

Ralph Lessmeister

**Organisationsstrukturen und Machtbeziehungen im
marokkanischen Gebirgstourismus**

Organisationsstrukturen und Machtbeziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus

**Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)**

vorgelegt von

Ralph Lessmeister, geb. am 19.07.1970 in Bamberg,

an der

Fakultät für Biologie, Chemie und Geowissenschaften
der Universität Bayreuth

Gutachter: Prof. Dr. Herbert Popp

Prof. Dr. Eike Schamp

Bayreuth, den 17.02.2005

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät Biologie / Chemie / Geowissenschaften der Universität Bayreuth genehmigten Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)

Tag der Einreichung 17.02.2005

Tag des wissenschaftlichen Kolloquiums 14.07.2005

1. Gutachter Prof. Dr. H. Popp

2. Gutachter Prof. Dr. E.W. Schamp

Danksagung

Herzlich danken möchte ich vor allem Professor Dr. Herbert Popp für die interessierte Betreuung meiner Arbeit und seine freundliche Aufnahme am Lehrstuhl für Stadtgeographie und Geographie des ländlichen Raumes der Universität Bayreuth. Seine stets freundliche und hilfsbereite Art haben mir meine Arbeit ebenso erleichtert, wie seine inhaltlichen Anregungen und seine Diskussionsbereitschaft. Danken möchte ich weiterhin auch Professor Dr. Mohammed Ait Hamza für seine fachlichen Anregungen und seine freundliche und hilfreiche Unterstützung.

Des Weiteren gilt mein Dank vor allem auch meinen marokkanischen Kollegen Hassan Ramou und Abdellah El Haki, die mir während meiner Aufenthalte in Marokko stets hilfreich zur Seite standen und neben ihrer Unterstützung bei den Befragungen und diversen Übersetzungstätigkeiten auch in vielen Diskussionen wertvolle Anregungen für meine Arbeit lieferten. Mein Dank gilt schließlich auch Steffen Ramer, der als studentische Hilfskraft vor allem in der Endphase der Arbeit immer präsent war, wenn zeitraubende Tipparbeiten anfielen.

Schließlich möchte ich allen Reiseveranstaltern, Reiseagenturen, den lokalen Akteuren in Marokko und allen sonstigen Personen meinen Dank aussprechen, die durch ihre Kooperationsbereitschaft zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Gliederung

1. Nachhaltiger Tourismus in einer globalisierten Welt	1
2. Globalisierung und vernetzte Wirtschaft	3
2.1. Netzwerke als Erklärungsmodell zur Analyse globaler Akteursbeziehungen	5
2.1.1 Die vernetzte Produktion aus Sicht der neuen Institutionenökonomie	6
<i>Die Transaktionskostentheorie</i>	
<i>Die Theorie der Konventionen</i>	
2.1.2 Typisierung von Netzwerken	9
2.1.3 Die Rolle von Netzwerken in der Globalisierungsdiskussion	10
3. Der Ansatz der Global Value Chains	11
3.1 Die Wertkette nach Michael Porter	12
3.2 Der französische Filière Ansatz	13
3.3 Das Konzept der Global Commodity Chains	14
3.4 Empirischer Forschungsstand bisheriger Value Chain Studien	16
3.5 Dimensionen der <i>Value Chain</i> Forschung im marokkanischen Gebirgstourismus	17
3.6 <i>Governance</i> - Macht und Herrschaft im Konzept der <i>Value Chain</i>	18
4. Forschungsfragen und methodische Umsetzung	23
4.1 Fragestellungen und Aufbau der Arbeit	25
4.2 Auswahl des Untersuchungsgebietes	25
4.3 Auswahl der Akteure	26
4.4 Methodisches Vorgehen	28
<i>Leitfadengestützte Interviews der Tourismusakteure. Analyse des Werbematerials.</i>	
<i>Standardisierte Touristenbefragung. Kartierung.</i>	
5. Die Entwicklung des Gebirgstourismus in Marokko	31
5.1 Historischer Abriss	31
5.2 Der Stellenwert des Gebirgstourismus	33
5.3 Das <i>Projet Haut Atlas Central</i> (PHAC)	34
<i>Der Ausbildungsbetrieb in Tabant.</i>	
<i>Die touristische Infrastruktur.</i>	

6. Die besondere Situation von Wertketten im Tourismus	37
6.1 Räumliche Faktoren als Wettbewerbsbedingung	37
6.2 Die Zielgebiete des marokkanischen Gebirgstourismus	38
<i>Der westliche Hohe Atlas. Der zentrale Hohe Atlas. Der Jebel Saghro.</i>	
7. Die touristische Nachfrage	44
7.1. Demographische Beschreibung der Touristen	
<i>Alter. Geschlechtliche Verteilung. Herkunft.</i>	
7.1. Reiseerfahrung und Reisesmotive	44
<i>Reiseerfahrung. Reisesmotive. Bewertung des Angebotes.</i>	
8. Die Akteure im marokkanischen Gebirgstourismus	52
8.1 Die Reiseveranstalter (<i>Tour-opérateurs</i>)	52
8.2 Die nationalen Reiseagenturen (<i>Agences de voyage</i>)	56
8.3 Die Bergführer (<i>Guides de montagne</i>)	58
8.4 Die lokalen Akteure	59
9. Mapping the chain – Die Wertkette im marokkanischen Gebirgstourismus	61
9.1 Die Problematik von Dienstleistungsketten	61
<i>Das Problem der Definition von Dienstleistungen. Das Problem der lokalen Gebundenheit. Dienstleistungen = Support? Die Pauschalreise als Produkt.</i>	
9.2 Akteurbeziehungen und Aufgabenverteilung	64
9.3 Die Input–Output-Struktur	71
10. Steuerung, Kontrolle und Sanktionen – die Governance im marokkanischen Gebirgstourismus	78
10.1 Netzwerk, Markt und Hierarchie: Die Organisationsstrukturen im marokkanischen Gebirgstourismus	80
<i>Die internationalen Reiseveranstalter und die marokkanischen Reiseagenturen. Die Beziehungen zwischen den marokkanischen Akteuren.</i>	
10.2 Rule setting and rule keeping – Machtstrukturen im Trekkingtourismus	86
10.2.1 Eine lead firm oder wechselseitige Machtbeziehungen?	86
<i>Reiseveranstalter und marokkanische Reiseagentur. Marokkanische Reiseagentur und lokale Akteure.</i>	
10.2.2 Die geforderten Kriterien.	90
10.2.3 Kontrolle und Vertrauen	91
10.2.4 Nähebeziehungen und gemeinsame Konventionen	92

