

RESEARCH

Harald Pechlaner
Christian Eckert
Antonio Garzón Beckmann
Valentin Herbold
Werner Sülberg

Selbstbestimmter Tourismus am Beispiel der Kanarischen Inseln

Abhängigkeiten reduzieren –
Zielkonflikte entschärfen –
Diversifikation ermöglichen



Springer Gabler

Selbstbestimmter Tourismus am Beispiel der Kanarischen Inseln

Harald Pechlaner · Christian Eckert ·
Antonio Garzón Beckmann ·
Valentin Herbold · Werner Sülberg

Selbstbestimmter Tourismus am Beispiel der Kanarischen Inseln

Abhängigkeiten reduzieren –
Zielkonflikte entschärfen –
Diversifikation ermöglichen

Unter Mitarbeit von Madlen Schwing

 Springer Gabler

Harald Pechlaner
Lehrstuhl Tourismus/Zentrum für
Entrepreneurship
Katholische Universität
Eichstätt-Ingolstadt
Eichstätt, Deutschland

Antonio Garzón Beckmann
Hotelberatung
NUTRIHOTEL
Maspalomas, Spain

Werner Sülberg
Frankfurt/Main, Deutschland

Christian Eckert
imakomm AKADEMIE GmbH
Aalen/Stuttgart, Deutschland

Valentin Herbold
Standortmarketing und Tourismus
IFG Ingolstadt AöR
Ingolstadt, Deutschland

ISBN 978-3-658-41067-4

ISBN 978-3-658-41068-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41068-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marija Kojic

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort: Was bedeutet selbstbestimmter Tourismus und wieso dieses Buch?

Das vorliegende Buch hat seine Wurzeln in einer Reihe von studentischen Exkursionen, die der Lehrstuhl Tourismus/Zentrum für Entrepreneurship der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (Deutschland) im Rahmen des Masterprogrammes „Tourismus und nachhaltige Regionalentwicklung – Management und Geographie“ ab 2016 organisiert hat. Dabei wurden über mehrere Jahre verteilt vier Kanarische Inseln besucht und im Rahmen von thematischen Schwerpunkten auch kleinere empirische Studien durchgeführt. Diese Besuche fanden in Form von universitären Exkursionen mit Studierenden statt: im November 2016 nach Fuerteventura, im Februar 2018 nach Lanzarote, im Februar 2019 nach Gran Canaria und im Februar 2020 nach Teneriffa.

Im Laufe der Jahre hatte sich der Gedanke verfestigt, alle Erfahrungen dieser studienorientierten Besuche in einem Buch zusammenzufassen. Wir haben folgenden Titel für das Buch gewählt: „Selbstbestimmter Tourismus am Beispiel der Kanarischen Inseln. Abhängigkeiten reduzieren – Zielkonflikte entschärfen – Diversifikation ermöglichen“.

Wir glauben, dass die Kanarischen Inseln nicht nur einen faszinierenden Teil unserer Welt darstellen, sondern es sich auch um eine herausragende Destination handelt, die durchaus als international relevante Fallstudie zum Thema Tourismusentwicklung dienen kann. Von den Kanaren kann man bezüglich der Art und Weise des Umgangs mit dem sogenannten Massentourismus viel lernen. Nicht nur auf den Kanaren, sondern in vielen Destinationen weltweit geht es um die Frage der nachhaltigen Entwicklung vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen. Mit anderen Worten: Wie kann die Transformation hin zu einem nachhaltigen Massentourismus gelingen? Die Kanarischen Inseln sind das Spiegelbild der Entwicklung des Reisens in den europäischen Volkswirtschaften seit der Nachkriegszeit. Die sich im Laufe der Jahrzehnte verändernden Lebensstile

