelegenheiten i.d.R. von den Socio selbst bearbeitet werden, sodass es, bedingt durch mangelndes Fachwissen, zu Unregelmäßigkeiten kommen kann. Zudem fehlen

wirksame Kontrollinstrumente, die auf Fehler hinweisen könnten. Des Weiteren wurde in der Analysearbeit deutlich, dass teilweise Bilanzposten zwischen zwei Jahren so stark voneinander abwichen, dass keine schlüssige Erklärung möglich war. Im Abgleich von aufeinanderfolgenden Jahren wurde ferner sichtbar, dass eine Reihe von Posten verschwanden und dafür neue entstanden, die aber in keinem Zusammenhang miteinander standen. Z.B. verschwand 2009 der Posten Ökotourismus, der innerhalb des Umlaufvermögens des Vorjahres den zweitwichtigsten Posten eingenommen hatte.

### Berechnungsgrundlagen und Kalkulationen

Auf Grund der mangelnden Aussagekraft der Finanzpläne wurden Zusatzinformationen (vgl. CC Zusatzinformationen Teil C: 1) angefragt, die ansatzweise einen Einblick in die wirtschaftliche Entwicklung des Betriebs ermöglichen. Um diese Ergebnisse darzustellen, sollen zunächst wichtige finanzielle Eckdaten von CC dargestellt werden:

Die Kosten für die Inbetriebnahme von CC beliefen sich im Jahr 2003 auf  $\text{¢}27.114.331,36$ .

Mit dem Ziel, ein wirtschaftliches Gleichgewicht zu erreichen, kalkulierte das Socio CC im ersten Jahr monatlich 40 Übernachtungen im Doppelzimmer mit Vollverpflegung (960 Übernachtungen/Jahr), um Einnahmen im Wert von  $\text{¢}10,348,800.00$  zu erzielen. Diese Schätzung würde einer monatlichen Auslastung von 14,17% entsprechen. Im zweiten Jahr schätzten die Verantwortlichen der Lodge mit einem Verkaufsanstieg von 15% und im dritten Jahr von weiteren 10%. Für 2012 wurde berechnet, dass die Lodge  $\text{¢}14.022.047.00$  generieren müsste um seine Gewinnschwelle zu erreichen.

Verlässliche Daten zur Besucherstatistik liegen erst ab dem Jahr 2006 vor. Danach zeigt die Tabelle 11, dass die Besucherzahlen nicht das anvisierte Ziel von monatlich 80 erreicht haben. Zwar wurden 2008 die angestrebten Einnahmen des ersten Jahres von  $\text{¢}10.348.800.00$  übertroffen (vgl. Tab. 14) jedoch waren bis 2005 Einnahmen im Wert von knapp  $\text{¢}13.000.00$  einkalkuliert die bis heute noch nicht erreicht werden konnten.

### **Visitantes por mes desde Octubre 2006 hasta Setiembre 2011 de Casa Calateas**

<b>AÑO</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>	<b>EN.</b>	<b>FEBR.</b>	<b>MAR.</b>	<b>ABR.</b>	<b>MAY.</b>	<b>JUN.</b>	<b>JUL.</b>	<b>AGOST.</b>	<b>SET.</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2006-2007</b>	43	17	53	60	20	23	39	0	6	37	19	10	327
<b>2007-2008</b>	42	33	80	53	24	36	64	7	36	36	23	55	489
<b>2008-2009</b>	50	99	71	95	5	97	52	16	15	53	64	28	645
<b>2009-2010</b>	93	55	39	46	141	82	66	23	15	76	73	11	720
<b>2010-2011</b>	14	30	76	39	81	98	48	2	13	4	75	20	500

Oben: Tab.11: Besucherstruktur 2006-2011 Casa Calateas // Unten: Tab. 12: Einnahmenstruktur 2006-2011

Quelle: CC Zusatzinformationen Teil C

### **Ingresos de Casa Calateas**

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b> (colones)
<b>2006-2007</b>	3922331
<b>2007-2008</b>	6480221
<b>2008-2009</b>	11507363
<b>2009-2010</b>	12681924
<b>2010-2011</b>	12741239

Zudem zeigt die Tabelle 12 einen deutlichen Einbruch der Besuchernachfrage von 2009/10 zu 2010/11, vermutlich wegen der Welt-Wirtschaftskrise. Ein weiterer Grund für die sinkende Nachfrage kann der Entschluss der Junta Directiva gewesen sein, nur Socios mit dem Status aprobado zu vermarkten. Diese Zahlen zeigen, dass der Break

even point bisher nicht erreicht wurde. Jedoch fehlen verlässliche Unterlagen, die Aussagen darüber geben könnten, wie sich die Kosten darstellen. In diesem Zusammenhang meinen Steck et al., dass eine Machbarkeitsanalyse bzw. Rentabilitätsanalyse durchgeführt werden muss, um zu klären, ob die durch den Tourismus erzielten Einnahmen die tourismusspezifischen Infrastruktur- und Managementkosten übersteigen oder womöglich die Nutzungsgebühren zu niedrig angesetzt sind (1999: 87)

### 5.3 Ökologie

Im Leitbild von CC sind Erhaltung und Schutz der natürlichen Ressourcen zentrales Ziel. Neben Ihrer vielfachen Bedeutung für die lokale Bevölkerung als Lebensraum, Erosionsschutz, ausgleichendem Element bei Wetterextremen und Grundlage für die landwirtschaftliche Produktion dient die außerordentlich vielfältige Natur auch als Anziehungspunkt und touristische Attraktion. Tabelle 13 fasst die in der Analyse ausgearbeiteten Schwerpunkte, mit ihrem Bezug auf die zentrale Problemstellung zusammen.

Ressourcen (7)	Tour-Angebote (8)	Tragfähigkeit (6)	Projekte (7)	Bildung (7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regenwald</li> <li>▪ Vogelparadies (3)</li> <li>▪ Congo Affen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wanderungen(3)</li> <li>▪ Landwirtschaft und regionale Küche (2)</li> <li>▪ Verknüpfung mit anderen Socios (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Störungen (3)</li> <li>▪ Caring Capacity (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 20. Jubiläum und Carl von Carlowitz (3)</li> <li>▪ Beschilderungen (2)</li> <li>▪ Wiederaufforstung (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umweltbildung (4)</li> <li>▪ Zielgruppen (3)</li> </ul>

**Tabelle 13 : Übersicht der Kerncluster (Ökologie)**

In den sich anschließenden Ausführungen werden die Kernaspekte der Untersuchung an ausgewählten Beispielen dargestellt und diskutiert. Eine der Kernfragen ist sicherlich, inwieweit der Tourismus die biologische Vielfalt bedroht bzw. beeinträchtigt. Zúñiga stellt fest, dass die touristischen Aktivitäten von CC bisher keine negativen Auswirkungen auf die regionale Umwelt hatten (vgl. Canturural 2012: Interview mit ASODEC Frage: 30). Die ökologische Verträglichkeit des Tourismus im Zielgebiet wird daher in dieser Arbeit nicht explizit behandelt und ist somit auch kein Bestandteil der Ergebnisse. Generell kann davon ausgegangen werden, dass der in Kapitel 3 dargestellte Turismo Rural Comunitario (TRC) für die Naturausrüstung touristischer Ziele eine durchaus verträgliche Form darstellt. (Weitaus größere Naturbeeinträchtigungen werden durch intensive Landwirtschaft, Primärwaldrodung, Infrastrukturprojekte und Lebensraumzerschneidungen durch Straßen verursacht.

Die inhaltliche Analyse kam zu dem Ergebnis, dass CC über eine Vielfalt von Naturressourcen verfügt, diese natürlichen Potenziale jedoch noch nicht ausreichend, in touristische Angebote einbindet. Am deutlichsten wird dieses Defizit am Beispiel der Vögel (Avifauna). Die Region Tamanca gilt als Vogelparadies, in dem über 300 Vogelarten heimisch sind (vgl. ACTUAR Verkaufshandbuch 2012: 2f). Die Überlegungen von ASODECC, Tour-Angebote mit Vogelexperten anzubieten, wurden bisher nur im Businessplan vorgesehen, allerdings noch nicht umgesetzt. Alvarado begründet diese Tatsache mit dem Mangel an professioneller Ausrüstung. Zudem vertritt sie die Meinung, dass es sich bei dieser Zielgruppe um eine andere Art von Touristen handeln würde, deren Ansprüche die Organisation nicht gerecht werden könnte. Damit meint Alvarado, dass ornithologisch interessierte Kunden auch eine andere Art der Ausrüstung und Infrastruktur erwarten (vgl. Z.:.83ff). Diese Befürchtung steht allerdings

in einem Gegensatz zu den in Kapitel 3.2.3 dargestellten Motiven und Interessen der Reisenden. Es wäre daher durchaus möglich, hinsichtlich der Erwartungen der Kunden, eine Vogel-Tour auszuarbeiten. Bezüglich der fehlenden Ausrüstung sind mehrere Lösungen denkbar. Zudem wurde in internen Gesprächen mit ACTUAR-Mitarbeitern deutlich, dass Projekte durchaus auch finanziell unterstützt werden, die besonders bzw. einzigartig im Angebotsspektrum sind.

Beispielsweise entwickelte Nacientes Palmichal im Sommer 2012 eine Imkerei-Tour, dessen Umsetzung durch den Kauf der Schutzanzüge finanziell von ACTUAR unterstützt wurde. Des Weiteren wären Kooperationen mit Unternehmen möglich die Wissenschaftstourismus betreiben. Auch kann PPD in die Überlegungen mit eingebunden werden, wodurch das Socio mit einem Kleinkredit unterstützt werden könnte. Denn was zur Vogelbeobachtung fehlt sind lediglich ein oder zwei Spektive (Monokulares Fernrohr) sowie drei bis fünf lichtstarke Binokulare (Ferngläser), eventuell noch ein Beobachtungszelt und Bestimmungsbücher. Dies dürfte einen Anschaffungspreis von ca. 10.000 €<sup>14</sup> nicht übersteigen.

Ein weiterer Faktor, der von CC bisher noch zu wenig in das touristische Angebot mit einbezogen wurde, ist die Auseinandersetzung mit Umweltbildungsmaßnahmen. Nach Ansicht von Steck et al. stellt die Bewusstseinsbildung für Natur- und Ressourcenschutz einen wichtigen Bestandteil innerhalb der touristischen Projektentwicklung dar. Hierbei spielt die Breitenwirkung eine zentrale Rolle, bei der es u. a. um die Steigerung der Akzeptanz für Ressourcen- und Naturschutzmaßnahmen geht (1999: 84ff). Diese Aspekte könnten für CC die Grundlage bilden, die vorhandenen Potenziale noch besser einzusetzen. Auch in diesem Zusammenhang kann Nacientes Palmichal als Vorbild gesehen werden. Ein besonderes Beispiel war der im Sommer 2012 durchgeführte Aktionstag zum Thema Wasser. Dabei wurde Wissen auf spielerische Art in einem anregenden, gesellschaftlichen Kontext vermittelt, an dem nicht nur Familien der Gemeinde, sondern auch andere Bezugsgruppen wie Unternehmen, öffentliche Einrichtungen etc. teilnahmen (vgl. Feldnotizen 2012: 4).

Weitere Potenziale, die CC für sich nutzen könnte, sind die im privaten Schutzgebiet lebenden Congo Affen, Wiederaufforstungsprogramme mit Baumpatenschaften und Wanderungen, die u. a. den Besuch bei den in der Nähe liegenden Socios Stibrawpa und Gandoca zum Ziel haben könnten. Auch die Vermittlung heimischer Landwirtschaft und ihrer Produkte, verbunden mit gastronomischen Erlebnissen, kann zum Naturbewusstsein beitragen. Ein weiteres Thema könnte die Darstellung des Nachhaltigkeitsgedankens in der Forstwirtschaft sein, zumal das Buch von Carl von Carlowitz, in dem er diesen Begriff geprägt hat, in 2013 300 Jahre alt wird. Denn auch im Bereich von CC wurden Wiederaufforstungsprogramme gestartet, deren Ergebnisse sich gut in Exkursionen präsentieren lassen.