10.3 <i>Social Embeddedness</i> und kulturelle Prägung – Konfliktfelder im Gebirgstourismus?	94
<i>Die Sicht der Reiseveranstalter.</i>	
<i>Die Sicht der marokkanischen Akteure</i>	
10.4 Kontrolle und Sanktionen im Gebirgstourismus	103
<i>Kontrollmöglichkeiten. Problemlösungsstrategien zwischen den internationalen Veranstaltern und den marokkanischen Akteuren.</i>	
Problemlösungsstrategien zwischen den marokkanischen Akteuren	
10.5 Der Einfluss staatlicher und zivilrechtlicher Organisationen und Institutionen	112
<i>Die Rolle des marokkanischen Staates. Die Rolle von NGOs als steuernde Institutionen. NGOs als Instrument der Vertrauensbildung.</i>	
11. <i>Upgrading</i> im marokkanischen Gebirgstourismus	122
<i>Die Reiseveranstalter. Die marokkanischen Reiseagenturen.</i>	
<i>Die Bergführer. Die lokalen Akteure.</i>	
Die <i>Value Chain</i> im marokkanischen Gebirgstourismus - Zusammenfassung und Ausblicke	127
Der marokkanische Gebirgstourismus – <i>buyer driven</i> oder <i>producer driven chain</i> ? Transaktionskosten und Vertrauen. Risikominimierung vs. Gewinnmaximierung. Die Situation der marokkanischen Akteure. Einflussnahme durch externe Akteure. <i>Social embeddedness</i> . <i>Global Value Chains</i> – ein sinnvoller Beitrag zur Tourismusgeographie?	
<i>From theory to practice</i> – Vorschläge für die zukünftige Entwicklung	134
<i>Summary</i>	137
Zusammenfassung	139
Literatur	143
Anhang	
Verzeichnis der kontaktierten Reiseveranstalter und Reiseagenturen	154
Leitfaden zur Befragung der europäischen Reiseveranstalter	155
Leitfaden zur Befragung der marokkanischen Reiseagenturen	156
Leitfaden zur Befragung der <i>Guides de Montagne</i>	157
Leitfaden zur Befragung der lokalen Akteure	158
Fragebogen zur Touristenbefragung	159
Übersichtskarten der Untersuchungsgebiete mit Tourenverläufen (in Kartentasche beigelegt)	

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Einfaches Model einer <i>Value Chain</i>	11
Abbildung 2: Der Wallfahrtsort Sidi Chamarouch am Fuße des Jebel Toubkal	38
Abbildung 3: Das Dorf Imlil – Ausgangspunkt für Touren im Jebel Toubkal	39
Abbildung 4: Das Vallee d’Ait Bougmez	40
Abbildung 5: Wüstenhafte Landschaft im Jebel Saghro	42
Abbildung 6: Verteilung der Gebirgstouristen nach Nationalität	45
Abbildung 7: Verteilung der Gebirgstouristen nach Sprache	46
Abbildung 8: Reisemotive für eine Trekkingtour in den marokkanischen Bergen	47
Abbildung 9: Besuchsgründe nach Nationalität	48
Abbildung 10: Einschätzung der Auswirkungen des Gebirgstourismus	49
Abbildung 11: Bewertung einzelner Touraspekte durch die Touristen	50
Abbildung 12: Bildungsniveau der <i>Guides</i> in Abhängigkeit vom Alter	58
Abbildung 13: Fremdsprachenkenntnisse der <i>Guides</i> in Abhängigkeit vom Alter	59
Abbildung 14: Einfaches Model der <i>Value Chain</i> im Gebirgstourismus	63
Abbildung 15: Akteurbeziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus	65
Abbildung 16: Katalogwerbung von Hauser-Reisen und Club Aventure	67
Abbildung 17: Wertverteilung im Trekkingtourismus	72
Abbildung 18: Einfluß der Transportkosten auf die Wertverteilung	73
Abbildung 19: Einfluß der Aufenthaltsdauer auf die Wertverteilung	74
Abbildung 20: Kontrollbeziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus	104
Abbildung 21: Veränderung der Beziehungsstrukturen durch Upgrading einzelner Akteure	126
Tabelle 1: Bewertung von Qualität und Preis-Leistungsverhältnis der Trekkingangebote	51
Tabelle 2: Regionale Schwerpunkte der einzelnen Veranstalter	54
Tabelle 3: Die Reiseveranstalter im Trekkingtourismus	56
Tabelle 4: Die marokkanischen Reiseagenturen	57
Tabelle 5: Partnerschaften zwischen Veranstaltern und Reiseagenturen	83
Tabelle 6: Veränderung des Preisniveaus für Trekkingreisen in Marokko	88
Tabelle 7: Stellenwert des Reiselandes Marokko für die einzelnen Veranstalter	102
Tabelle 8: Institutionen als Instrument der Vertrauensbildung (Anhang)	153