der Quellmärkte bilden sich in den unterschiedlichen Destinationsentwicklungen der Inseln sehr gut ab. Hotel- und Resort-Entwicklungen sowie vor allem die Produkt- und Angebotsentwicklung auf den Inseln waren stets ganz auf die Bedürfnisse und Wünsche sowie Träume und Sehnsüchte der Nachkriegsgenerationen ausgerichtet. Die spezielle Topographie der Inseln war schon immer eine Herausforderung für die Tourismusstrategie und -politik. Reiseorganisation und -vertrieb waren seit jeher hauptsächlich in den Quellmärkten angesiedelt, weil sich im Zuge der Reisekonsumnachfrage in den Industrieländern auch das Reiseveranstalterwesen entwickeln konnte, das wiederum von der Nähe zu den Märkten profitierte. Dadurch sind im Laufe der Jahrzehnte Abhängigkeiten entstanden, und manches Mal auch (zu große) Zufriedenheiten mit dem Bestehenden. Trotzdem standen dem Reiseveranstalter-getriebenen Tourismus für die Inseln stets auch ein Unternehmertum sowie eine Tourismuspolitik gegenüber, welche imstande waren, die internationalen Trends und die Marktbedürfnisse aufzunehmen und gemeinsam einen Entwicklungspfad für die Inseln zu definieren, der nicht immer einfach war, immer wieder auch konfliktgeladen, aber doch insgesamt einen enormen Wohlstand geschaffen hat. Es ist nicht auszuschließen, dass die Kanaren aufgrund globaler Rahmenbedingungen wie dem Klimawandel noch abhängiger werden und daher eine spezielle Leadership brauchen werden, um diesen Herausforderungen eine wirksame Strategie entgegensetzen zu können. Es geht beispielsweise um die inhaltliche und qualitative Ausrichtung des touristischen Angebots sowie um die Frage, wie es gelingen kann, den Lebensraum für die Einheimischen so zu gestalten, dass eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus zugelassen wird. Es geht um die Frage, wie man sich im Inlandsmarkt zukünftig positioniert, es geht darum, zu entscheiden, wie eine Diversifikationsstrategie aussehen kann, und es geht darum, aus den Veränderungen der branchenspezifischen Geschäftsmodellveränderungen die richtigen Schlüsse zu ziehen als Grundlage für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen und Unternehmertum auf den Inseln. Selbstbestimmter Tourismus bedeutet, sich im Klaren zu sein, welchen Tourismus man will und welchen nicht, und welche verschiedenen Zukunftsszenarien es für die Entwicklung der Inseln geben könnte. Er bedeutet, abgestimmt zu sein zwischen Unternehmertum, Politik und Wissenschaft auf den Inseln, um gemeinsam mit den internationalen Reiseunternehmen die geeignete Strategie der nächsten Jahre zu finden. Selbstbestimmter Tourismus bedeutet agieren und nicht reagieren, und bedeutet vor allem, vor Ort eine seriöse Evidenz zu entwickeln, um strategische Entscheidungen, die transparent und nachvollziehbar sind, zum Wohle des gesamten Tourismus-Netzwerkes zu treffen. Er bedeutet aber auch, sich in einer globalisierten Medienwelt bei zunehmender Transparenz der touristischen Angebotsalternativen der Kunden durch die Digitalisierung in den

Quellmärkten permanent dem internationalen Benchmark zu stellen, um als Destination wettbewerbsfähig zu bleiben. Das ist damit gemeint, wenn wir sagen: Abhängigkeiten reduzieren, Zielkonflikte entschärfen und Diversifikation ermöglichen. Selbstbestimmter Tourismus bedeutet, jene Verantwortung und Leadership im Netzwerk zu entwickeln, die es ermöglichen, von der Komfortzone in die Leidenschaftszone zu kommen.

Das Buch gliedert sich demzufolge in fünf Teile. Der erste Teil betrachtet die Entwicklung des Tourismus der vergangenen Jahrzehnte in Form einer historischen Rückschau, um auf Grundlage der Idee des Lebenszyklus verschiedene Stadien der touristischen Entwicklung und deren Wirkungen zu analysieren. Mit diesem detaillierten Wissen um die Phasen der Destinationsentwicklung selbst legt der zweite Teil den eher volkswirtschaftlichen Blick auf internationale Entwicklungen bei politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, und liefert eine Reihe von Daten zur touristischen Nachfrage mit entsprechenden Auswirkungen auf die Destination Kanaren. Auch widmet sich dieser zweite Teil den Entwicklungsoptionen der branchenspezifischen Geschäftsmodelle und den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die unternehmerischen Business Modelle der Zukunft. Der dritte Teil des Buches fokussiert sich auf die Fragen im Zusammenhang mit der Entwicklung von Produkten, Angeboten und Erlebnissen als Grundlage für die strategischen Optionen der Diversifikation. Schlussendlich wird im vierten Teil des Buches unter dem Titel „Destination Leadership“ die Notwendigkeit betont, dass Destinationsplanung im Sinne einer raumverträglichen und nachhaltigen Raumplanung auch ein Destinationsmanagement braucht, welches mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausgestattet ist, um im Sinne der auf den Kanaren komplexen Destination Governance eine strategische Führungsfähigkeit im Netzwerk zu entwickeln, die Verantwortung übernimmt und Vorbildwirkung erzielt, ganz im Sinne des Gedankens: zentral steuern – dezentral führen – gemeinsam handeln. Der fünfte Teil wagt schließlich einen Ausblick und befasst sich dabei mit den strategischen Optionen zur zukünftigen Destinationsentwicklung im Kontext der Frage zur zukünftigen Bedeutung und Rolle von Tourismus.