---

<sup>14</sup> Kowa Spektiv TSN-661: 600 € + Zoomokular Kowa TSE-Z9B 20-60x: 300 € + Bereitschaftstasche: 55 €, Stativ: Kite Ardea CF Carbonstativ incl. Manfrotto 128RC: 360 € = ca. 1.320 €/Spektiv x 2 = 2.640 €; Fernglas Kowa 10x42 DCF: 530 € x 5 = 2.650 €; Tarnzelt Ameristep Doghouse Modell 10303: 188 € x 2 = ca. 400 €; Vogelbestimmungsbuch: The Birds of Costa Rica: A Field Guide: 20 €; Gesamtkosten für 2 Spektive, 5 Ferngläser, 2 Tarnzelte und 2 Bestimmungsbücher: ca. 6.000 € (vgl. Orniwelt o.J.: Infos und Amazon o.J.: The Birds of Costa Rica: A Field Guide



## 5.4 Marketing

Marketing wird laut Bruhn als unternehmerische Denkhaltung bezeichnet (2010: 14). Damit wird die Bedeutung klar, die dieses Unterkapitel hat, bei der die Vermarktung der Lodge unter verschiedenen Gesichtspunkten dargestellt werden soll. Dabei lehnen sich die Schwerpunkte der Ergebnispräsentation (vgl. Tab. 14) an die theoretischen Grundlagen von Bruhn. Die Ergebnispräsentation orientiert sich an der Grundlage seiner Marketingstruktur, die in Grafik 9 (vgl. Anhang A: S. 65) abgebildet ist. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und des Umfangs der Arbeit konzentrieren sich die Resultate nur auf diejenigen Kernaspekte, die ein Verbesserungspotenzial bergen. Dabei stehen Marketing-Management sowie -instrumente im Vordergrund.

Begriffe und Strukturen (7)	Marketing-Managementaufgaben (8)	Marktabgrenzung (6)	Marketingstrategien (7)	Marketinginstrumente (7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fachbegriffe (3)</li> <li>▪ Aufbau und Gestaltung (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lieferanten (2)</li> <li>▪ Konkurrenz (2)</li> <li>▪ Kunden(2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkurrenz (3)</li> <li>▪ Kooperation (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketingkonzept (5)</li> <li>▪ Analyseinstrumente (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation ( 8)</li> <li>▪ Produkte (6)</li> <li>▪ Homepage (5)</li> </ul>

**Tabelle 14: Übersicht der Kerncluster (Marketing)**

### 5.4.1 Begriffe und Strukturen

Ausgangspunkt für dieses Unterkapitel ist die Darstellung der Marketingaspekte im Businessplan von CC. Dabei zeigte die Analyse eine Reihe struktureller Schwachstellen auf sowie einen missverständlichen Umgang mit Fachbegriffen. Auf Nachfrage im Interview äußerte Zúñiga, dass generell ein mangelndes Fachwissen in der Organisation vorherrscht. Demnach würden die derzeitigen Marketingaktionen hauptsächlich auf der Leidenschaft zum Projekt und den gesammelten persönlichen Erfahrungen basieren. Die eingangs erwähnte Marketingstruktur nach Bruhn bietet sich dabei als äußerst sinnvoll für einen einheitlichen Aufbau an (vgl. Anhang A Exkurs 3: S. 65). Auf Grund des sehr unterschiedlichen Hintergrundwissens der Nutznießer dieser Arbeit wurden in diesem Zusammenhang allgemeine Begrifflichkeiten in einem Glossar zusammengestellt (vgl. Anhang A Exkurs 4: S. 66).

### 5.4.2 Marketing-Managementaufgaben

Zur Erreichung der Unternehmensziele müssen laut Bruhn alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden (vgl. Bruhn 2010: 21ff). Das bereits in Kapitel 5.1.2 erläuterte Leitbild von CC dient somit als Grundlage aller marketingrelevanten Aktivitäten. Das Marketing-Management beschäftigt sich laut Bruhn mit der systematischen Erarbeitung des Leistungsprogramms und dessen Durchsetzung im Markt und hat sieben Aufgabenschwerpunkte (2010: 21). Im folgenden Abschnitt wird an zwei ausgewählten Beispielen ein Überblick über diese Bezugspunkte der unterschiedlichen Marketingbereiche gegeben.

## Kunden

Für CC sollte die Erweiterung des Kundenkreises einen Schwerpunkt innerhalb der kundenbezogenen Aufgaben darstellen. Hierbei vertritt Bittner den Standpunkt, dass mit mehr eigenem Engagement von ASODECC die Vermarktung insbesondere für nationale Gäste ausgebaut werden könnte (vgl. Z.: 35ff). Ein weiterer wichtiger Aspekt, um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist ihrer Meinung nach der Kundenservice. Denn zufriedene Gäste sind die besten Multiplikatoren und Werbeträger, die man sich vorstellen kann, agieren sie doch im gleichen sozialen Umfeld und sprechen somit viele andere potenziell Interessierte an.

Dabei steht für Bittner insbesondere die Flexibilität im Vordergrund, sich an den Kunden anzupassen, ihm entgegenkommen und vor allem, freundlich zu bleiben (vgl. ACTUAR Zusatzinformationen Teil B: 1ff). Dieser Meinung schließt sich auch Frank an und betont, dass der Kunde mit seinen Bedürfnissen, Wünschen und Vorstellungen vom Urlaub bestmöglich verstanden werden sollte (vgl. Z.: 70ff). Hier besteht in der Organisation erheblicher Nachbesserungsbedarf. Dieser Umstand führt im Extremfall dazu, dass ACTUAR andere Socios mit mehr Flexibilität bevorzugt bucht. Ein guter Kundenservice bedeutet zwar vordergründig mehr Arbeit für die Mitarbeiter, bietet allerdings i.d.R. mittel- bis langfristig einen Wettbewerbsvorteil und dadurch bedingt eine höhere Kundenzufriedenheit und eine steigende Nachfrage.

## Markt

Zúñiga gibt zu, dass es in CC noch viel Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Produktentwicklung gibt (vgl. Z.:56ff). Hierbei könnte er sich am Socio Nacientes Palmichal orientieren. Die marktbezogenen Aufgaben, wie sie in der Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff vgl. Tab. 15) dargestellt sind, werden von diesem Socio vorbildlich erfüllt. Durch kontinuierliche Einbindung der Gemeinde sind verschiedene neue Attraktionen und Tour-Angebote entstanden wie z.B. das Schmetterlingszelt, ein Forellenteich zum Fischen für die Touristen, Kurse zur Herstellung von Schmuck aus Samen und Muscheln, etc. (vgl. Z.: 53ff).

		Märkte	
		Vorhanden	Neu
Produkte	Vorhanden	Marktdurchdringung	Markterschließung
	Neu	Sortimentserweiterung	Diversifikation

Tab.15: Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff 1966)

Quelle: Bruhn 2010:21

### **5.4.3 Marktabgrenzung**

Das folgende Unterkapitel beschäftigt sich mit den beiden Schwerpunkten der Marktabgrenzung: Marktstrukturen und Marktprozesse:

#### *Marktstrukturen*

ASODECC hat im Zuge der Unternehmensentwicklung eine Reihe potentieller Anbieter von Dienstleistungen sowie Absatzmittler ausgewählt, die für das Kleinunternehmen relevant sein könnten<sup>15</sup>. Al-

<sup>15</sup> Als potentielle Partner zählt CC die Partnerschaft mit lokalen sowie nationalen Reiseveranstaltern, die Produkte des Öko- und ländlichen Gemeinde-Tourismus vermarkten. Zudem sollen mit Hilfe von NRO, Verbänden, Gewerkschaften und Universitätsin-

lerdings wurden im Anschluss kaum Bemühungen unternommen, diese auch als aktive Partner zu gewinnen (vgl. Canturural 2012: Interview mit ASODEC Frage: 21). Dadurch konnte das Socio neben ACTUAR nur einen weiteren Marktteilnehmer einbeziehen. Die Organisation ATEC, die selber Socio-Partner von ACTUAR ist und als kleiner lokaler Reiseveranstalter agiert. Gemeinsam sind die beiden Vermarktungspartner für 85% (davon 20% über ATEC, 80% über ACTUAR) aller Kundenvermittlungen zuständig. Die restlichen 15% der Kunden generiert CC über einen eigenen internen Vermarktungsprozess.

Weshalb CC in über zehn Jahren nur zwei Reiseveranstalter als Partner gewinnen konnte, wird von verschiedenen Personen unterschiedlich begründet: Zúñiga führt ein mangelndes Fachwissen als Grund an (vgl. Z.: 67), während Caparrós der Managementebene eine fehlende Willenskraft anlastet (vgl. Z. 91ff). In etwas abgeschwächter Form wird auch von Bittner bemängelt, dass CC keine eigenen Anstrengungen im Bereich Marketing unternimmt, sondern sich nur auf die Vermarktung durch ACTUAR verlässt. Allerdings besteht ihrer Ansicht nach das grundsätzliche Problem darin, dass für die „tour operadora“ keine so große Nachfrage geschaffen werden kann, mit der für alle 40 Mitglieder genug Auslastung generiert werden kann. Sie fügt hinzu, dass ACTUAR in erster Linie Hilfestellung bietet, um die Mitglieder im Bereich Entwicklung und Fortbildung zu unterstützen, es aber nicht leisten kann, die gesamte Vermarktung zu übernehmen. Hier ist aus Ihrer Sicht vor allem Eigeninitiative eines jeden Mitglieds notwendig (vgl.Z.:15ff). Es wäre für CC somit durchaus möglich, mit Hilfe der angebotenen Unterstützung seitens ACTUAR und den bereits ausgewählten potenziellen Anbietern die Abhängigkeit von nur zwei Hauptreiseveranstaltern auf mehr Vermarktungspartner zu verteilen und zudem durch den Ausbau der Eigenvermarktung mehr Gewinne zu generieren.

#### *Marktprozesse - Aufdeckung der Beziehungsstrukturen*

Steck et al. führen an, dass die zunehmende Angebotskonkurrenz im globalen Tourismus zu beachten ist. Generell ist festzustellen, dass Reiseinteressierte aus einem immensen weltweiten Angebot touristischer Destinationen und Angebote wählen können, weshalb sich der Reisemarkt zu einem Angebotsmarkt entwickelt hat. Ferner ist Reisen kein lebenswichtiges Konsumgut, auf das man bei nicht zu akzeptierenden Begleitumständen leicht verzichten kann (1999: 18). Umso bedeutender werden, die unternehmenseigenen Anstrengungen: Die Socios müssen sich darüber bewusst werden wie und mit welchen Maßnahmen sie sich beständig und aktiv auf dem Markt behaupten können. Und im Gegensatz zum weltweiten Tourismus ist dies für Costa Rica leichter, da in den an Natur interessierten Touristenkreisen durchaus bekannt ist, dass sich dieses mittelamerikanische Land wie kaum ein anderes für naturbezogene Reisen anbietet.