1. Nachhaltiger Tourismus in einer globalisierten Welt

Die Frage, welchen Beitrag der Tourismus zur Regionalentwicklung leistet, wird von Kritikern wie von Befürwortern seit Jahren kontrovers diskutiert. Von letzteren wird vor allem auf die ökonomischen Effekte verwiesen, die den Tourismus lange als ein probates Mittel des wirtschaftlichen (und daraus folgend auch gesamtgesellschaftlichen) Aufschwungs erscheinen ließen. Als Erfolg versprechende Strategie in der Entwicklungspolitik in Ländern der dritten Welt plädierten sowohl die Vereinten Nationen als auch die Weltbank für ein stärkeres Engagement dieser Länder im weltweit wachsenden Tourismus. Gemäß der Modernisierungstheorie sollten so über die Schaffung von mehr Einkommen und Beschäftigung sowie durch die Erhöhung der Deviseneinnahmen Nachfrageeffekte induziert werden, die langfristig eine gesamtwirtschaftliche „aufholende Entwicklung“ ermöglichen würden (vgl. z.B. FRENRUP 1969, PETRI 1986, VORLAUFER 1999; ADERHOLD 2000). Erfolgsergebnisse einzelner Länder, in denen der Tourismus zu einer Milderung der Armut und zu einer Verbesserung der Zahlungsbilanz geführt hat (z.B. Tunesien, Thailand, die Seychellen oder Barbados) lassen durchaus eine positive Beurteilung des Tourismus zu (vgl. hierzu auch BIERNERT 1999, VORLAUFER 2003). Doch spätestens seit dem Bericht des *Club of Rome* (MEADOWS 1973) wurden auch negative Stimmen zur Rolle des Tourismus laut. Angesichts der Begrenztheit der natürlichen Ressourcen wurde auch das Verhältnis des westlichen Freizeitverhaltens zur Umwelt kritisch hinterfragt¹.

Gerade in vielen Entwicklungsländern wirken sich dabei soziale und ökologische Effekte des Tourismus aufgrund oft stark traditionell verwurzelter Gesellschaften und teilweise fragiler Ökosysteme (Regenwald, Hochgebirge, Korallenriffe) sehr gravierend aus (vgl. z.B. MÄDER 1985, SPREITZHOFFER 1995). Daneben wird aber selbst der ökonomische Nutzen des Tourismus von seinen Kritikern in Frage gestellt. Analog zu den internationalen Handelsbeziehungen in Industrie und Landwirtschaft sehen vor allem die Vertreter der klassischen Dependenztheorie die Rolle der Entwicklungsländer auch für die „weiße Industrie“ auf die eines bloßen Lieferanten von Ressourcen beschränkt. Der Großteil der Wertschöpfung finde demnach bei den multinationalen Tourismusunternehmen der westlichen Länder statt. Durch den Import von tourismusrele-

¹ Bereits KRIPPENDORF (1975) forderte in seinem Buch „Die Landschaftsfresser“ ein Überdenken unseres Freizeitverhaltens. 1980 taucht dann zum ersten Mal der Begriff „sanfter Tourismus“ bei JUNGK auf. In der Folge wird der thematische Ansatz des sanften Reisens von unterschiedlichen Autoren behandelt, so zum Beispiel 1983 von KRAMER (1983), der einen umwelt- und sozialverträglichen Tourismus fordert, oder von MAEDER (1981), der in der Diskussion den soziologischen Aspekt des Tourismusverhaltens betont. ROCHLITZ (1988) schließlich stellt die Aspekte der praktischen Umsetzbarkeit des sanften Reisens in den Vordergrund und nennt Landschaft, Soziokultur, Erholung und Wirtschaftliche Wertschöpfung als zentrale Elemente. Dennoch bleiben die wesentlichen Kritikpunkte des Ansatzes im Allgemeinen die einseitige Ausrichtung auf die Naturbelastung und die mangelnden Umsetzungsmöglichkeiten (JUNGK 1990).

vanten Gütern oder den hohen Anteil ausländischen Besitzes bei touristischen Einrichtungen (z.B. bei Hotelanlagen) komme es so zu erheblichen Devisenabflüssen in die westlichen Industriestaaten.

Tatsächlich kennt der Entwicklungsländertourismus das Problem des hohen Devisenabflusses. Allerdings sind davon nicht alle Dritt-Welt Länder in gleichem Maße betroffen. Eine Verallgemeinerung ist aufgrund unterschiedlicher wirtschaftlicher und geographischer Ausgangsbedingungen daher auch nicht ohne weiteres möglich. Die Höhe des Devisenabflusses unterliegt darüber hinaus einem zeitlichen Wandel und kann sich, wenn die induzierten Nachfrageeffekte tatsächlich zum Aufbau einer diversifizierten Wirtschaft führen, durchaus abschwächen.

Neben den beiden extremen Auffassungen einer bedingungslosen Förderung oder Ablehnung des Tourismus hat sich inzwischen eine Meinung durchgesetzt, welche die Gefahren und Probleme, aber auch die Vorteile des Tourismus durchaus erkennt und daher eine umsichtige und auf den Einzelfall angepasste Tourismusförderung empfiehlt (z.B. VORLAUFER 1996, 2001, 2003).

Die bisher erfolgten empirischen Untersuchungen haben sich allerdings zumeist auf den Bade- und Küstentourismus sowie auf wenige Länder konzentriert (zumeist solche, die sich frühzeitig dem Tourismus geöffnet haben, wie bspw. Kenia, Mexiko oder Bali). Weit geringer fällt die Zahl der Arbeiten aus, die sich mit dem rezenten Phänomen, „alternativer“ Reiseformen, zu denen beispielsweise auch der Trekkingtourismus zählt, befassen.

Insgesamt stehen bei diesen Arbeiten zumeist die ökonomischen, ökologischen oder sozialen Auswirkungen auf die besuchten Länder und Regionen im Mittelpunkt. Aussagen werden daher auch zumeist auf dem Niveau von Volks- oder Regionalwirtschaften getroffen. Relativ wenig erforscht ist dagegen über die internationalen Strukturen und Beziehungen auf der Mikroebene zwischen einzelnen Unternehmen und Individuen sowie deren Einbindung in makro- oder meso-ökonomische Zusammenhänge. Gerade die Erforschung der Strukturen und Organisation von Akteursbeziehungen wirft aber entscheidende Fragen auf. Im Zeitalter der Globalisierung können gerade sie über den Erfolg oder Misserfolg einzelner Unternehmen und Standorte entscheiden (siehe Punkt 4 dieser Arbeit). Die vorliegende Arbeit will daher an diesem Wissensdefizit ansetzen und am Beispiel des Trekkingtourismus in Südmarokko die Beziehungsstrukturen im sog. „sanften Tourismus“ näher beleuchten.