Das Buch bemüht sich, die Sicht von außen mit der Sicht von innen zu verknüpfen. Es soll keine Belehrung sein, sondern den Akteuren auf den Kanaren Impulse für die Herausforderungen der nächsten Jahre geben. Das Buch verknüpft Theorie und Praxis, denn es soll auch für die Studierenden eine Fallstudie sein, um die Herausforderungen der Destinationsentwicklung am Beispiel der Kanaren zu lernen und auf andere Situationen übertragen zu können. Die Autoren wissen um die Mühen einer Tourismusentwicklung, die stets verantwortungsvoll für Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt sein soll. Eine solche Entwicklung

wünschen wir den Leistungsträgern vor Ort, um Nachhaltigkeit zu entfalten und weiterhin Resilienz zu entwickeln.

Wir danken allen, die uns in Gesprächen und Interviews zur Verfügung standen, und die uns die Besonderheiten der Inseln nähergebracht haben. Wir danken Charly Lang aus Fuerteventura, einem gebürtigen Eichstätter, der die Universität seiner Heimatstadt dazu motiviert hat, die erste Exkursion zu organisieren, und auf den weiteren Exkursionen stets ein kritischer Begleiter war. Wir danken ebenso Christian Nordhorn, der am Lehrstuhl Tourismus die erste Exkursion organisiert hat und dadurch die Grundlage für die weiteren gelegt hat. Wir danken Frau Madlen Schwing, die uns in der Finalisierung des Manuskriptes tatkräftig unterstützt hat.

Das Buch ist Frau Prof. Jana Kučerová gewidmet, die als Professorin der Matej Bel Universität in Banská Bystrica (Slowakei) das Tourismus-Masterprogramm der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt mitbegründet hat, und kurz vor der Fertigstellung dieses Buches leider viel zu früh verstorben ist. Von ihr konnten wir lernen, dass es an den Universitäten stets darum gehen muss, gute Tourismuswissenschaft zu machen, indem man die Problemstellungen der Praxis zur Grundlage und zum Ausgangspunkt macht, und dass es darum gehen muss, vor allem die Studierenden für das Fach Tourismus zu begeistern. Die Exkursionen auf die Kanaren waren eine einzigartige Möglichkeit, die Studierenden zu begeistern.

Die Autoren

Inhaltsverzeichnis

Teil I Analyse der Ausgangssituation

1	Lebenszyklen des Tourismus auf den Kanaren	3
2	Einführungsphase	7
3	Adaptationsphase	9
4	Touristische Wachstumsphase	13
4.1	Die konjunkturellen Tourismuskrisen der 70er Jahre	13
4.2	Die Konjunkturschleunigungskrise von 1988–1991	14
5	Stagnationsphase	21
5.1	Symptome der Reife	21
5.2	Externe und interne Hintergründe des Lebenszykluswechsels	23
5.3	Der erste regionale Baustopp der Kanaren	27
5.4	Die doppelte Wirtschaftsblase und die Krise von 2008	30
6	Die Post-Stagnation	33
6.1	Auswirkungen des „Arabischen Frühlings“	33
6.2	Wachstum, Arbeitslosigkeit und der dritte Baustopp	33
6.3	Die Ferienwohnung als neue Beherbergungstypologie	36
6.4	Die touristische Fachausbildung	37
6.5	Globale Tendenzen der Vor-Pandemie	39
6.6	Das Null-Tourismus-Szenario	43