Bei der Analyse des Socio CC wurde deutlich, dass sich die direkte Konkurrenz auf vier Mitbewerber beschränkt. In diesem Zusammenhang können die wichtigsten Wettbewerbsvorteile von CC dargestellt werden. So genießt CC bei drei Anbietern einen deutlichen Vorsprung etwa in der Bewahrung der ländlichen Authentizität. Beim vierten Konkurrenten, „Asacode“, haben diese Aspekte allerdings keine Bedeutung mehr, weil hier nur die geringere Qualität des Anbieters als Unterschied aufgeführt

---

stituten der Bekanntheitsgrad des Socios gesteigert werden. Ein weiterer Aspekt wird auf die Zusammenarbeit mit anderen Partnern, wie regionalen Restaurants und Sprachschulen gelegt, durch deren Vernetzung die Zielgruppe erweitert wird.

werden kann. Trotz dieser vordergründigen Vorteile von CC, geben die Autoren des Businessplans zu bedenken, sind in allen vier Fällen die Vermarktungstechniken der anderen Anbieter denen von CC überlegen. So wird deutlich, dass eine bessere Marketingstrategie sogar eine geringere Qualität ausgleichen kann und die lokale Bevölkerung von Asacode mittlerweile erhebliche Einnahmen durch den Tourismus erzielen (vgl. CC Businessplan 2003: 10). Auch im direkten Vergleich mit dem ACTUAR-Mitglied Stibrawpa kann festgestellt werden, dass dieses Socio 2011 das am häufigsten verkaufte Socio bei ACTUAR war, obwohl seine Produktqualität noch deutliche Defizite aufzuweisen hat (vgl. Feldnotizen 2012: 6 und ACTUAR Verkaufsübersicht).

Generell wird aus dem Interview mit Zúñiga deutlich, dass CC kein Interesse an einem allgemeinen Konkurrenzwettkampf hat. Vielmehr steht für ihn die Identifikation mit dem Produkt im Vordergrund, seine authentische Qualität und eine moderate Preispolitik, um für einen großen Kundenkreis erschwinglich zu sein (vgl. Z.: 50ff). Diese Aussage gibt Anlass zu einer weiteren Konkurrenzanalyse, die Aufschluss darüber geben kann, welche der verschiedenen Wettbewerbsstrategien für das Kleinunternehmen am sinnvollsten ist. Dabei sollten die Wettbewerber genau analysiert werden und entsprechend unterschiedlich definiert und behandelt werden. Bittner gibt diesbezüglich den wichtigen Impuls, sich mit anderen Socios zu Kooperationen zusammen zu schließen, um dadurch die Vermarktung gegenseitig zu verstärken (vgl. Z.: 43ff). Dabei kann z.B. auf die oben genannte Verbindung zwischen ATEC und CC hingewiesen werden, die noch weiter ausgebaut und auf andere Socio-Partner erweitert werden könnte.

#### **5.4.4 Marketingstrategien und strategische Analyseinstrumente**

Ein wichtiger Aspekt der Marketingstrategien von CC ist bei der Definition von Zielen die Festlegung zeitlicher Vorgaben für deren Umsetzung. Dazu gehört eine genaue Analyse mit welchen Ressourcen von Arbeitskraft, Maschinen und Finanzmitteln eine Realisierung angegangen werden kann. Im Interview räumt Zúñiga Probleme im Marketing ein und verweist auf eine unzureichende Produktausarbeitung, die er auf eine mangelnde Auseinandersetzung mit den entsprechenden Strategien und Instrumenten zurückführt (vgl. Z.: 56ff). Bittner bietet dazu die Unterstützung seitens ACTUAR an und macht zudem den Vorschlag, ein initiales Marketingkonzept auszuarbeiten. In Bezug auf die Produktausarbeitung schlägt sie vor, neue Tour-Pakete zu erstellen, die sich vermehrt an den Wünschen des nationalen Marks orientieren. Ihrer Meinung nach kann dieser Kundenkreis leicht und insbesondere eigenständig erreicht werden (vgl. Z.: 33ff).

#### **5.4.5 Marketinginstrumente**

##### Produktpolitik

Das Socio besitzt laut Caparrós und Bittner ein großes Spektrum genutzter und ungenutzter touristischer Attraktionen, die als Wettbewerbsvorteile zu bewerten sind. Viele dieser potenziellen Angebote werden bereits im Businessplan von CC aufgeführt und sind somit der Organisation als Gewinnerweiterungs-Potenzial bekannt. Problematisch ist die unzureichende Planung und Umsetzung dieser Ideen (vgl. Kap. 5.1.1). In Bezug auf die Definition der Einzigartigkeit des Produkts vertritt Bittner die Mei-

nung, dass die meisten angebotenen Produkte von CC als „Vorteile“ gesehen werden können. Jedoch differenziert sie diese deutlich von einem einzigartigen Verkaufsargument; der sogenannten Unique Selling Proposition (USP). Denn mit Blick auf die, in der Region vorhandenen Mitbewerber wird deutlich, dass bereits ähnliche und vergleichbare Angebote auf dem Markt vorhanden sind. Ein herausragendes Alleinstellungsmerkmal könnte nach Meinung von Bittner allerdings zukünftig die stärkere Einbindung der innerhalb der Gemeinde bestehenden kulturellen Werte und Lebensgewohnheiten in das Tour-Angebot darstellen (vgl. Z.: 63ff und 5.1.3). Auch Frank hält eine ausführliche Analyse der in der Gemeinde vorhandenen Gegebenheiten, zu denen er Werte und kulturelle Besonderheiten zählt, für notwendig. So können für die potenziellen Besucher reizvolle Bereiche herausgefiltert werden, was zu einer besseren Struktur und Vermarktung des Gesamtprojektes führen könnte (vgl. Z.: 77ff).

Hinsichtlich der Gestaltung des Produktes sollte besonders darauf Rücksicht genommen werden, dass es sich bei den touristischen Angeboten von CC um eine, im Tourismus übliche Immaterialität der Leistung handelt. Das heißt, dass neben den materiellen Leistungen wie Unterkunft und Verpflegung auch immaterielle Produkte zu finden sind wie Atmosphäre, die Geschichte des Ortes, die Naturausrüstung und das Gefühl, authentisches, nahezu unverfälschtes Landleben zu beobachten. Da sich diese Immaterialität schlecht bemessen und bewerten lässt ist es umso wichtiger, auf vertrauensbildende Maßnahmen zu setzen, die in einem engen Zusammenhang mit Kommunikationspolitik stehen (vgl. Freericks et al. 2010: 171). Es können z.B. Bilder und Erfahrungsberichte anderer Reisender einbezogen werden oder die Arbeit mit Gütesiegeln einen wichtigen Beitrag leisten. Bei der Festlegung der Serviceangebote sollte die Interaktion mit dem Kunden im Vordergrund stehen. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch die Überlegung, Zusatzleistungen neben der reinen Kernleistung anzubieten. Beispielsweise könnte CC auf Grund seiner Lage die Möglichkeit nutzen, „kostenlose“ Fruchtsäfte und Obststeller bereit zu stellen, ohne dabei hohe Zusatzkosten zu riskieren.

### Kommunikationspolitik

Für CC stehen bezüglich der Kommunikationspolitik folgende Aspekte im Mittelpunkt:

- Kommunikation mit Abnehmergruppen
- Kommunikation mit ACTUAR
- Kommunikation mit Bezugsgruppen
- Kommunikation mit Carbón Dos

#### *Kommunikation mit Abnehmergruppen (Vermarktungspartner und Direktkunden)*

Die Wahl der Kommunikationsinstrumente sollte auf die jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse der Abnehmergruppen abgestimmt werden. Mit dem Privileg einen regelmäßigen Zugang zum Internet zu haben, hat CC als eines von wenigen Socios eine unternehmenseigene Webseite (<http://www.casacalateas.com/>) sowie einen eigenen Facebook Account. Diese Kommunikationsmittel sind besonders wichtig für die persönliche Interaktion mit den Kunden. Es ist allerdings anzumerken, dass die Nutzung dieser Online-Kommunikation noch verbesserungsbedürftig ist. Bittner weist darauf hin, dass die Webseite in zukünftige Marketingaktionen eingebunden und auf jeden Fall intensiver genutzt werden kann, z. B. um Direktkunden zu generieren. Hierfür muss aber sichergestellt werden,

dass sie auch beim Suchen im Internet gefunden wird. Im Moment wird ein Interessent bei Eingabe des Suchbegriffs „Casa Calateas“ je nach Browser und Suchmaschine auf eine Seite „Casa Caletas“ verwiesen. So wäre es sinnvoll die Seite zu analysieren und u.a. zu klären, ob bereits ein sogenanntes Keywording vorgenommen wird (d.h. ob mit Hilfe von Schlüsselwörtern die Seite in den Suchmaschinen gelistet wird). Zudem sollten Preise für Übernachtungen, Speisen und Touren auf die Homepage eingepflegt werden, um die Dienstleistungen besser verkaufen zu können. Bittner bewertet es positiv, dass zur Bewerbung ausländischer Kunden eine englisch sprachige Version der Seite im Netz steht. Sie stellt allerdings die Frage in den Raum, ob mögliche Anfragen auch auf Englisch beantwortet werden könnten (vgl. 26ff). Diese Aspekte würden in der Konsequenz auch eine regelmäßige Aktualisierung der Internetseite erfordern, die bisher laut ASODECC nicht vorgesehen ist (CC Zusatzinformationen Teil A: 1f)

Auch mit Blick auf die Nutzung des sozialen Netzwerks Facebook wäre es sinnvoll, einige Grundregeln zu beachten. Dazu meint Bittner, dass die Präsentation der Lodge über Facebook nicht genutzt wird. Zwar gibt es den Account „Casa Calateas“, dieser ist jedoch als Personenseite von Luis Zúñiga angelegt und wird nicht genutzt, um Informationen über Casa Calateas zu vermitteln (vgl. Z.:47ff).

#### *Kommunikation zwischen ACTUAR und CC*

Bei der Recherche zu dieser Arbeit konnte auch ein guter Einblick in die Kommunikation zwischen ACTUAR und CC gewonnen werden. Dabei wurden Diskrepanzen erkennbar, die sich häufig durch unterschiedliche Erwartungen sowie unklare Aufgabenverteilungen bzw. Zuständigkeiten entwickelten (z.B. hinsichtlich Messeauftritten und dem Kontakt zu Reiseveranstaltern). Diese Missverständnisse sollten durch klärende Gespräche überwunden werden, um anschließend gemeinsam an einer neuen Konzeption für die Vermarktung von CC zu arbeiten. Dabei sollte die Verständigung über eigene Erwartungen, Kompetenzen und Ziele im Vordergrund stehen. Wie wichtig diese Neuausrichtung wäre, zeigt sich am Beispiel der Bearbeitung von Kundenwünschen. In einem Schriftverkehr zwischen Bittner und der Managementebene von CC wird deutlich, dass dem Socio die Kompetenz fehlt, angemessen bzw. flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren, was jedoch von ACTUAR bzw. den europäischen Großkunden vorausgesetzt wird (vgl. ACTUAR Zusatzinformationen Teil B: 1ff). Um diese Problematik nicht zu einer lähmenden Belastung der Kooperation zwischen den beiden Akteuren kommen zu lassen, wäre es sinnvoll, mit Hilfe von Schulungsmaßnahmen den Socio-Mitgliedern ein besseres Verständnis für die Prozesse der Dienstleistungskette zu vermitteln. Dadurch könnte auch die Kommunikation zu ACTUAR und den Kunden verbessert werden.

#### *Kommunikation zu Bezugsgruppen*

Um eine erfolgreiche Kommunikation zu den im Businessplan aufgeführten potentiellen Vermarktungspartnern zu erreichen, wurde von CC ein Drei-Punkteplan entwickelt. Hierbei widersprechen sich allerdings die unterschiedlichen Unterlagen: Während in Dokumenten der Organisation festgelegt wurde, sich in Bezug auf die Arbeit mit Reiseveranstaltern auf das Know-How von ACTUAR zu ver-

lassen, gibt der Businessplan von CC zu erkennen, dass sich ASODECC um diese Kundengruppe selbstständig kümmert. Hier fehlt es ganz offensichtlich an einer Klärung.