2. Globalisierung und vernetzte Wirtschaft

Seit den siebziger Jahren, spätestens aber seit dem Zusammenbruch des sozialistischen Ostblocks erfährt die Weltwirtschaft einen tief greifenden Wandel. Es wird in der Literatur argumentiert, dass in einer zweiten industriellen Revolution eine Verschiebung von der „fordistischen“ Massenproduktion hin zu einer flexiblen und spezialisierten Produktionsweise zu beobachten sei (vgl. z.B.: PIORE/ SABEL 1984; KRUGMANN 1991; GEREFFI 1994, HENDERSON 2002, SCHAMP 2000).

Verschiedene theoretische Ansätze versuchen diesen Paradigmenwechsel im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen System auf der gesellschaftlichen Metaebene zu erklären (vgl. im Folgenden z.B. SCHAMP 2000; auch SCHÄTZL 2001). So sprechen beispielsweise Vertreter der *Regulationstheorie* von einer „Krise des Fordismus“ und weisen auf das Ende des damit verbundenen Akkumulationsregimes (eben das der fordistischen Massenproduktion) hin (z.B. BOYER 1986). Aus Sicht der *Neo-Schumpeterianer* ist eine neue *lange Welle* im Technologiezyklus aufgetreten, was in der Folge zu neuen ökonomischen Strukturen führe. Ansätze der *Neuen Institutionenökonomie* unterstreichen die Bedeutung von Regeln und Normen in der Interaktion einzelner Akteure für den gesellschaftlichen und ökonomischen Wandel. Die *Evolutorische Ökonomie* versucht schließlich, in Anlehnung an biologische Evolutionstheorien, das Phänomen gesellschaftlicher und technischer Entwicklung über so genannte Entwicklungspfade, in denen Unternehmen Technologien durch Nachahmung erlernen, zu erklären. Dabei können sich einzelne Technologien verändern (mutieren) und sie unterliegen dem Druck der Selektion. Dies führt zu einem nicht beeinflussbaren Prozess, in dem sich einzelne Technologien durchsetzen und einen technischen und dadurch auch organisatorischen Wandel bewirken können.

Während also auf der theoretischen Metaebene noch nach Erklärungen für die stattfindenden Veränderungen gesucht wird, sind deren Konsequenzen bereits recht gut bekannt. So zeichnet sich seit Mitte der 80er Jahre der Prozess einer zunehmenden weltweiten Intensivierung von sozialen Beziehungen und Verflechtungszusammenhängen ab, die allgemein mit dem Begriff „Globalisierung“ beschrieben wird (vgl. GIDDENS 1995; HEIN 1997, DICKEN 1998).

Dabei handelt es sich um weitaus mehr, als eine bloße quantitative Ausweitung und Intensivierung sozialer, wirtschaftlicher, politischer oder kultureller Interaktionen. Vielmehr kann man eine neue Qualität der Struktur der Beziehungen feststellen, die durch eine zunehmende „Entbettung“ (*disembeddedness*) (GIDDEN 1995) oder „Entterritorialisierung“ (ALTVATER/ MAHNKOPF 1996, SCHAMP 2000), also ein Herauslösen aus dem regionalen oder lokalen Umfeld und eine gleichzeitige Einbindung in globale Zusammenhänge gekennzeichnet sind.

Globalisierung ist also keineswegs nur auf wirtschaftliche Gesichtspunkte beschränkt, „...erhält dort jedoch als ein historischer Prozess, in dem mächtige Akteure eine weltweite Integration von Wirtschaftssektoren und Produktionssektoren bewirken, die zuvor territorial weitgehend getrennt waren, besondere Bedeutung“ (SCHAMP 2000: 131). Während der Ursprung dieses Prozesses von einigen Autoren bereits im „langen europäischen 16. Jahrhundert“ (WALLERSTEIN 1988) oder, noch früher, bereits im Mittelalter (BICKERICH 2002) gesehen wird, sind es doch vor allem die charakteristischen Merkmale im kapitalistischen System des ausgehenden zwanzigsten Jahrhunderts, welche diese Entwicklung kennzeichnen. Globalisierung stellt damit gewissermaßen eine Fortsetzung der früheren Internationalisierungsphase dar und führt nicht nur zu einer Ausweitung, sondern zu einer neuen Qualität weltweiter sozialer Interaktionen.

“Internationalization” refers to the geographical spread of economic activities across national boundaries. As such, it is not a new phenomenon. Indeed it has been a prominent feature of the world economy since at least the seventeenth century when colonial empires began to carve up the globe in search of new raw materials and new markets for their manufactured exports. “Globalization” is much more recent than internationalization because it implies functional integration between internationally dispersed activities (DICKEN, 1998: 5)

Charakteristisch für den Prozess der Globalisierung sind im Einzelnen folgende neu auftretenden Aspekte:

- Politische Veränderungen, wie der Abbau von Handels- und Zollbarrieren durch die Schaffung regionaler Wirtschaftsräume (NAFTA, EU, MERCOSUR, ASEAN), sowie die damit verbundene Deregulierung des Waren- und Kapitalverkehrs.
- Neue Informations- und Kommunikationstechniken wie Internet oder der Einsatz von Lichtwellenleiter, die eine Übertragung großer Datenmengen quasi ohne Zeitverlust ermöglichen. Dies hat weit reichende Konsequenzen für die Frage von Produktionsstandorten. Die neuen Medien der Informationsübertragung machen den Einsatz fragmentierter und global verteilter Arbeitsschritte überhaupt erst möglich. CASTELLS (1996) spricht in diesem Zusammenhang vom Informationszeitalter, in dem sich die Welt von einem „space of places to a space of flows“ wandelt.
- Einsatz neuer Produktions- und Logistiktechnologien: CAD-gesteuerte Maschinen führen zu einer bisher nicht gekannten Flexibilität und damit zu einer Ausweitung des Produktionsbreite. Großraumflugzeuge, Container und neue logistische Umschlagtechniken wie *hub and spoke* minimieren die Transportkosten und schaffen so die Voraussetzung für eine optimale Ausnutzung komparativer Standortvorteile
- Neue Formen der Produktionsgestaltung und Arbeitsorganisation (*lean Production, just in time, outsourcing*) die gemeinhin unter dem Begriff „*Toyotismus*“ (in Abgrenzung zur fließbandgefertigten Massenproduktion des *Fordismus*) zusammengefasst werden.