Teil II Strukturelle Rahmenbedingungen sowie	
Veränderungen in touristischen Marktsegmenten	
und Wertschöpfungssystemen	
7	Touristische Perspektiven 51
7.1	Bandbreite und Dimensionen des globalen Tourismus 51
7.2	Benchmark der touristischen Produktionsfaktoren 53
8	Rahmenbedingungen sowie wirtschaftliche, organisatorische
	und ökologische Destinationsparameter der
	Kanarischen Inseln 57
8.1	Das geografische Grunddilemma 57
8.2	Logistische Abhängigkeiten 59
8.3	Konsequenzen und Optionen der Klimaschutzpolitik 60
8.4	Weitere Herausforderungen und Krisenpotenziale der
	Kanarischen Inseln 63
8.4.1	Politische Krisen und Migrationskrisen 63
8.4.2	Wettbewerb der Destinationen und internationale
	Austauschbarkeit 64
8.4.3	Epidemien, Pandemien und Gesundheitsschutz 67
8.4.4	Finanz- und Wirtschaftskrisen 69
9	Quantitative Analysen der touristischen Nachfrage 73
9.1	Segmentstruktur-Verschiebungen der Reisen und
	touristischen Zielgruppen auf den Kanarischen Inseln 73
9.2	Veränderung der Nachfrage- und Kundenperspektive
	infolge des demografischen Wandels 78
10	Brancheninterne Entwicklungen, Krisen und
	Strukturveränderungen 83
10.1	Technische Entwicklungen und Digitalisierung 83
10.2	Krise der touristischen Geschäftsmodell-Normen sowie
	Verlagerung von Wertschöpfungs-Stufen, -Ketten und
	-Systemen 86
10.3	Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen den
	touristischen Unternehmen und Leistungsträgern sowie
	zwischen Outbound- und Inbound-Tourismus 91

11	Entwicklungsoptionen für die touristischen Geschäftsmodell-Normen durch unternehmensspezifische Geschäftsmodell-Strategien, Business Modelle und Prozessanpassungen	95
11.1	Vorbemerkungen	95
11.2	Unternehmerische Strategien, Business Modelle und Prozessgestaltung	95
11.3	Auswirkungen auf Wertschöpfung und Business Modelle durch digitale Innovationen	99
11.4	Verlagerung von Prozessen zwischen Quell- und Zielmärkten	102
11.5	Zukünftige Veränderung der funktionalen, wirtschaftlichen und nachhaltigen Rolle von Reiseveranstaltern in der Destination	105
Teil III	Produkt- und Angebotsentwicklung auf den Kanarischen Inseln	
12	Der Gast von morgen: Die Grundlage aller Produkte und Angebote	111
12.1	Gegenwärtiges Gästeprofil	111
12.2	Strategisch relevante Gästetypen	119
12.2.1	Der Sun & Beach Guest	121
12.2.2	Der am ursprünglichen Angebot der Destination orientierte Guest	124
12.2.3	Der stark auf Fragen der Nachhaltigkeit achtende Guest	126
12.3	Gesamtbetrachtung	128
13	Strategien der Produkt- und Angebotsentwicklung	133
13.1	Endogene Stimuli zur Standortentwicklung	135
13.2	Strategische Produktentwicklung	137
13.3	Alternative Produktentwicklung	146
14	Überlegungen zur (Weiter-) Entwicklung der Produkte und Angebote	151

Teil IV Destination Leadership oder: Wer übernimmt Verantwortung für die Zukunft des Tourismus?	
15 Leadership – eine übergeordnete Betrachtung	173
15.1 Eigenschaften erfolgreicher Leader – Das Leadership-Zelt	174
15.2 César Manrique: Leadership auf Lanzarote?	176
15.3 Ein weiteres Beispiel für Destination Leadership: Die touristische Entwicklung Hamburgs	179
16 Eine Abgrenzung mit Blick auf die Destinationsentwicklung	185
16.1 Destination Management und Planning	185
16.2 Destination Governance	187
16.3 Destination Leadership	190
16.3.1 Externe Leadership	190
16.3.2 Interne Leadership	191
17 Shared Leadership auf den Kanaren?	193
17.1 Erste Ebene: Inter-insulare Beziehungen	194
17.2 Exkurs: Die Frage nach einer Leadership der Ägäis	197
17.3 Zweite Ebene: Spanische Zentralregierung und nationale Tourismuspolitik	200
17.4 Dritte Ebene: Reiseveranstalter aus den Quellmärkten	201
18 Implikationen einer Destination Leadership auf den Kanarischen Inseln?	203
Teil V Ausblick	
19 Strategische Optionen	207
19.1 Die Neupositionierung des Tourismus: „Tourismus sind wir alle“	207
19.2 Tourismusgebundene Diversifikation	208
19.3 Veränderbarkeit des Tourismuskonzeptes	213
19.4 Wichtigkeit und Neupositionierung des lokalen und nationalen Tourismus	213
19.5 Die neue Rolle der Nachhaltigkeit	214
20 Was bedeutet Tourismus in Zukunft und welche Rolle wird er haben?	215
Literatur	221