Nichtsdestotrotz stimmen die Inhalte des Drei-Punkteplans zu Teilen mit den Vorstellungen einer angemessenen Vermarktungsstrategie von Bittner überein (vgl. CC Businessplan 2003: 13ff und Bittner Z.:39ff). Allerdings liegt abermals das Problem von CC darin, dass die im Businessplan schriftlich festgelegten Zielvorgaben nicht konsequent umgesetzt werden. So wurde zwar nach den Vorgaben des Drei-Punkte-Plans eine Datenbank mit den wichtigsten Kontakten potentieller Unternehmenspartner angelegt, jedoch wurde anschließend weder Präsentationsmaterial erstellt noch in ausreichender Weise Kontakt zu potentiellen Vermarktungspartnern aufgenommen

Nacientes Palmichal nimmt in diesem Zusammenhang eine Vorreiterrolle ein, da das Socio auf Grund seiner hohen Eigeninitiative und Vielzahl kreativer Ideen eine große Bandbreite von Vertretern des öffentlichen Lebens erreicht. Die Vielfältigkeit der eingesetzten Kommunikationsmittel spielt dabei eine entscheidende Rolle. Hierzu zählen u. a. unterschiedliche Printmedien wie Flyer und Plakate, aber auch der regelmäßige Einsatz von online-Kommunikation, in dessen Mittelpunkt das soziale Netzwerk Facebook steht. Ein nicht zu unterschätzender Marketing-Baustein, besonders in ländlichen Regionen von Costa Rica, ist auch die Mund-zu-Ohr Werbung. Diese lässt sich besonders in Bezug auf die vielfältigen und ideenreichen Aktionstage von Nacientes Palmichal wahrnehmen (vgl. Feldnotizen: 4)

#### *Kommunikation zwischen ASODECC-Mitgliedern und Carbón Dos*

Nachdem im Kapitel 5.1.3 bereits auf die Problematik der mangelnden Partizipation der Gemeinde eingegangen worden ist, soll in diesem Unterpunkt der Fokus auf die Beziehung bzw. Verständigung zwischen ASODECC und Carbón Dos gelegt werden. Da nur wenige Bewohner der Gemeinde auch Mitglieder der Organisation ASODECC sind, werden viele Entscheidungen bezüglich touristischer Aktionen von nur einem kleinen Personenkreis getroffen. Da diese Projekte allerdings auch die anderen Bewohner der Gemeinde mit einschließen, sollte eine bessere Kommunikation zwischen den beiden Interessensgruppen angestrebt werden.

Bei der dafür notwendigen Wahl der Kommunikationsinstrumente sollte unbedingt auf die häufig sehr ursprünglichen Lebensumstände der meisten Bewohner Rücksicht genommen werden. Ein Beispiel für gute Kommunikation stellt hierbei das Socio Stibrawpa dar. Bei diesem TRC-Projekt grenzt die Gemeinde unmittelbar an die Lodge an, sodass ein Austausch zwischen dem Socio und den Bewohnern regelmäßig zustande kommt. Der sogenannte „Comodor“, vergleichbar mit einem rustikalen Lokal, bietet durch seinen Zugang zu elektrischem Strom einen zentralen Versammlungspunkt. Dort können sich die beiden Interessensgruppen über Neuigkeiten, Anregungen und Ideen austauschen und gemeinsame Treffen einberufen. Auch wenn die Lodge CC knapp 2 km Wegstrecke (600 Meter Luftlinie) von der Gemeinde entfernt liegt, sollte ein regelmäßiger Austausch, beispielsweise durch monatliche Treffen angestrebt werden.

### Vertriebspolitik:

Hinsichtlich der Vertriebspolitik meint Frank, dass eine gezielte Vermarktung über die entsprechenden Kanäle direkt und nicht diffus vorgenommen werden sollte. Mit Blick auf die ländlichen Regionen gibt er zu bedenken, dass für einen eigenen Vertrieb meist die hierzu nötigen finanziellen Mittel und das fachliche Know-How fehlen. Daher empfiehlt er den Anschluss an ein etabliertes Tourismus-Netz wie ACTUAR, das als Agentur eine gezielte, effiziente und erfolgreiche Vermarktung übernehmen kann (vgl. Z.: 70ff). Allerdings ist dabei die Zusammenarbeit von mehreren Vermarktungspartnern wichtig, um auf der einen Seite die Abhängigkeiten zu einzelnen Partner zu reduzieren und auf der anderen Seite durch intensivere Kooperationen mehr Kunden erreichen zu können.

### Preispolitik

Grundlage der Preispolitik ist ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis. Dazu muss entschieden werden, welchem der drei möglichen Einflussfaktoren das entscheidende Gewicht bei der Preisfestlegung zugeordnet wird. Dabei unterscheidet man zwischen der rein kostenorientierten und der nachfrageorientierten also von den Preisvorstellungen der Verbraucher ausgehenden und sich im Rahmen der Preiselastizität bewegendem Preisfindung. Als dritte Möglichkeit bietet sich die konkurrenzorientierte, aggressive, initiative oder adaptive Preispolitik an (Runia et.al. 2007: 166ff). Dabei müssen die Preisfestlegungen immer in Abstimmung mit den anderen Marketinginstrumenten getroffen werden.

Mit dem Ziel möglichst vielen Menschen einen Zugang zum Socio CC zu ermöglichen, betreibt das Management bereits eine sehr differenzierte Preisgestaltung (vgl. CC Businessplan 2003: 18f). Neben Unterschieden zwischen nationalen und internationalen Gästen, einer sehr verbreiteten Preisstrategie in Costa Rica, werden zusätzlich Gruppen-, Studenten- sowie Kinder- und Familienrabatte angeboten. Mit einem eigenen Buchungssystem könnte diese Differenzierung sich auch auf das Entscheidungsspektrum nach Bruhn ausweiten (vgl. Marketingglossar Anhang A: S. 67). Danach wären beispielsweise Frühbucherrabatte möglich, die auf Grund einer längeren Planungszeit zu Kosteneinsparungen führen könnten.



## **6 Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen**

Erfolgversprechend laut Steck et al. sind die Projekte der Entwicklungszusammenarbeit, die Ressourcenschutz und lokale Partizipation mit touristischer Professionalität, unternehmerischem Denken und Marktorientierung verbinden (1999: 40). Um diesen Ansatz zu realisieren, wurden im ersten Schritt die entscheidenden Problemfelder aufgedeckt, die dafür verantwortlich sind, dass CC nach mehr als zehn Jahren noch immer keine dauerhaften wirtschaftlichen Erfolge erzielt. In diesem Kapitel sollen nun die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen abgeleitet und dargestellt werden

### **6.1 Gesellschaft**

Wie im Kapitel Gesellschaft erläutert, stellt sich die fehlende Partizipation der Dorfbewohner als gravierender Mangel heraus. Entscheidenden Einfluss auf diese Fehlentwicklung hat das Management der Lodge. Die folgenden Handlungsempfehlungen legen daher den Schwerpunkt auf Änderungen in der Managementpolitik mit dem Ziel einer besseren Einbindung der Gemeindemitglieder. Als Ansatz zur Darstellung der Lösungsansätze wird das Modell der Managementfunktionen nach Steinmann et al. (2005) eingesetzt<sup>16</sup>. Hinsichtlich der im Kapitel 5.1. aufgeführten Defizite in der Unternehmensführung sowie in der Entwicklung von messbaren Aufgabenbereichen erscheint dieses Modell für CC als besonders geeignet.

Planung: Im ersten Schritt sollte das Socio sich mit allen beteiligten Akteuren zusammensetzen, um Ziele, Anregungen und Handlungsoptionen in einen neuen Managementplan zu etablieren, mit denen sich alle Beteiligten identifizieren können. Bei der Zielfestlegung sollte auf die grundsätzliche Abfolge von der langfristigen zur kurzfristigen Orientierung geachtet werden. Diese Planung ist schriftlich zu fixieren. In diesem Rahmen könnte auch abgewogen werden, in wie weit eine Kooperation mit EIRENE oder einer anderen Entsendeorganisation für entwicklungspolitische Zusammenarbeit entstehen könnte.

Organisation: Im zweiten Schritt sollte ein Zeitplan festgelegt und überschaubare Aufgabeneinheiten (Stellen, Abteilungen) gebildet sowie Kompetenzen und Weisungsbefugnisse zugewiesen werden. In diesem Zusammenhang sollte unbedingt beachtet werden, dass auch die Managementpositionen und -aufgaben auf einen größeren Personenkreis ausgeweitet werden. Auch der Zeitplan und die Verteilung der Aufgaben werden protokolliert.

Personaleinsatz: In dieser Managementfunktion liegt der Fokus auf zwei Aspekten: 1) Mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen sollte den neuen Mitarbeitern das nötige Fachwissen vermittelt werden<sup>17</sup> 2) Ein ausgehandelter Anteil des zu erwartenden Gewinnes sollte der Infrastruktur oder der Kulturarbeit des Dorfes zugutekommen.

---

<sup>16</sup> Die Managementfunktionen laufen dynamisch als Phasen einer aufeinander aufbauenden Folge von Aufgaben ab. Sie teilen sich in die Bereiche Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (vgl. Steinmann et al. 2005: 10ff).

<sup>17</sup> Steck et al. bezeichnen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen als eine wesentliche Stütze zur Absicherung der Nachhaltigkeit von Tourismusförderung sowie von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit (1999: 95).

Führung: Bei CC muss der Schwerpunkt auf eine bessere Kommunikation gelegt werden. Mit diesem Führungsinstrument können bestehende Konflikte in klärenden Gesprächen behoben werden. Ferner sollte möglichen neuen Konfliktpotenzialen vorgebeugt werden, indem alle beteiligten Akteure in einen offenen Austausch über Zielvorhaben und dessen Umsetzung eingebunden werden.

Diese aktive Partizipation kann dazu führen, dass sich die Bewohner auch stärker mit dem Projekt identifizieren und sich persönlich mehr engagieren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Projekte und Initiativen des freiwilligen Einsatzes noch mehr im eigenen Socio durchgeführt werden, um somit tatsächlich die ländliche Entwicklung auch in der eigenen Region Talamanca zu stärken.

Kontrolle: Ziele können nur dadurch erreicht werden, wenn sie in messbare Aufgabeneinheiten gegliedert und auf ihren Erfolg hin überprüft werden. Eine jährlich wiederholte Kontrollzertifizierung kann hierzu ein wirksames Kontrollsystem sein.

## **6.2 Wirtschaft**

Im Hauptkapitel Wirtschaft wurden entscheidende Einflussfaktoren auf den ökonomischen Erfolg des Socios untersucht und herausgestellt, dass von den fünf untersuchten Wirkungsbereichen nur die tourismuspolitischen Rahmenbedingungen zufriedenstellend erfüllt werden. Um die übrigen Problemfelder der anderen vier Bereichen wirkungsvoll anzugehen, werden folgende Handlungsempfehlungen definiert:

Die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen sollten hinsichtlich des touristischen Produktes überarbeitet werden, um die vorhandenen natürlichen Angebote des Socios erlebbarer zu machen. Dazu müssen zum einen die hohen Transportkosten für An- und Abfahrten gesenkt werden. Leistungsfähige Kommunikationsmittel ermöglichen flexiblere Buchungen und können zu einer Steigerung der Nachfrage beitragen. Da CC bisher noch nicht allen von ACTUAR geforderten Aufnahmebedingungen nachgekommen ist, ist es vordringlich diesen Anforderungen zeitnah gerecht zu werden.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Vermarktung von CC ist die Schaffung rechtlicher Grundlagen. Diese Aufgabe sollte von der Managementebene unbedingt priorisiert werden und den Abschluss von Versicherungen für die Mitarbeiter mit einbeziehen. Für diese komplexe Aufgabe bietet sich die Unterstützung von ACTUAR an, um einerseits Fehler und andererseits weitere Verzögerungen zu vermeiden.