Diese Veränderungen schaffen neue Bedingungen für Unternehmen und Standorte. Zunehmend freie Kapital- und Warenströme und bessere Möglichkeiten der Kommunikations- und Informationsübertragung ermöglichen einen international fragmentierten Produktionsprozess, in dem einzelne Arbeitsgänge in räumlich getrennten Produktionsstätten ausgeführt werden können. Somit können Unternehmen die jeweiligen komparativen Standortvorteile ausnutzen (niedrige Lohnkosten, Agglomerationsvorteile, niedrige Steuer- und Abgabesätze usw.). In zunehmendem Maß findet etwa eine Auslagerung von arbeitsintensiven Produktions-

prozessen in Länder mit niedrigen Betriebskosten statt. Die Restrukturierung und Neuorganisation von Unternehmen nach toyotistischen Prinzipien lässt gleichzeitig eine Beschränkung auf die *core competencies* zu, die im jeweiligen Unternehmen mit der höchsten Wertschöpfung verbunden sind. Die Konzentration auf wenige, wertintensive Aktivitäten führt über die so ermöglichten *economies of scale* zu einem weiteren Wettbewerbsvorteil.

In zunehmendem Maße wird dabei die neoklassische These einer weltweiten Homogenisierung der regionalen Entwicklung durch freien Marktzugang zugunsten einer Theorie der strukturellen Heterogenität, in der es einzelne Gewinner und Verlierer gibt, verworfen (vgl. SCHAMP 2000; SENGHAAS 2002). Eine derartige Entwicklung ist durchaus nicht neu, sondern lässt sich auf der Ebene nationaler Volkswirtschaften in den Entwicklungsländern seit langer Zeit beobachten. Strukturelle Heterogenität bezeichnet nach SENGHAAS dort „...eine Gesellschafts- und Wirtschaftsstruktur (...) in der sich unterschiedliche Produktionsniveaus und Produktionsweisen, abgeschichtet gelagert, miteinander verschränken (...). Die Globalisierungsproblematik, wie sie heute den größten Teil der Welt tangiert (...) ist also eine nicht unvertraute Erscheinung, was gleichermaßen für ihre Folgen - „nationale Desintegration“ als Konsequenz eines asymmetrischen Verdrängungswettbewerbes – gilt (SENGHAAS 2002: 6,7). Dieser Prozess entzieht sich weitgehend einer Steuerung oder Kontrolle durch nationale oder regionale Institutionen und stellt damit eine weltweite Herausforderung dar, mit der sowohl Chancen als auch Risiken verbunden sind. Es stellt sich für die ökonomischen Akteure also die Frage, wie und unter welchen Bedingungen sie unter diesen neu geschaffenen Umständen wirtschaftlich profitieren können.

2.1. Netzwerke als Erklärungsmodell globaler Akteursbeziehungen

Um diese Frage beantworten zu können, bedarf es geeigneter Analyseinstrumente, um den veränderten sozialen Beziehungsstrukturen gerecht zu werden. In einer Zeit, in der die Bedeutung nationaler Grenzen und Institutionen zunehmend schwindet, sind auch die bisherigen theoretischen und analytischen Vorgehensweisen zur Erfassung und Erklärung weltwirtschaftlicher Ereignisse obsolet geworden. Makroökonomische Analysen und Statistiken zur Erfassung des internationalen Handels sind damit nicht länger in der Lage, die gegenwärtigen Prozesse ausreichend zu erklären (vgl. HENDERSON et al. 2002, STURGEON 2001). Neue Unternehmensbeziehungen, die sich zwischen dem freien Markt einerseits und hierarchischen, vertikal strukturierten Unternehmen andererseits herausbilden, stellen neue Anforderungen an Erklärungsmodelle und Analyseverfahren. Die Vorstellung von räumlich getrennten, rechtlich eigenständigen, doch arbeitsteilig vernetzten Unternehmen gewinnt in der gegenwärtigen Globalisierungsdebatte zunehmend an Bedeutung.

Die Akteure eines räumlich getrennten Produktionsprozesses befinden sich demnach in einer Beziehung, die zwischen den rein marktmäßig bestimmten Austauschbeziehungen (*arm's length relations*) einerseits, und

den Hierarchiestrukturen innerhalb integrierter Unternehmen andererseits stehen (vgl. HAKANSON/ JOHANSON 1994). Zur Bezeichnung solcher sozialen Interaktionen zwischen Unternehmen, sowie zwischen diesen und öffentlichen und (oder) nicht-staatlichen Institutionen hat sich der Begriff Netzwerk durchgesetzt. In einem Netzwerk liegen also interdependente Beziehungen zwischen Akteuren vor, die nicht durch den Markt miteinander verbunden sind (vgl. z.B. GRABHER 1993; GENESKO 1996, SCHAMP 2000). Sie ermöglichen dadurch eine Spezialisierung im Sinne toyotistischer Organisationsformen bei gleichzeitiger Risikominimierung.

Es ist gerade diese Interdependenz der Beziehung, welche eine herausragende Eigenschaft von Netzwerken darstellt. Netzwerkbeziehungen geben den beteiligten Akteuren größere Möglichkeiten der Willensformulierung als dies in reinen Marktbeziehungen möglich ist. Während nach HIRSCHMANN (1974) dort nur die Möglichkeit des Austritts (*exit*) bleibt, besteht in Netzwerken die Möglichkeit des Widerspruchs und der Verhandlung (*voice*), die zu einer Aufrechterhaltung der Beziehungen führt (*loyalty*). Somit sind Netzwerke durch gemeinsame Problemlösungen und Kompromisse, also ein Geben und Nehmen gekennzeichnet (vgl. z.B.: GRABHER 1993, MAYNTZ 1993, GENESKO 1995, SCHAMP 2000). Grabher spricht in diesem Zusammenhang von der „Reziprozität“ in Netzwerken. Diese interdependenten Strukturen ermöglichen einen gemeinsamen Lernprozess. Sie setzen dabei aber zwangsläufig auch ein gewisses Maß an Vertrauen voraus - ein Umstand der sich in der Forschung empirisch nur sehr schwer messen lässt. Vertrauen ist für das Funktionieren eines Netzwerkes eine unabdingbare Voraussetzung, da keineswegs sämtliche Eventualitäten, die im Verlauf solcher Interaktionen entstehen können, über formal-rechtliche Bestimmungen ausgeschlossen werden können.