Über die Autoren



Univ.-Prof. Dr. Harald Pechlaner ist Professor für Tourismus an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und leitet dort auch das Zentrum für Entrepreneurship. Ferner ist er Head des Centers for Advanced Studies von Eurac Research in Bozen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der nachhaltigen Destinations-, Standort- und Regionalentwicklung sowie ausgewählten Fragen der Global Governance im Zusammenspiel von Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft, Religion und Politik. Er ist seit 2014 Adjunct Research Professor an der School of Management and Marketing der Curtin Business School in Perth (Westaustralien) und Präsident der AIEST (Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme), der weltweit ältesten Vereinigung von Experten der Tourismuswissenschaften, mit Sitz an der Universität St. Gallen. Seit vier Jahren begleitet Harald Pechlaner das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, eine Einrichtung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz in Berlin, als wissenschaftlicher Leiter, mit dem Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus durch das Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Harald Pechlaner ist überzeugt, dass wir die zukünftigen Herausforderungen der Welt nur durch inter-

und transdisziplinäres Denken und Handeln sowie durch Demut im Lernen von anderen bewältigen können. Er ist Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste, und Ehrendoktor der Universität Matej Bel in Banská Bystrica (Slowakei).



Dr. Christian Eckert ist Standortentwickler bei der imakomm AKADEMIE (Institut für Marketing und Kommunalentwicklung) und leitet dort den Schwerpunkt Marketing für Standorte. Hierbei ist er unter anderem für den Aufbau von Vermarktungsstrukturen sowie für die Umsetzung von Marketingmaßnahmen für Städte und Gemeinden verantwortlich. Er studierte Geographie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (mit Schwerpunkt Freizeit, Tourismus und Umwelt) sowie an der Universität Bayreuth (mit Schwerpunkt Stadt- und Regionalforschung). Während seiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Tourismus der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt waren seine Arbeitsschwerpunkte neben der akademischen Lehre insbesondere in den Forschungsbereichen Destinationsmanagement und Regionalentwicklung verortet. Ein weiteres Forschungsinteresse von Christian Eckert stellt das Thema Dark Tourism dar, worunter im erweiterten Sinne jegliche Form von Tourismus im Zusammenhang mit Tod und/oder menschlichem Leid fällt. Im Rahmen seiner Promotion analysierte er dabei die Rolle der Leadership im Umgang mit Orten des Dark Tourism.



Dipl.-Kaufmann Antonio Garzón Beckmann ist in Las Palmas de Gran Canaria geboren. Er ist Betriebswirt (Universität Passau), hat ein Diplom in Tourismus (UNED, Spanien) und einen Master in Nutrition and Dietetics (Universität León). Seit über 20 Jahren ist er im Kanarischen Tourismus im Bereich Hotel Management tätig und seit 2015 Gründer und Geschäftsführer der Hotelberatung NutriHotel, die sich von 2018 an auf digitale Lösungen für den Hotel- und Hospitality-Kontext stützt. Außerdem ist er Autor des Essays „Die touristische Wettbewerbsfähigkeit von Gran Canaria“ (März 2011), verfasst seit 2010 regelmäßige Beiträge für die lokale und nationale Presse mit Artikeln zum Tourismus und ist Autor der beiden Berichte des Think Tanks CATPE über die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus auf den Kanarischen Inseln (2014 und 2016). Für sein Projekt „Ernährungsspezialisierung eines Ferienhotels“ wurde Antonio Garzón mit dem SerTurismo Innovation Award 2009 ausgezeichnet und zählt laut Sergestur (2020 und 2021) zu den „150+ einflussreichen Personen im Tourismussektor in Spanien“.



Valentin Herbold (M.Sc.) arbeitete von 2018 bis 2021 am Lehrstuhl für Tourismus und Zentrum für Entrepreneurship an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. In dieser Zeit sammelte er sowohl in der Tourismuspraxis als auch in der Tourismuswissenschaft vielfältige Erfahrungen. Valentin Herbold forschte schwerpunktmäßig an den Themen Community Development an der Schnittstelle zum Sports Tourism und verantwortete in diesem Zuge die Publikation „The Host Community and Its Role in Sports Tourism—Exploring an Emerging Research Field“, erschienen in dem Fachjournal Sustainability. Darüber hinaus war er maßgeblich an verschiedenen internationalen Studien

und Publikationen im Bereich Destination Management und Governance sowie strategischer Produktentwicklung beteiligt. Als Masterstudent war er Teil der Lanzarote-Studienreise 2018, einer der vier Aufenthalte des Lehrstuhls Tourismus auf den Kanarischen Inseln, und absolvierte Forschungsaufenthalte in Georgien, Aserbaidschan und Bolivien. Seit Sommer 2021 arbeitet er bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Stadt Ingolstadt (IFG) und koordinierte Bürgerbeteiligungsprozesse und Revitalisierungsmaßnahmen für die Innenstadt. Ab 2023 ist er Teammanager im Bereich Standortmarketing und Tourismus und zukünftiger Ansprechpartner für die strategische Produktentwicklung in der Destination Ingolstadt. In seiner Freizeit ist Valentin Herbold sowohl leidenschaftlicher Läufer als auch Rennradfahrer und lernte auch darüber die naturräumlichen und kulinarischen Qualitäten der Kanarischen Inseln kennen und schätzen.