Bezüglich der aufgedeckten betriebswirtschaftlichen Schwachstellen sollten potenzielle Einnahmequellen effizienter abgeschöpft werden. Neben der Intensivierung von Spenden könnten z.B. Gebühren für den Eintritt oder die Aktivitäten in den Schutzgebieten erhoben werden. Dabei könnte CC sich an dem vorgestellten Gebührenspektrum von Laarmann und Gregersen orientieren und mit Unterstützung der Produktabteilung von ACTUAR prüfen, welche Gebührenformen für das Socio erschlossen werden könnten. Hinsichtlich des mangelnden Fachwissens sollte sich CC, zumindest für einen begrenzten Zeitraum, die Unterstützung eines Sachverständigen einholen oder mit Weiterbildungsmaßnahmen Wissensdefizite beheben.

Um zur Steigerung der betrieblichen Einnahmen beizutragen gibt es laut Josh Kaufman, Unternehmensberater und Autor, folgende vier Möglichkeiten (2010: 157), für die hier direkt eine Umsetzung bei CC vorgeschlagen wird:

- *Zahl der Kunden erhöhen:* CC sollte mit Hilfe effizienteren Marketingaktivitäten seinen Kundenkreis erweitern
- *Durchschnittliche Transaktionsgröße steigern; d.h. die Summe der Transaktionen pro Kunde erhöhen um dadurch mehr Gewinne zu erzielen:* CC sollte versuchen tendenziell pro Kunde mehr Einnahmen zu generieren, beispielsweise durch Mehrtages-Angebote (=zusätzliche Übernachtungen) oder Zusatzangebote (Souvenirs<sup>18</sup>)
- *Häufigkeit der Transaktionen erhöhen;* mit guter Qualität können zumindest auf dem nationalen Markt oder über Partnerschaften und Kooperationen Stammkunden gewonnen werden
- *Erhöhung der Preise:* Zum einen kann CC durch zusätzliche Gebührensysteme höhere Einnahmen generieren und zum anderen kann beispielsweise mit Hilfe von Gütesiegeln ein Qualitätsmerkmal gesetzt werden, welches die Erhöhung der Übernachtungspreise rechtfertigen würde

Dabei gilt nach Kaufman die Regel, die Bemühungen zur Steigerung der betrieblichen Einnahmen insbesondere auf seine „idealen“ Kunden zu konzentrieren, da durch diese am meisten Gewinn generiert werden kann (vgl. ebd.).

### 6.3 Ökologie

Hinsichtlich der Ökologie kristallisierten sich in der der Ergebnispräsentation die ungenutzten Potenziale als eine entscheidende Schwachstelle heraus. Mit Hilfe der Darstellung der Beispiele aus dem Best Practice Socio Nacientes Palmichal konnte jedoch verdeutlicht werden, welche Bedeutung die Angebotsvielfalt auf den Erfolg des Socios haben kann. Mit Hilfe ausführlicher Recherchen und mehrfachen Besuchen der Lodge CC konnten eine ganze Reihe von möglichen Tour-Angeboten identifiziert werden. In der Tabelle 16 wird eine Auswahl von Tour Möglichkeiten abgebildet:

Typ	Beschreibung	Ziel	Aufgaben
Mehrtages Ausflug	7-stündige Wanderung von CC bis nach BriBri, anschließend 1-stündige Busfahrt nach Bambú. Von dort 1-stündige Kanufahrt zum Socio Stibrawpa (Übernachtung und Rückweg)	Synergien mit anderen Socios, Vermarktungsk Kooperationen  Rückweg mit zweiter Übernachtung	Tour Vorbereitung (Route und Inhalte ausarbeiten, Zielgruppenanalyse, Preiskalkulation, Mindestteilnehmerzahl errechnen, Marketingmaßnahmen einleiten)

<sup>18</sup> Der Bereich des Merchandisings könnte generell weiter ausgebaut werden, da er laut Heinze einen beachtlichen Anteil der Finanzierung ausmachen kann, wenn die Zusatzangebote professionell aufgezogen werden (2004: 27).

Halbtages Ausflug	Themenwanderung mit Ornithologen	Potenzial als Vogelparadies verknüpfen mit großem Interesse der Touristen an dieser Aktivität (vgl. Kap. 3.1.3)	Kontakt zu Vogelexperten in der Region aufnehmen. Kooperation und Spender für Equipment suchen, Tour Vorbereitung Kundenkommunikation <sup>19</sup>
Halbtages Ausflug	Themenwanderung: Congo Affen	Lokales Wissen vermitteln	Tour-Vorbereitung Kundenkommunikation
1 Tag/ 2Nächte	Themenwanderung Landwirtschaft und lokale Küche Verknüpfung von Wissen über nachhaltige Landwirtschaft und lokale Spezialitäten	Einbezug der Gemeinde Bewusstsein für nachhaltige Landwirtschaft (z.B. Viehzucht) erhöhen Einblick bieten in lokale Landwirtschaft und karibische Küche An verschiedenen Stationen können Lebensmittel gesammelt werden, die am Abend gemeinsam zubereitet werden →Zusätzliche Übernachtung	Tour-Vorbereitung Kontakt zur Gemeinde aufnehmen Überlegung bei kleinen Gruppen mehrere Erfrischungspausen bei verschiedenen Familien des Dorfes einzubauen,
1 Tag/ 2Nächte	Kultur, Tradition und ländliche Lebensweisen	Darstellung der Besonderheiten des ursprünglichen, ländlichen Alltagslebens (Handwerk, Brauchtum, Feste, Alltagskultur), Traditionen bewahren durch Vermittlung lokaler Werte in Form von Musik, Tanz und Geschichten	Tour-Vorbereitung Kontakt zur Gemeinde aufnehmen Möglichkeit bieten für interkulturellen Austausch
Mehrtagestour	Wiederaufforstungsmaßnahmen mit Baumpartnerschaften (Besucher pflanzen ihren eigenen Baum) und wissenschaftsbezogenen Wanderungen	Bewusstseinsbildung für Natur- und Ressourcenschutz verbinden mit Carl von Carlowitz	Tour-Vorbereitung Kooperation zu Projekt- und Wissenschaftstourismus, Universitäten, Schulen u. a. Zielgruppen

Tab. 16 Skizzierung potentieller Tour-Angebote in Casa Calateas

<sup>19</sup> Wichtig bei Touren ist, dass speziell bei Tierbeobachtungen der Besucher darauf hingewiesen wird, dass es sich um ein Naturschauspiel handelt, bei dem die Sichtung von Tieren nicht garantiert werden kann.

## **6.4 Marketing**

Um CC in Zukunft besser vermarkten zu können sollte das Socio ein Marketingkonzept mit folgenden Schwerpunkten ausarbeiten:

### *Bezugs- und Zielgruppen*

Mit Hilfe der Kontaktaufnahme zu lokalen Unternehmen, (Reise-) Agenturen (vor allem in der Region Karibik) sowie Universitäten, Vereinen und Schulen sollte CC vermehrt auf sich aufmerksam machen, um den Binnentourismus deutlich stärker in sein Nachfragesegment mit einzubeziehen. Ferner sollte der Projekt- und Wissenschaftstourismus durch Kooperationen mit Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und Naturschutzorganisationen gefördert werden. Mitglieder und andere Interessierte können auf diese Weise konkret vor Ort sehen, wozu ihre Beiträge verwendet werden und sich unter Umständen auch für eine stärkere Unterstützung solcher Projekte entscheiden (vgl. Steck et al 1999: 34).

Um den Absatz von Übernachtungen, Exkursionen, Touren, Veranstaltungen und gastronomischen Angeboten zu verbessern, könnte CC in Absprache mit ACTUAR ein einfaches Vermarktungssystem entwickeln. Daraus ließen sich die Aufgaben zwischen dem Non-Profit-Reiseveranstalter und CC besser verteilen, was CC mehr Handlungsspielraum in der unmittelbaren Kundenbetreuung geben würde. Für erwartete größere Kundengruppen sollte zudem ein vorausschauendes Beschaffungskonzept herrschen, um teure Spontankäufe zu reduzieren. Ferner muss das Socio Kontakt zu den lokalen Kleinlieferanten halten, die ihre Bestände entsprechend vorhalten sowie Lieferzeiten und Produktqualität besser sicherstellen können.

### *Produkt*

Der Schwerpunkt der Produktentwicklung im Jahr 2013 könnte auf regionaler Ebene das 20. Jubiläum der Organisation ASODECC darstellen. Mit Hilfe von (Bildungs-) Aktionen und einer breiten Öffentlichkeitsarbeit könnten regionale Bezugsgruppen eingeladen werden, um auf ASODECC bzw. CC und dessen Leitbild in der Region aufmerksam zu machen. Auf nationaler bzw. internationaler Ebene könnte das Jubiläumsjahr der Nachhaltigkeit in Bezug auf Carl von Carlowitz und dessen facettenreiche Bedeutung genutzt werden, um Themenwanderungen und Spezialtouren anzubieten.

Eine Erweiterung des Produktportfolios könnte sich beispielsweise aus der Identifikation mit Talamanca und der im Leitbild von ASODECC beschriebenen Leitvision bilden. Des Weiteren könnten die Regenzeit des Landes genutzt werden, um angepasste attraktive Spezialtouren anzubieten. Bei allen Produktentwicklungen sollte unbedingt berücksichtigt werden, dass alle Angebote möglichst genau auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten werden.

### *Kommunikation*

Die Onlinekommunikation sollte intensiver eingesetzt werden, in dem die Webseite regelmäßig aktualisiert und das Facebook-Profil nicht weiter als Privatperson verwendet wird. Über das Bewertungsinstrument TripAdvisor erzielt man weltweit größere Aufmerksamkeit mit relativ kleinem Aufwand. Zur Verbesserung des Managements der Kundenstruktur sollte eine umfangreiche Zielgruppenanalyse

durchgeführt werden. Diese Ergebnisse würden als Grundlage für ein Maßnahmenkonzept dienen, mit dem Touristen gezielter angesprochen werden. Hierzu bedarf es zudem der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Informationen, die zielgruppengerecht zusammengestellt und anschließend über die passenden Internetkanäle den potentiellen Kundengruppen zugänglich gemacht werden.

Die Erweiterung der Kommunikationsmittel sollte einen weiteren Schwerpunkt im Marketingkonzept einnehmen. Beispielsweise werden die Gelben Seiten in Costa Rica von einem großen Personenkreis genutzt und es könnten leicht über ACTUAR Kontakte hergestellt werden. Weitere Kommunikationsmaßnahmen sind durch die Erstellung von Präsentationsmaterial (z.B. Flyer) und der Teilnahme an lokalen Messen (z.B. Feria del Turismo Rural Comunitario) gegeben. Darüber hinaus schaffen synergetisch ausgelegte Initiativen wie Zusammenschlüsse mit anderen Mitgliedern von ACTUAR und Leistungsträgern in der Region weitere Erschließungsoptionen auf dem Markt. Durch den Versand von Newslettern 3-4-mal pro Jahr könnten außerdem die im Businessplan identifizierten, potenziellen Handelspartner über Neuigkeiten, Aktionen und Projekte informiert werden.