2.1.1 Die vernetzte Produktion aus Sicht der neuen Institutionenökonomie

Der Begriff „Institution“ lässt sich nicht eindeutig abgrenzen. Er umfasst zum einen soziale oder politische Regulierungsinstanzen (z.B. Gewerkschaften, Betriebsräte, Arbeitsämter), normative Regelungen (z.B. Arbeitsverträge, Tarifvertragsgesetz), oder dauerhafte Verhaltens- und Wertemuster (z.B. die national unterschiedliche Betonung des Vollbeschäftigungszieles). SCHMID (1988: 2f) bezeichnet in diesem Zusammenhang Institutionen daher als einen „Chamäleonbegriff“.

Ansätze der neuen Institutionenökonomie verstehen Institutionen vor allem in einem abstrakten, übertragenen Sinne als Verhaltensregeln und Normen, als „Spielregeln“ gesellschaftlichen Handelns. Diese regeln die komplexen, mit Unsicherheiten und Risiken verbundenen Interaktionen einzelner Akteure. *„Institutionen sind Spielregeln einer Gesellschaft oder, förmlicher ausgedrückt, die vom Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion“* (NORTH 1992: 3, zitiert nach SCHAMP 2000: 15). Schmid beschreibt Institutionen als *„normative Regelwerke oder dauerhafte Muster sozialer Beziehungen, die erzwungen oder legitim sind und als tatsächlich gelebte Muster entsprechende Steuerungswirkungen auf soziale Beziehungen ausüben“* (SCHMID 1988: 2).

Zwei dieser Ansätze, nämlich die Transaktionskostentheorie und die Theorie der Konventionen, scheinen dabei besonders geeignet, auch für den marokkanischen Gebirgstourismus Erklärungen über die Kooperationsstrukturen der beteiligten Unternehmen liefern zu können.

Die Transaktionskostentheorie

Zur Entscheidung, ob und welche Prozesse ein Unternehmen externalisiert und welche im eigenen Unternehmen hergestellt werden, also zur *make or buy decision*, liefert die Transaktionskostentheorie wichtige Erklärungshilfen (vgl. im Folgenden genauer: BICKENBACH et al. 1999, LORENZ 1999, PIEPER 2000, STORPER 2001). Vereinfacht sagt die Theorie aus, dass unter rein ökonomischen Annahmen Produktionsgänge oder Dienstleistungen immer dann ausgelagert werden können, wenn es sich um standardisierte Güter handelt, zu deren Herstellung kein spezifisches Know-how nötig ist, oder dieses Wissen einfach in kodifizierter Form zu übermitteln ist. Technologie- und forschungsintensive Güter werden dann von außen bezogen, wenn sich deren Herstellung im eigenen Unternehmen nicht wieder über entsprechende Stückzahlen auszahlt (*economies of scale*). Umgekehrt werden also solche Güter und Dienstleistungen im eigenen Unternehmen hergestellt, die über Forschungs-, Kapital- oder Technologieinput einen Wettbewerbsvorsprung vor anderen Konkurrenten versprechen, oder in entsprechenden Herstellungszahlen zu einem höheren Profit über Skaleneffekte führen.

Nun treten zu diesen Überlegungen die so genannten Transaktionskosten hinzu: Um Prozesse externalisieren zu können muss ein geeigneter Partner gefunden werden (Anbahnungskosten), die Bedingungen der Zusammenarbeit ausgehandelt werden (Vereinbarungskosten), die Leistungen der Kooperationspartner kontrolliert werden (Kontrollkosten) und eventuelle Anpassungen vorgenommen werden, um die gewünschte Qualität zu erreichen (Anpassungskosten). Schließlich müssen zusätzliche Transport- und Lagerkosten einkalkuliert werden. Erst unter Berücksichtigung dieser Kosten kann eine Externalisierung erfolgen. Dazu kommt immer eine gewisse Unsicherheit der Produktion, da die Leistungen der Partner nie vollständig über Vereinbarungen erfasst werden können und vollständig kontrollierbar sind. Zudem ergeben sich so genannte Opportunitätsrisiken, beispielsweise in Fall von Investitionen in spezifische Produkte, die auf einen bestimmten Partner zugeschnitten sind und nicht an weitere Handelspartner veräußert werden können (dürfen) und somit zu einer einseitigen Abhängigkeit führen. Umgekehrt besteht in diesem Fall das Risiko, dass entwicklungsintensive Güter oder das Know-how derer Fertigung vom Kooperationspartner an Dritte weitergegeben wird und diese sich somit einen (unfairen) Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Die Transaktionskostentheorie stellt einen wertvollen Beitrag zur Diskussion um die Entstehung von Netzwerken dar, kann aber deren Entstehung nur teilweise erklären, da empirische Arbeiten auch die Existenz von Netzwerken unter Bedingungen gezeigt haben, unter denen auch die vertikale Integration von Unternehmen denkbar (und bisweilen sogar sinnvoller) erscheinen würde (vgl. LUNDVALL 1994).