Dipl.-Volkswirt Werner Sülberg geboren am 15.10.1953 in Iserlohn, studierte Volkswirtschaft mit Schwerpunkt Verkehrswissenschaft und Regionalplanung an den Universitäten Münster und Köln. Fast seine gesamte hauptberufliche Karriere verbrachte er von 1978 bis 2019 in verschiedenen Funktionen bei der heutigen DER Touristik Group, bis 2000 eine Mehrheitsbeteiligung der Deutschen Bahn und bis heute des REWE-Konzerns. Nach den beruflichen Anfängen im Vertrieb, Standortmanagement, Reisveranstaltung, Marktforschung und Controlling, leitete er ab 1991 als Vice President den Bereich Strategische Unternehmensentwicklung und Marktforschung des DER-Konzerns. Von 1992 bis 1998 verantwortete er zusätzlich die DER-Auslandsbeteiligungen in Europa, USA, Kanada und Japan. Seit Übernahme des DER-Konzerns durch den Handelskonzern REWE im Jahr 2000

war er in gleicher Funktion für alle Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche der REWE-Touristik-Sparte zuständig. Als Projektleiter führte er 2013 konzernweit die neue Dachmarke DER Touristik ein, die in den Folgejahren auch international etabliert wurde. Von 2016 bis zu seiner Pensionierung 2019 übernahm er die funktionale Verantwortung für die von der DER Touristik erworbenen Veranstalterbeteiligungen in insgesamt 16 Ländern Nord-, West-, Mittel- und Ost-Europas. Werner Sülberg war zudem ehrenamtlich im Deutschen Reiseverband (DRV) (Leitung Expertenkreis für Marktforschung und Statistik) sowie im ADAC tätig und ist Mitglied der DGT (Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft). Nebenberuflich übernahm er seit 1992 Lehraufträge und Dozententätigkeiten an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen, wie u. a. der TU Dresden, FU Berlin, Universität Lüneburg, Berufsakademie Sachsen sowie FH Worms, und veröffentlichte zahlreiche Vorträge und Publikationen in wissenschaftlichen Lehrbüchern. Er lehrt aktuell seit seiner Pensionierung an der University of Applied Sciences Frankfurt und an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Mitarbeit am Buchprojekt



Dipl.-Kauffrau Madlen Schwing ist seit 2021 als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt mit den Forschungsschwerpunkten Female Leadership, Female Entrepreneurship und digitale Transformation tätig. Zuvor hat sie umfangreiche Berufserfahrung im In- und Ausland in diversen Management-Positionen gesammelt. Zu ihren beruflichen Stationen in der Touristikbranche zählt einerseits die REWE Tochtergesellschaft DER Touristik, wo sie den M&A-Prozess mit Aldiana begleitet, ein Effizienzprogramm im Rahmen der COVID-19-Pandemie aufgebaut und ein Transformationsprogramm zur Digitalisierung betreut hat. Andererseits der Reiseveranstalter Thomas Cook, bei dem Madlen Schwing die Unternehmensgründung und den Aufbau einer Destination Management Company in Thailand sowie ein Restrukturierungsprogramm leitete und zudem als Projektmanagerin verschiedene, teilweise digitale, Ancillary-Projekte verantwortete sowie die konzernweite Harmonisierung von Daten implementierte. Darüber hinaus hatte sie bei den Unternehmen Tchibo, BMI Group sowie VEND consulting verschiedene Projektmanagement-Positionen inne. Ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre hat sie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mit einem Auslandssemester an der Corvinus University in Budapest absolviert.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Lebenszyklusphasen einer touristischen Destination nach Butler	4
Abb. 3.1	Sektorale Struktur des BIP auf den Kanaren (1955, 1975, 1985, 2018). (Quellen: Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas, 1991; CEOE Tenerife, 2019)	11
Abb. 4.1	Entwicklung der Bettenstruktur nach Inseln in % von Hotelbetten 1996–2007. (Quelle: Garzón Beckmann, 2011: 60)	19
Abb. 5.1	Die Temperatur in Playa del Inglés (Gran Canaria) am 31.12.2021. (Quelle: Eigene Abbildung)	22
Abb. 5.2	Ausländische Besucher auf den Kanaren (1993–2009)	24
Abb. 5.3	Touristenzahlen in Griechenland, Tunesien, Ägypten und Türkei (2001–2019)	25
Abb. 5.4	Entwicklung der Hotelbetten auf den Kanaren 2000–2019. (Quelle: Consejería de Turismo de Canarias o. J.; Turismo de Islas Canarias, 2021)	28
Abb. 5.5	Entwicklung der Extra-Hotelbetten auf den Kanaren. (Quelle: Consejería de Turismo de Canarias, o. J.; Turismo de Islas Canarias, 2021)	29
Abb. 5.6	Entwicklung der Bevölkerung auf den Kanaren 1900–2020	30
Abb. 5.7	Evolution der aktiven, beschäftigten und arbeitslosen Bevölkerung der Kanaren (1997–2019). (Quelle: ISTAC)	31
Abb. 6.1	Internationale Besucher der Kanaren im Zeitraum 1985–2020 mit Lebenszyklen- und Krisenkennzeichnung	34