#### *Marketing-Controlling*

Steck et al. heben die Anwendung von Steuerungs- und Monitoringsystemen im Hinblick auf die Qualitätssicherung des touristischen Produktes hervor (1999: 70). Hierzu eignet sich beispielsweise ein Marketing-Controlling, welches die Informationsversorgung der Leitungsinstanzen verbessert. Um als wichtiges Instrument zur Unterstützung von Marketingentscheidungen zu dienen arbeitet das Controlling gegenwarts- und zukunftsorientiert. Dadurch können die Ergebnisse wiederum als langfristige Planungsgrundlage für zukünftige Unternehmensentscheidungen genutzt werden. Als allumfassendes System ist es daher für CC als besonders geeignet (vgl. Freyer 2007: 716f).

#### **6.5 Eignung des methodischen Vorgehens**

Aus den Ergebnissen der Fallstudie kann generell der Schluss gezogen werden, dass die Wahl der Hauptkategorien durchaus sinnvoll war, da sich dadurch einzelne Problemfelder besser analysieren ließen und viele Details aufgedeckt werden konnten. Problematisch bei der Darstellung der Ergebnisse war die Tatsache, dass viele Aspekte voneinander abhängig und miteinander verbunden sind. Hinsichtlich der Vorlage für andere Socios kann grundsätzlich ein ähnliches Prinzip der allgemeinen Unternehmensanalyse angewandt werden. Allerdings sollten bei jedem TRC-Projekt die Schwerpunkte der Analyse auf die unterschiedlichen ökonomischen und soziokulturellen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen angepasst werden.

## **7 Fazit und Ausblick**

Ziel dieser Arbeit war es, die wesentlichen Gründe für die mangelnde ökonomische sowie teilweise soziale Nachhaltigkeit des gemeindebasierten Tourismus am konkreten Fallbeispiel CC zu erforschen. Sie sollte offenlegen, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den nachhaltigen Betrieb von Socios gegeben sein müssen und Erfolgsfaktoren für mehr nachhaltiges Wirtschaften herausarbeiten. Aus den Ergebnissen der Fallstudie sollten anschließend Handlungsempfehlungen für die zielorientierte Steuerung der Kleinbetriebe abgeleitet werden. Die Form der Arbeit sollte dabei als „Vorlage“ für andere Socios dienen, anhand derer sie eine eigene Unternehmensanalyse durchführen könnten.

Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse konnten die zentralen Schwachstellen im Betrieb des Socios aufgedeckt werden. Die Schwerpunkte lagen dabei insbesondere in der mangelnden Partizipation der Gemeinde, fehlenden rechtlichen Grundlagen und der daraus letztlich resultierenden unzureichenden Vermarktung der Lodge. Es wurde aber auch deutlich, wie stark die einzelnen Problemfelder tatsächlich miteinander verbunden sind und sich dadurch gegenseitig bedingen.

Zwei andere Socios agieren dagegen erfolgreich und können als Vorbild dienen: Die Best Practice Socios Stibrawpa und Nacientes Palmichal zeigen, dass sich hinsichtlich der gesellschaftlichen Aspekte die entscheidenden Erfolgsfaktoren aus der Einbindung der lokalen Bevölkerung, dem persönlichen Einsatz und der authentischen Darstellung der eigenen Werte bilden. Als besonders hilfreich wurde von diesen Socios der offene und kontinuierliche Dialog mit der Bevölkerung genannt, mit dessen Hilfe Ideen und Anregungen der Gemeinde wahrgenommen und realisiert werden können. Hinsichtlich der ökonomischen Einflussfaktoren konnte festgestellt werden, dass die Einhaltung rechtlicher Grundlagen und ein breites Spektrum von Einnahmequellen die lokalen Einkommens- und Arbeitsplatzeffekte positiv beeinflussen. In Bezug auf die ökologische Dimension zeigte sich, dass die Nutzung der enormen Naturpotenziale einen wichtigen Beitrag zur Produktvielfalt beitragen kann und mehr Interessensgruppen angesprochen werden können. Und nicht zuletzt wurde bezüglich der Vermarktung des Socios deutlich, welchen Einfluss öffentlichkeitswirksame (Bildungs-) Aktionen und die Vielfältigkeit von Kommunikationsmitteln auf den Erfolg des Socio haben kann.

ACTUAR bietet dabei den entscheidenden Rahmen, indem die Organisation die Socio-Partner finanziell unterstützt, international vermarktet und mit Fachwissen beratend zur Seite steht.

Die eingangs formulierte Fragestellung, warum einzelne Socios in Costa Rica trotz langem Bestehen noch immer keine dauerhaften Gewinne erzielen, konnte auf vielfältige Weise beantwortet werden. Eine Verbesserung der Kommunikationsstruktur, breitere Zuweisung von Aufgaben, angemessene Verteilung der Gewinne, Schaffung rechtlicher Grundlagen, Erweiterung des Aktivitäten-Angebots, größere Flexibilität bei der Gästekquisition und verstärktes Marketing wären nötig und machbar.

## **8 Literaturverzeichnis**

### **Bücher und Fachzeitschriften**

BMZ (Hrsg.) (1995): Ecotourism as a Conservation Instrument? - Making Conservation Projects More Attractive. Ecotourism Working Group. Research Reports of the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Volume 117. München, Köln, London, Weltforum Verlag

Bruhn, M. (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 10. Auflage. Wiesbaden, Gabler Verlag.

Dubs, R.; Euler, D.; Rüegg-Stürm, J.; Wyss, C. (Hrsg.) (2004): Einführung in die Managementlehre. 2. Band 2 Fl. Bern, Stuttgart, Wien, Haupt Verlag

Freericks, R.; Hartmann, R.; Stecker, B. (2010): Freizeitwissenschaft, Handbuch für Pädagogik, Management und nachhaltige Entwicklung. München, Oldenbourg Verlag

Freyer, W. (2007): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 5. Auflage. München, Oldenbourg Verlag

Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2006): Nachhaltigkeit. Einführungen. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH

Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere Gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven, Eggenkamp Verlag

Heinze, T. (Hrsg.) (2004): Neue Ansätze im Kulturmanagement, Theorie & Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH

Josh Kaufman (2010): The Personal MBA. London, Penguin

Kaspar, C. (1996): Die Tourismuslehre im Grundriss. St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Volkswirtschaft Reihe Tourismus, 1. 5. überarb. und erg. Auflage. Bern, Haupt

Laarman, J. G.; Gregersen, H. (1994): Making Nature-Based Tourism Contribute to Sustainable Development: A policy Framework. Policy Brief 5

Mayring, P. (2010): Grundlagen und Techniken 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel, Beltz Verlag

Macharzina, K.; Wolf, J. (2005): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 5., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Gabler Verlag



Müller, H.; Kramer, B.; Krippendorf, J. (1993): Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Praxis. Bern; Gerber AG, Schwarzenburg

Programa Estado de la Nacion ( Hrsg.) (2008): Resumen de Capacitación. Un análisis amplio y objetivo sobre la Costa Rica que tenemos, a partir de los indicadores más actuales (2008). San José, 15 Informe

Rein, H.; Schuler, A. (2012): Tourismus im ländlichen Raum. Wiesbaden, Imprint Gabler Verlag

Runia, P.; Wahl, F.; Geyer, O.; Thewissen, C. (2007): Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. München: Oldenbourg Verlag

Schönhuth, M.; Kievelitz, U. (1993): Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal. Schriftreihe der GTZ, Nr. 231

Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 6., vollst. überarb. Version. Wiesbaden, Gabler Verlag

Strasdas, W. (2011): Nachhaltiger Tourismus oder Ökotourismus? Licht im Begriffsdschungel. In: Natur und Landschaft. Zeitschrift für Naturschutz und Landschaftspflege. Heft 12, 2011, 86. Jg, S. 518-521

#### **Webseiten und PDF Dokumente (online):**

ACTUAR (2010-12): Warum mit ACTUAR verreisen;Equipo, unsere Geschichte und Absicht/ History and Purpose, Positiver Fußabdruck von ACTUAR, Community Based Tourism / Turismo rural comunitario, Casa Calateas

Online verfügbar unter:

[http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id\\_menu=178](http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=178) (letzter Zugriff am 15.10.2012)

[http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id\\_menu=171](http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=171) (letzter Zugriff am 5.10.2012)

[http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id\\_menu=138](http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=138) (letzter Zugriff am 1.11.2012)

[http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id\\_menu=109](http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=109) (letzter Zugriff am 9.11.2012)

[http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id\\_menu=178](http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=178) (letzter Zugriff am 4.11.2012)

[http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id\\_menu=156&pk\\_product=9](http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=156&pk_product=9) (letzter Zugriff am 4.11.2012)

Amazon (o.J.): The Birds of Costa Rica: A Field Guide

Online verfügbar unter:

<http://www.amazon.com/Birds-Costa-Rica-Tropical-Publications/dp/080147373X> (letzter Zugriff am 02.10.2012)

Auswärtiges Amt (2012): Costa Rica/Wirtschaft und Costa Rica/Innenpolitik

Online verfügbar unter:

[http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/CostaRica/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/CostaRica/Wirtschaft_node.html)

[http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/CostaRica/Innenpolitik\\_node.html](http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/CostaRica/Innenpolitik_node.html)

(letzter Zugriff am 04.10.2012)

Auswärtiges Amt (2012): Costa Rica

Online verfügbar unter:

[http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes\\_Uebersichtsseiten/CostaRica\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/CostaRica_node.html)

(letzter Zugriff 08.11.12)

BfN (2011): Ökologischer Tourismus und Naturtourismus

Online verfügbar unter:

[http://www.bfn.de/0323\\_iyeoeko.html](http://www.bfn.de/0323_iyeoeko.html) (letzter Zugriff am 03.10.2012)

BMZ (2010): DAC-Liste der Entwicklungsländer und –gebiete

Online verfügbar unter:

[http://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen\\_fakten/DAC\\_Laenderliste\\_Berichtsjahre\\_2011\\_2013.pdf](http://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen_fakten/DAC_Laenderliste_Berichtsjahre_2011_2013.pdf)

(letzter Zugriff am 23.11.2012)

Development Progress (Hrsg.) (o.J.): Costa Rica's sustainable resource management: Successfully tackling tropical deforestation

Online verfügbar unter:

<http://www.developmentprogress.org/progress-stories/costa-ricas-sustainable-resource-management-successfully-tackling-tropical-deforest> (letzter Zugriff am 28.10.2012)

Duden (2012): Lodge

Online verfügbar unter:

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Lodge> (letzter Zugriff am 30.11.2012)

Dwif (2010): Jahresbericht 2010

online verfügbar unter:

<http://www.osv-online.de/fileadmin/osv/dateien/tourismus/Sparkassen-Tourismusbarometer%202010.pdf> (letzter Zugriff am 28.10.2012)

EIRENE (o.J.): Wer wir sind

online verfügbar unter:

<http://eirene.org/info-seite/wer-wir-sind> (letzter Zugriff 27.11.2012)

GIZ (o.J.): Costa Rica, Costa Rica/Überblick

Online verfügbar unter:

<http://liportal.giz.de/costa-rica.html>

<http://liportal.giz.de/costa-rica/ueberblick.html>

(letzter Zugriff am 02.10.2012)

Häuseler, N. und Strasdas, W. (2003): Training Manual for Community-based Tourism; Inwent (Hrsg.)