Die Theorie der Konventionen

Somit muss also auch nach den Gründen für die Entstehung und Aufrechterhaltung solcher Beziehungsnetze gefragt werden. Solche Gründe finden sich in der Einbeziehung sozialer Normen und Konventionen, wie sie die *théorie des conventions* oder die Einbettungsthese lokaler Netzwerkansätze bietet (vgl. z.B. SALAIS 1989, RAIKES et al. 2000). Die bereits angesprochene gegenseitige Abhängigkeit sowie, durch wiederholte Transaktionen, verfestigtes Vertrauen und die Reputation eines Akteurs sind demnach notwendige Voraussetzungen für das Funktionieren von Netzwerken. Wo die Leistungen der Partner nicht über Kontrollen oder direkte Einflussnahme gewährleistet werden kann, bleibt den Akteuren oft weiter keine Möglichkeit, als ihren Partnern Vertrauen entgegenzubringen. Vertrauen ist indes mehr als bloßes Hoffen darauf, dass der jeweilige Partner sich regelkonform verhält. Vielmehr bildet sich Vertrauen vor allem über die positiven Erfahrungen bei wiederholten Austauschprozessen heraus. Vertrauen wächst und festigt sich mit der zunehmenden Zahl von zufrieden stellenden Interaktionen. PIEPER (2000) argumentiert sogar dahingehend, dass bei unzureichenden Kontrollen nicht von Vertrauen gesprochen werden kann. Vertrauen wird in dieser Argumentationssicht nicht als unvermeidliche Substitution von Kontrolle gesehen. Vielmehr sei Vertrauen gekennzeichnet durch den freiwilligen Verzicht auf Kontrollen. So könne ein Unternehmen mit zunehmender Festigung der Geschäftsbeziehungen die Kontrollen immer weiter zurückfahren, da sich über die bisherigen Erfahrungen eine ausreichende Vertrauensbasis eingestellt hat, die diese Kontrollen immer weniger erforderlich machen. Vertrauen stellt also keinesfalls ein notwendiges Übel dar, sondern bietet netzwerklich organisierten Unternehmen auch einen immensen Vorteil in Form von Kostenvorteilen, die durch die geringeren Kontrollkosten entstehen (siehe Punkt Transaktionskosten weiter oben).

Über die Reputation eines Unternehmens kann Vertrauen dagegen auch ohne direkte Erfahrungswerte vermittelt werden. Die Bedeutung von Unternehmensreputation oder Produktnamen für das Konsumentenverhalten ist aus der Marketingforschung bekannt. Die immanente Vermittlung von Qualität oder bestimmten Herstellungsweisen (z.B. umweltschonende Produktion, *fair trade*) können die Kaufentscheidung stark beeinflussen, vor allem dann, wenn der Preis als alleiniges Verkaufsargument nicht ausreicht (GUTENBERG 1984; RAIKES et al. 2000). In diesem Zusammenhang stehen Konventionen also in engem Zusammenhang mit Images, von denen sie sich insofern unterscheiden, als ihre Eigenschaften sich über längere Zeit bewiesen und verfestigt haben und bestimmten Qualitätsstandards und Kontrollen unterliegen. So können sich z.B. nach der These der Konventionstheorie Produkt- oder Unternehmenseigenschaften über die regionale Herkunft oder über den Markennamen „institutionalisieren“. Regionen oder Marken werden sozusagen zu einer festen Institution (z.B. Zewa, Aspirin, Tempo oder Mercedes Benz für Markenqualität; Schweizer Uhren, Champagner oder italienisches Olivenöl für Regionen). Ähnlich wie über Markennamen die Qualität eines Produktes institutionalisiert vorliegt und so dem Kunden beim Kaufentscheid Sicherheit vermittelt, können feste Spielregeln und Konventionen auch Wirtschaftsakteuren Sicherheit in der Interaktion mit anderen Unternehmen bieten, wenn diese die Qualität ihrer Leistung durch die Einhaltung allgemein verbindlicher Normen und Verhaltensmuster ersichtlich machen können.

2.1.2 Typisierung von Netzwerken

Netzwerke werden im Allgemeinen nach folgenden Kriterien unterschieden, die auch für unsere eigene Studie zweckmäßig erscheinen:

- Ein erstes Merkmal stellt der **Zweck** dar, zu dem ein Netzwerk gegründet wird. Im Allgemeinen verschafft die Gründung oder der Eintritt in ein Netzwerk besondere Wettbewerbsvorteile, die ansonsten nicht zu realisieren wären, wie beispielsweise einen leichteren und schnelleren Marktzugang, Spezialisierungsvorteile, Kostenvorteile und Risikominimierung, soziale Reputation oder den Zugang zu Informationen. Konsequenterweise bestimmen diese Vorteile auch die **Stabilität** von Netzwerken. In dem Moment, in dem die Kosten der Zugehörigkeit höher als der Nutzen ausfallen, ist es für den einzelnen Akteur sinnvoller das Netzwerk zu verlassen. Dabei beschränkt sich der Kostenaspekt nicht nur auf die tatsächlich anfallenden monetären Kosten, sondern auch auf immaterielle Vorteile, die so genannten *intangible assets*. Generell geht man davon aus, dass die Stabilität eines Netzwerks mit zunehmender Größe abnimmt, da es rein technisch immer schwerer fällt, alle Teilnehmer zu koordinieren und homogene Zielsetzungen zu finden. Gleichzeitig erhöht sich für Einzelne die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten, also (unbemerkt) gegen die im Kompromiss ausgehandelten Ziele zum eigenen Nutzen zu arbeiten (vgl. GENOSKO 1995).
- Der Grad der **Formalisierung** stellt ein wichtiges Kriterium zur Unterscheidung von Typen von Netzwerken dar. Sie können formal (z.B. über Vertragsbindungen oder verflochtene Aufsichtsräte oder Betriebsvorstände) oder eher informell (durch Freundschaften, familiäre oder lokale Beziehungen, ethnische Zugehörigkeit usw.) verknüpft sein.
- Die Stärke von Netzwerke liegt in ihrer **flexiblen Anpassungsfähigkeit** und in der **Innovationsfähigkeit** durch interne Lernprozesse (vgl. z.B. SYDOW 1992, GRABHER 1993). Ermöglicht wird dies durch die Nähebeziehungen der beteiligten Unternehmen. Dabei wird der Begriff der Nähe in seiner räumlich-geographischen Bedeutung durch den der „organisatorischen“ oder „sozialen“ Nähe ergänzt, die eine Übertragung von Wissen und Informationen zwischen den Akteuren eines Netzwerkes aufgrund gemeinsamer Institutionen (Sprache, Firmenkultur und -philosophie, kodifizierte Qualitätsstandards usw.) auch an räumlich separierten Orten ermöglicht. Interessanterweise sind es gerade schwache Bindungen, welche eine hohe Flexibilität und Lernprozesse durch Widerspruch erlauben. GRANOVETTER (1973) spricht in diesem Zusammenhang von der „Stärke schwacher Bindungen“, die umgekehrt von GRABHER (1994) zu einer „Schwäche der starken Bindungen“ durch zu starre und unflexible Beziehungsstrukturen umformuliert wurde. Demgegenüber argumentiert BATT (1994) allerdings, dass institutionell-organisatorisch verfestigte Beziehungen die Stabilität von Netzwerken auch fördern könnten.
- Die Frage der **Steuerung und der Machtverhältnisse** spielt innerhalb des Netzwerkes eine zentrale Rolle. Netzwerke können nach SCHAMP (2000: 68) entweder durch eine starke Machtasymmetrie oder durch polyzentrische Steuerung mit tendenzieller Machtsymmetrie gekennzeichnet sein.