Abb. 10.1	Touristische Wertschöpfungskette mit den vier grundlegenden Geschäftsmodellen. (Quelle: Eigene Darstellung)	88
Abb. 10.2	Wandel des Veranstalter-Geschäftsmodells. (Quelle: Eigene Darstellung)	92
Abb. 12.1	Ausgewählte Aspekte zur Rolle der Reiseveranstalter mit besonderem Fokus auf die Insel Teneriffa. (Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®; Datengrundlage: Interviewgespräche im Rahmen des vom Lehrstuhl Tourismus/Zentrum für Entrepreneurship der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt durchgeführten Forschungsprojekts auf Teneriffa)	123
Abb. 12.2	Wirkungsgefüge innerhalb eines (zu) dominanten Low Cost Tourism-Modells. (Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®; Datengrundlage: Interviewgespräche im Rahmen des vom Lehrstuhl Tourismus durchgeführten Forschungsprojekts auf Lanzarote)	125
Abb. 12.3	Schnittstellen zwischen den strategisch relevanten Gästetypen. (Quelle: Eigene Abbildung)	132
Abb. 13.1	Konzeptionelle Ansätze der Destinationsentwicklung. (Quelle: Nordin et al., 2019)	135
Abb. 13.2	Systematisierung regionaler Potenziale. (Quelle: Eigene Darstellung, nach Harfst & Wirth, 2014)	137
Abb. 13.3	Prozess der Strategischen Produktentwicklung. (Quelle: Pechlaner et al., 2005)	138
Abb. 13.4	Beispielhafte Betrachtung der Strategischen Produktentwicklung auf Grundlage der klimatischen Bedingungen auf den Kanaren. (Quelle: Eigene Darstellung)	143
Abb. 13.5	Beispielhafte Betrachtung der Strategischen Produktentwicklung auf Grundlage des Umgangs mit den landschaftlichen Bedingungen auf Lanzarote. (Quelle: Eigene Darstellung)	144

Abb. 13.6	Ausgewählte Schlaglichter und Wirkungsgefüge rund um die Zukunft des Tourismus am Beispiel Teneriffas. (Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®; Datengrundlage: Interviewgespräche im Rahmen des vom Lehrstuhl Tourismus durchgeführten Projekts auf Teneriffa)	146
Abb. 13.7	Prozess der Alternativen Produktentwicklung. (Quelle: Eckert & Pechlaner, 2019)	149
Abb. 14.1	Überlegungen hinsichtlich eines künftigen Themensettings. (Quelle: Eigene Darstellung)	152
Abb. 14.2	Umfassende Klammer der Nachhaltigkeit. (Quelle: Eigene Darstellung)	154
Abb. 14.3	Kernthema Sun & Beach. (Quelle: Eigene Darstellung)	156
Abb. 14.4	Alternativthema Kulinarik. (Quelle: Eigene Darstellung) ...	159
Abb. 14.5	Alternativthema Kunst & Kultur (Quelle: Eigene Darstellung)	160
Abb. 14.6	Alternativthema Natur & Outdoor. (Quelle: Eigene Darstellung)	164
Abb. 14.7	Alternativthema Sport. (Quelle: Eigene Darstellung)	167
Abb. 15.1	The Leadership Tent (Quelle: Zenger & Folkman, 2017) ...	174
Abb. 15.2	Architektonische Manifestationen César Manriques auf Lanzarote	178
Abb. 15.3	Eine Holding – drei Gesellschaften. Struktureller Aufbau von Hamburg Marketing (Quelle: Hamburg Marketing GmbH, 2018)	180
Abb. 16.1	Archetypen der Destination Governance. (Quelle: d’Angella et al., 2010: 68)	188
Abb. 17.1	Institutionen der Tourismusentwicklung auf den Kanarischen Inseln. (Quelle: Eigene Darstellung)	195
Abb. 17.2	Übersicht der Regionen Griechenlands (Quelle: Greece Moments, 2022)	198
Abb. 20.1	Die Avenida Touroperador Neckermann auf Gran Canaria (Maspalomas). (Quelle: Eigene Abbildung)	219