Online verfügbar unter:

[https://gc21.giz.de/ibt/gc21/area=gc21/style=liny/paint=bizyb/en/usr/modules/gc21/ws-FLEXportal-NRM-Net/info/ibt/downloads/tourism/EcotourismTrainingManual\\_cbt.pdf](https://gc21.giz.de/ibt/gc21/area=gc21/style=liny/paint=bizyb/en/usr/modules/gc21/ws-FLEXportal-NRM-Net/info/ibt/downloads/tourism/EcotourismTrainingManual_cbt.pdf) (letzter Zugriff am 23.11.2012)

International Human Development Indicators

Online verfügbar unter:

<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/CRI.html> (letzter Zugriff am 04.10.2012)

ICT (o.J.) Comunicados y Art

Online verfügbar unter:

<http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/TourismBoard.asp> (letzter Zugriff 08.11.2012)

Invent-Tourismus (o.J.): Nachhaltiger Massenmarkt

Online Verfügbar unter:

[http://www.google.de/imgres?um=1&hl=de&newwindow=1&sa=N&rlz=1C1KMOH\\_enDE501DE501&tbn=isch&tbnid=sCROHsgQQI93pM:&imgrefurl=http://www.invent-tourismus.de/html/projekt01.htm&docid=kNxDcdXRJaAi3M&imgurl=http://www.invent-tourismus.de/pics/grafik\\_projekt01.gif&w=428&h=280&ei=N3SbUN6qOJHbsga-s4HACg&zoom=1&iact=hc&vpx=180&vpy=153&dur=75&hovh=181&hovw=277&tx=171&ty=73&sig=109644159568103025812&page=1&tbnh=128&tbnw=197&start=0&ndsp=26&ved=1t:429,r:0,s:0,i:69&biw=1517&bih=714](http://www.google.de/imgres?um=1&hl=de&newwindow=1&sa=N&rlz=1C1KMOH_enDE501DE501&tbn=isch&tbnid=sCROHsgQQI93pM:&imgrefurl=http://www.invent-tourismus.de/html/projekt01.htm&docid=kNxDcdXRJaAi3M&imgurl=http://www.invent-tourismus.de/pics/grafik_projekt01.gif&w=428&h=280&ei=N3SbUN6qOJHbsga-s4HACg&zoom=1&iact=hc&vpx=180&vpy=153&dur=75&hovh=181&hovw=277&tx=171&ty=73&sig=109644159568103025812&page=1&tbnh=128&tbnw=197&start=0&ndsp=26&ved=1t:429,r:0,s:0,i:69&biw=1517&bih=714)

(letzter Zugriff am 08.11.2012)

Oanda (2012): Währungsrechner

Online verfügbar unter:

<http://www.oanda.com/lang/de/currency/converter/> (letzter Zugriff am 24.11.2012)

Palm, P. (2000): Community Based Tourism als eine Form des nachhaltigen Tourismus in kommunalen Gebieten Namibias

Online verfügbar unter:

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/04-5500.pdf> (letzter Zugriff am 03.10.2012)

Orniwelt (o.J.): Infos:

Online verfügbar unter:

<http://www.orniwelt.de/products/> (letzter Zugriff 28.11.2012)

Palm, P. (2000): Ökologische Ökonomie. Community Based Tourism als eine Form des nachhaltigen Tourismus in kommunalen Gebieten Namibias. Eschborn, TZ-Verlagsgesellschaft mbH

Online verfügbar unter:

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/04-5500.pdf> (letzter Zugriff am 03.10.2012)

PEN (o.J.): Quiénes somos

Online verfügbar unter:

<http://www.estadonacion.or.cr/index.php/quienes-somos> (letzter Zugriff am 09.11.2012)

SGP (2012): Qué es el PPD

Online verfügbar unter:

<http://www.pequenasdonacionescr.org/que-es-el-ppd> (letzter Zugriff am 03.10.2012)

Steck, B., Strasdas, W., Gustedt, E. (1999): Tourismus in der technischen Zusammenarbeit. Ein Leitfaden zur Konzeption, Planung und Durchführung von projektbegleitenden Maßnahmen in der ländlichen Entwicklung und im Naturschutz. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Hrsg.). 2. Auflage. Eschborn, TZ Verlagsgesellschaft mbH

Online verfügbar unter:

<https://www.giz.de/Themen/de/SID-3CD63CD5-F7896FE8/dokumente/de-tourismus-tz-leitfaden.pdf> (letzter Zugriff 01.12.2012)

Taz (2012): Fusion mit Hindernissen

Online verfügbar unter:

<http://www.taz.de/!89577/> (letzter Zugriff am 16.10.2012)

UNESCO (o.J.): Talamanca Range-La Amistad Reserves / La Amistad National Park

online verfügbar unter:

<http://whc.unesco.org/en/list/205> (letzter Zugriff 08.11.2012)

### **Interne, nicht veröffentlichte Unterlagen**

ASODECC: Strategieplan 2001-2004

*Casa Calateas*: Businessplan (2003), Finanzpläne (2008-2011), unternehmenseigene Web- (o.J.) und Facebookseite (2012), Zusatzinformationen Teil A - C (2012)

*ACTUAR*: Verkaufshandbuch von Casa Calateas (2012), Unternehmenspräsentation als Power Point Präsentation (2012) , Vorlage für neue Socios mit Aufnahmebedingungen (o.J.), Excel-Tabellen: Verkaufsübersicht Socios (2009-11), offizielle Inhalte der Webseite (2010-12), Zusatzinformationen Teil A und B (2012)

Canturural: Arguedas, S. S. (2012): Aportes del turismo rural comunitario en Costa Rica<sup>20</sup>, Einzelinterview mit ASODECC

*PPD*: Barrera, A. (2007): Compartiendo buenas practicas. Impactos del Turismo Rural Comunitario

## **9 Anhang A: Exkurse**

### **9.1 Exkurs 1: Turismo Rural Comunitario**

#### Entstehung und Organisationsstrukturen

Der TRC wurde auf unterschiedlichen Ebenen parallel zueinander entwickelt. Einen wichtigen Teil trugen dabei die Experten der Nichtregierungsorganisation „Mittelamerikanische Vereinigung für Wirtschaft, Gesundheit und Umwelt“ (Asociación Centroamericana para la economía, la Salud y el Ambiente / ACEPESA) bei. Diese begannen im Jahr 1990 durch die Unterstützung des Evangelischen Entwicklungsdienstes mit ersten Beratungsansätzen in Costa Rica. Ein wichtiger Partner in diesem Prozess war von Anfang das Beratungsprogramm für ländliche Entwicklungsstrategien, angesiedelt beim langjährigen EED-Partner in der Region „Culturas y Desarrollo de Centroamérica“ (CUDECA) (EED, 2007: Partner und Projekte). Zur selben Zeit entstanden Entwicklungsprojekte (internationaler) Organisationen wie SGD, WWF oder Dutch Government, deren Vorhaben es war, dem Schutz von Natur und lokaler Kultur einen höheren Stellenwert zu geben, als Mittel um die vorherrschende Armut zu lindern und die Ausbeutung der Naturschätze zu beenden (ACTUAR Unternehmens Power Point 2012:13f).

### **9.2 Exkurs 2: Rahmenbedingungen für die touristische Entwicklung und Gebührenspektrum**

#### Rahmenbedingungen für die touristische Entwicklung

Es gelten laut der GIZ folgende Schlüsselfaktoren als Voraussetzung für eine touristische Entwicklung (zit. In GIZ, 1999: 21):

---

<sup>20</sup> Bericht über die Entwicklung des TRC in Costa Rica: dazu wurden von Juli-September 2012 organisationseigene standardisierte Befragungen mit unterschiedlichen Akteuren des Tourismussektors geführt. An dieser Befragung nahm auch ASODECC teil, dessen Interviewergebnisse auch als Sekundärquelle zur Verfügung steht.

- **grundlegende Infrastruktur** (in Costa Rica gegeben durch einen Internationalen Flughafen und ein relativ gut ausgebautes Straßennetz)
- **unkomplizierte Einreise und Devisenbestimmungen** (laut Auswärtigem Amt besteht generell die Möglichkeit mit Vorlage eines Rückflugtickets ohne Visum für 90 Tage einzureisen (Auswärtiges Amt 2012: Costa Rica / Einreisebestimmungen )
- **persönliche Sicherheit durch stabile innerpolitische Lage** (laut Auswärtigen Amt ist Costa Rica in Bezug auf die politische Stabilität und den sozialen Frieden - im zentralamerikanischen Kontext - ein Musterland (2012: Costa Rica/Innenpolitik).
- **kein zu hohes gesundheitliches Risiko** bzw. das Vorhandensein medizinischer Grundausstattung sowie keine Epidemien (das Auswärtige Amt bezeichnet die Gesundheitsversorgung insgesamt gerade in ländlichen Gebieten als häufig nicht mit europäischen technischen und hygienischen Standards vergleichbar (2012: Costa Rica / Medizinische Hinweise). Allerdings zählt Costa Rica in den Bereichen Gesundheit und Bildung laut dem HDI-Index<sup>21</sup> innerhalb von Lateinamerika und der Karibik zum oberen Drittel (HDI, 2011:Costa Rica))
- **Schutz der touristischen Attraktionen** z.B. durch Naturschutzbehörden (wie bereits im Kapitel 1.1 erwähnt gilt Costa Rica laut GIZ als Vorreiter im Ressourcen- und Klimaschutz (vgl. GIZ o.J.: Costa Rica, Costa Rica/Überblick).

Tabelle 10 Gebührenspektrum für Ökotourismus in Schutzgebieten

Fee Category / Type	Observations / Examples
General entrance fee	for priced access to facilities beyond the entry point of a protected forest area
User fees	for visitor centre, parking, camp sites, boat use, binoculars, fishing-rods, camping equipment, trail shelters, guide services and emergency rescue
Concession fees	for enterprises or individuals selling accommodation, food, guide services, transportation, souvenirs and other goods and services
Royalties/profit shares	on sale of guidebooks, postcards, T-shirts, souvenirs; profit shares from books, films, and photos made at ecotourism sites
Licences and permits	for tour operators, guides, researchers, mountain climbers and bikers, river rafters, campers, hunters, anglers, wildlife collectors etc.
Taxes	excise taxes on outdoor and sports equipment, hotel room taxes, airport taxes, vehicle taxes
Donations	cash or in-kind gifts, e.g., through NGOs involved in conservation, park visitors; sponsoring through firms

**Tab. 10: Gebührenspektrum für Ökotourismus in Schutzgebieten**

Quelle: Laarman und Gregersen 1994: 6f

<sup>21</sup> Der HDI-Index der Vereinten Nationen ist ein Wohlstandsindikator für Länder (vgl. HDR; o.J.: Concept).

### 9.3 Exkurs 3: Marketingstrukturen

Abbildung 7 stellt eine mögliche Marketingstruktur dar, die wie folgt verläuft:

Zunächst werden Begrifflichkeiten geklärt und das übergeordnete Ziel des Marketings für das eigene Unternehmen definiert. Daraus leitet sich eine Marketingstruktur ab, die auf das Unternehmen und seine Gegebenheiten abgestimmt ist. Im zweiten Schritt wird mit Hilfe einer stufenweisen Marktabgrenzung ein für das Kleinunternehmen relevanter Markt identifiziert, abgegrenzt und beschrieben. Nach erfolgreicher Marktabgrenzung beschäftigt sich anschließend das Marketingmanagement mit der systematischen Erarbeitung des Leistungsprogramms und dessen Durchführung. Diesem Schritt liegen sieben Aufgabenbereiche zu Grunde, deren Aufgabenschwerpunkte je nach Branchenzugehörigkeit teilweise variieren können.

Im Anschluss werden die Marketingstrategien gebildet, die sich in Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategien untergliedern. Als Ergänzung der grundlegenden Informationsanalyse können zusätzlich strategische Analyseinstrumente eingesetzt werden. Dazu zählen u. a. die SWOT-Analyse und die Positionierungsanalysen. Den letzten Schritt stellt die richtige Kombination und der Einsatz der Marketinginstrumente Preis-, Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik dar.