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1	Ausländische Touristenankünfte pro Insel und gesamt (1985–2009). (Quellen: Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas, 1991; Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), 2019; Instituto Canario de Estadística (ISTAC), 1992)	15
Tab. 4.2	Entwicklung der Hotelbetten der Kanaren 1985–1991. (Quellen: Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas, 1991: 108; Instituto Canario de Estadística, 1992: 447–459)	16
Tab. 4.3	Entwicklung der Nicht-Hotelbetten der Kanaren 1985–1991. (Quellen: Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas, 1991: 108; Instituto Canario de Estadística, 1992: 447–459)	16
Tab. 4.4	Entwicklung der Gesamtbetten der Kanaren 1985–1991. (Quellen: Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas, 1991: 108; Instituto Canario de Estadística, 1992: 447–459)	16
Tab. 8.1	Beispiele für Spezialveranstaltersegmente für Reise-Themen, Reisearten und Reiseaktivitäten	66
Tab. 9.1	Fluggäste Kanarische Inseln 2019 vs. 2015. (Quelle: Flughafenstatistik AENA)	75
Tab. 9.2	Fluggäste Mittelmeer Urlaubsdestinationen 2019 vs. 2015 (Quelle: Flughafenstatistik AENA)	77

Tab. 12.1	Hauptgrund für die Wahl der Destination im Jahr 2019. (Quelle: Eigene Abbildung auf Datengrundlage von Turismo de Islas Canarias, 2021; keine Daten vorliegend für El Hierro und La Gomera)	113
Tab. 12.2	Wichtigkeit der Faktoren bei der Reisescheidung im Jahr 2019. (Quelle: Eigene Abbildung auf Datengrundlage von Turismo de Islas Canarias, 2021; keine Daten vorliegend für El Hierro und La Gomera)	114
Tab. 12.3	Buchungsverhalten der Urlauber im Jahr 2019. (Quelle: Eigene Abbildung auf Datengrundlage von Turismo de Islas Canarias, 2021; keine Daten vorliegend für El Hierro und La Gomera)	115
Tab. 12.4	Aufenthaltsdauer der Urlauber im Jahr 2019. (Quelle: Eigene Abbildung auf Datengrundlage von Turismo de Islas Canarias, 2021; keine Daten vorliegend für El Hierro und La Gomera)	115
Tab. 12.5	Ausgaben von Urlaubern mit Pauschalpaketen im Jahr 2019. (Quelle: Eigene Abbildung auf Datengrundlage von Turismo de Islas Canarias, 2021; keine Daten vorliegend für El Hierro und La Gomera)	117
Tab. 12.6	Ausgaben von Urlaubern mit Individualbuchungen im Jahr 2019. (Quelle: Eigene Abbildung auf Datengrundlage von Turismo de Islas Canarias, 2021; keine Daten vorliegend für El Hierro und La Gomera)	117
Tab. 12.7	Durchschnittliches jährliches Haushaltseinkommen der Urlauber im Jahr 2019. (Quelle: Eigene Abbildung auf Datengrundlage von Turismo de Islas Canarias, 2021; keine Daten vorliegend für El Hierro und La Gomera)	118
Tab. 12.8	Herkunft der Urlauber im Jahr 2019. (Quelle: Eigene Abbildung auf Datengrundlage von Turismo de Islas Canarias, 2021; keine Daten vorliegend für El Hierro und La Gomera)	118
Tab. 16.1	Perspektiven auf Ansätze der Destinationsentwicklung. (Quelle: Nach Pechlaner et al., 2014: 3)	186
Tab. 17.1	Die größten Kanarischen Inseln nach Zielgruppe und Besonderheiten. (Quelle: Kanarischer Tourismus, 2022)	196