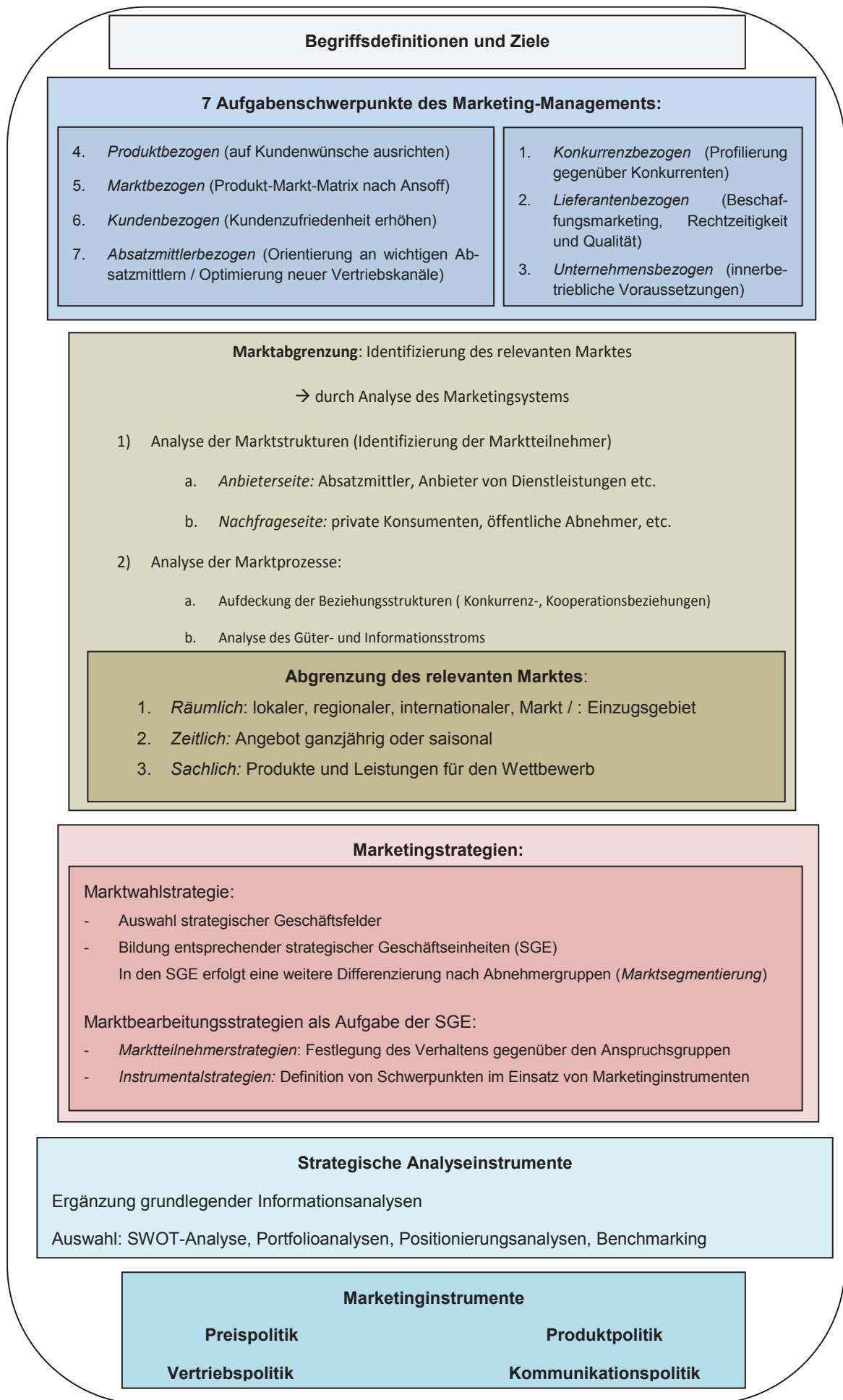


Abb. 7 Marketingstruktur (eigene Darstellung nach Bruhn, 2010)



## 9.4 Exkurs 4 Marketingglossar

### *Marketing*

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn 2010: 14)

*Marketing-Managementaufgaben (vgl. Bruhn 2010: 21ff)*

#### Produktbezogen:

Anpassung des Leistungsprogramms an die Kundenwünsche u.a. durch Produktverbesserungen, -differenzierungen und -innovationen

#### Marktbezogen:

Die marktbezogenen Aufgaben sind angelehnt an die Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff siehe Abb.12) zur Strukturierung von Marketingaufgaben.

#### Kundenbezogen:

Die Schwerpunkte dieser Aufgaben liegen zum einen in der Verbesserung der Kundenbearbeitung, um somit eine höhere Kundenzufriedenheit und damit stabile Kundenbindung zu erreichen. Zum anderen zählt das Management der Kundenstruktur zu diesen Aufgaben. Dazu müssen die erfolgversprechenden Kundengruppen identifiziert und Marketingmaßnahmen gezielt darauf abgestimmt werden (Kundenwertmanagement). Und abschließend sollen mit einem bestehenden Leistungsprogramm neue Kundensegmente angesprochen werden.

#### Absatzmittlerbezogen:

Die absatzmittlerbezogenen Aufgaben sind dafür verantwortlich die Beziehungen zum Handel zu optimieren sowie neue Vertriebskanäle zu erschließen (z.B. Internet).

#### Konkurrenzbezogen:

Zu den Aufgabenschwerpunkten des Marketing-Management zählen auch die konkurrenzbezogenen Aufgaben, die sich in die folgenden vier Bereiche untergliedern: Profilierung gegenüber Konkurrenten, Suche nach dauerhaften Wettbewerbsvorteilen gegenüber Hauptkonkurrenten, Festlegung von Verhaltensweisen gegenüber Wettbewerbern und Absicherung der Marktstellung, gegenüber neu auf den Markt eintretende Wettbewerber (z.B. Markteintrittsbarrieren)

#### Lieferantenbezogen

Das Beschaffungsmarketing, die Sicherstellung der Rechtzeitigkeit und Qualität der Lieferantenleistungen sowie die Kontrolle von riskanten Abhängigkeiten von Lieferanten stellen die lieferantenbezogenen Aufgaben dar.

#### Unternehmensbezogen:

Zu den unternehmensbezogenen Aufgaben zählt die Schaffung von innerbetrieblichen Voraussetzun-

gen, die Koordination und Integration sämtlicher auf den Absatzmarkt gerichteter Aktivitäten sowie die Optimierung interner Prozesse, und durch Schulungen und Anreizsysteme die Motivation innerhalb des Unternehmens sicher zu stellen.

*Marktabgrenzung (vgl. Bruhn 2010: 18f).*

Die Marktabgrenzung konzentriert sich im Marketing auf den relevanten Markt, den es zu identifizieren, abzugrenzen und zu beschreiben gilt. Dazu ist eine Analyse des Marketingsystems vorzunehmen, in dem das Unternehmen tätig ist bzw. tätig sein möchte. Dabei müssen Marktstrukturen und Marktprozesse näher erläutert werden. Bei der Analyse der Marktstrukturen steht die Identifizierung der Marktteilnehmer im Vordergrund, die wiederum zwischen Anbieter und Nachfrageseite unterscheiden

*Marketingstrategien und strategische Analyseinstrumente (vgl. Bruhn 2010:53ff)*

Marketingstrategien befassen sich mit der Zukunftsentwicklung des Betriebes und sind bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte (Produkte, strategische Geschäftseinheiten oder ganze Unternehmen). Dabei beinhalten sie Entscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung und legen den Weg fest, wie strategische Marketingziele eines Unternehmens zu erreichen sind. Man unterscheidet zwischen Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategien. Strategische Analyseinstrumente dienen als Ergänzung der grundlegenden Informationsanalysen und der Fundierung weitreichender strategischer Entscheidungen wie z.B. SWOT, Lebenszyklus- oder Portfolioanalyse

*Marketinginstrumente (vgl. Freericks et al. 2010: 171 )*

#### Produktpolitik

Die Produktpolitik stellt die Entscheidungen zur Gestaltung des Leistungsprogramms dar (vgl. Bruhn 2010: 28). Dabei erstrecken sich die Entscheidungskriterien auf drei Aspekte

- 1) Die Definition der Einzigartigkeit des Produkts. Damit wird geklärt, worin der einzigartige Kundennutzen liegt und in diesem Zusammenhang erfolgt auch die Definition der USP dem sogenannten zentralen Verkaufsargument.
- (2) Die Gestaltung des Produktes. Dieser Aspekt beinhaltet die Sicherstellung des spezifischen Kundennutzens wie u.a. die Produktbeschaffenheit, -qualität und Markenbezeichnung
- (3) Die Festlegung von Serviceleistungen. Dabei werden zusätzliche Leistungsmerkmale festgelegt, die zu einem abgerundeten Leistungsprogramm führen.

#### Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik umfasst laut Bruhn sämtliche Maßnahmen, die der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen aktuellen und potenziellen Kunden sowie zu seinen Partnern

bzw. Bezugsgruppen und Mitarbeitern dienen. Dabei können grundsätzlich folgende Kommunikationsinstrumente unterschieden werden (vgl. Bruhn 2010: 29):

- Mediawerbung
- Verkaufsförderung
- Direct Marketing
- Sponsoring
- Public Relations
- Mitarbeiterkommunikation
- Persönliche Kommunikation
- Messen und Ausstellungen
- Event und Marketing
- Online-Kommunikation

#### Vertriebspolitik:

Dieses Marketinginstrument beinhaltet die Maßnahmen die ermöglichen, dass der Kunde die angebotenen Leistungen wirklich beziehen bzw. wahrnehmen kann. Ziel der Vertriebswegpolitik ist dabei eine optimale Verbindung zwischen Anbietern und potentiellen Nachfragern herzustellen. Das beinhaltet die Überbrückung der räumlichen und zeitlichen Distanz zwischen der Erstellung und dem Kauf der Dienstleistung (vgl. Bruhn 2010: 29)

#### Preispolitik

Die Preispolitik, auch als Kontrahierungspolitik bezeichnet, legt die Konditionen fest, zu denen die Produkte den Kunden angeboten werden. Zum Entscheidungsspektrum zählt Bruhn: Preis, Rabatte, Boni Skonti, Liefer- und Zahlungsbedingungen (2010: 28)

### **10 Anhang B: Liste der Gesprächspartner**

#### *ACTUAR*

Kyra Kruz: Geschäftsführerin

Madelyn Castro: Produkt Managerin

Alejandro Cordero Madrigal: Reservierungs Manager

Dionisio Madrigal: Operations Manager

Beate Bittner: Marketing Managerin

Cinthya Quirós Administrations Managerin

#### *Canturural*

Victor Caparrós Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Canturural

*Nacientes Palmichal*

Don Hernán Ramírez Alfaro: Leiter von Nacientes Palmichal

Christian Frank: 14 Monate Freiwilliger bei EIRENE eingesetzt in San Pablo, Nacientes Palmichal

Ehepaar Bendición: Besitzer der lokalen Molkerei San Pablo, Palmichal

Maria Fernanda Monge: Mitarbeiterin in Nacientes Palmichal

*Stibrawpa Yorkin (Casa de las Mujeres)*

Bernarda: Leiterin von Stibrawpa

Myriam: Mitarbeiterin von Stibrawpa

Yohanna und Leiner: Gemeindebewohner von Stibrawpa

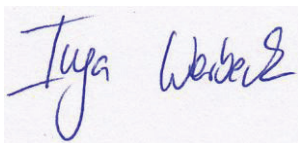
Ibo Bonilla : Architekt

*Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst*

Reiner Focken-Sonneck: Kontinentalreferent Lateinamerika und Karibik

**11 Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig ohne fremde Hilfe verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel von mir verwendet wurden. Alle wörtlichen oder sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken wurden von mir als solche kenntlich gemacht.

A handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature reads 'Inga Werbeck' in a cursive script.

Inga-Marie Werbeck

Bremen, 03.12.2012