- Schließlich muss auch der Aspekt der **Ausdehnung** eines Netzwerkes erwähnt werden. Netzwerke können lokal oder regional begrenzt sein, also eine territoriale Struktur aufweisen. Sie können aber auch nicht-territorialer Natur sein und damit global agieren.

2.1.3 Die Rolle von Netzwerken in der Globalisierungsdiskussion

Die geographische Forschung hat in der Globalisierungsdebatte ihr Augenmerk in einseitiger Weise weitgehend auf regionale und lokale Netzwerke gelegt. Ansätze wie das Modell des Industriedistriktes, des Technopols, des kreativen Milieus oder das der industriellen Cluster behandeln allesamt vernetzte Unternehmensstrukturen auf lokaler Ebene. Damit leisten sie zwar einen Beitrag zum Verständnis regionalen Handelns vor dem Hintergrund globaler Herausforderungen. Aspekte des Marktzuganges und der Einbindung in globale Wirtschaftskreisläufe werden dabei allerdings weitgehend außer Acht gelassen. Die Mehrzahl der ökonomischen Untersuchungen stellt dagegen die Rolle der Nationalstaaten und der multinationalen Konzerne (*Transnational companies*, kurz: TNC) in den Mittelpunkt des Interesses (vgl. HENDERSON et al. 2002: 437). Doch die für die fordistische Produktionsweise charakteristischen, großen, vertikal strukturierten transnationalen Unternehmen werden zunehmend durch horizontale Unternehmensnetzwerke ergänzt oder substituiert. Auch wenn nach wie vor ein Großteil des weltweiten Handels innerhalb der Unternehmensstrukturen von TNCs und deren Tochterunternehmen abgewickelt wird, so gewinnen in zunehmenden Maße Transaktionen zwischen unabhängigen Unternehmen an Bedeutung (vgl. hierzu beispielsweise HUMPHREY/ SCHMITZ 2000). Auch SCHAMP (2000: 99) sieht die Rolle der TNCs im Hinblick auf die wachsende Bedeutung nicht-territorialer, horizontal verknüpfter Unternehmensnetzwerke daher als überschätzt. Gleichzeitig reichen traditionelle makroökonomische Ansätze nicht länger zur Erklärung der Komplexität gegenwärtiger globaler Unternehmensbeziehungen aus. Zur Erforschung globaler Akteursbeziehungen bedarf es somit eines Konzeptes zur Analyse globaler Netzwerke. Ein solches Konzept stellt der Ansatz der *Global Value Chains* dar.

3. Der Ansatz der *Global Value Chains*

In der Diskussion über global vernetzte Produktionsprozesse gewinnt der Ansatz der *Global Value Chains* (globale Wertketten) zunehmend an Bedeutung. Dabei handelt es sich (noch) nicht um ein einheitliches und vollständig ausgearbeitetes theoretisches Konzept. Vielmehr existieren mehrere Ansätze und Einflüsse verschiedener Denkschulen und Autoren, die sich konzeptuell mit dem Thema auseinandersetzen (Einen Überblick hierzu vermittelt das IDS Bulletin 32, in der die Beiträge und Ergebnisse der 2000 in Bellaggio stattgefundenen Tagung mit dem Titel *Spreading the gains from globalization* veröffentlicht wurden).

Global Value Chains untersuchen alle zur Erstellung eines Produkts beteiligten Aktivitäten, von Konzeption und Design über die eigentliche Produktion bis hin zum Endverkauf, beziehungsweise zum Recycling oder der Entsorgung (KAPLINSKY/ MORRIS 2000: 4). Das Konzept geht also von der Annahme arbeitsteilig vernetzter Produktionsprozesse aus, die in verschiedenen Unternehmen und an verschiedenen Orten stattfinden können. Dabei stellt sich die Frage, wie solche Prozesse gesteuert werden können und welche Faktoren über den ökonomischen Erfolg der Aktivitäten entlang einer solchen Wertkette entscheiden.

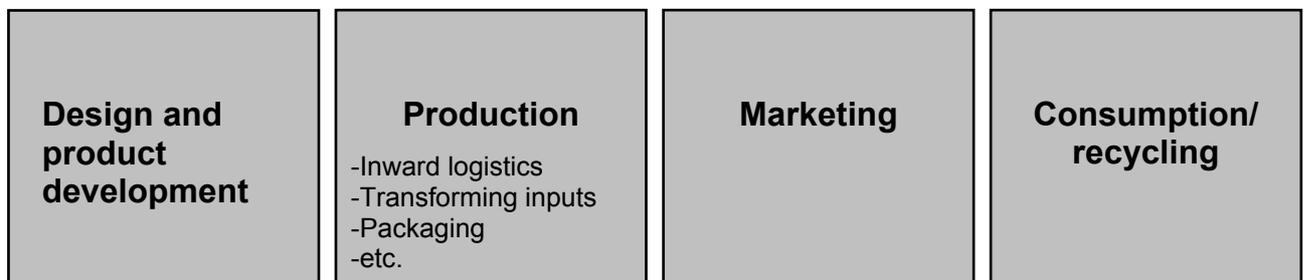


Abbildung 1: Einfaches Model einer Value Chain nach Kaplinsky/ Morris (2000: 4)

Unter der Bedingung globalisierter Wirtschaftsbeziehungen stellt sich nach Meinung der Autoren nicht allein die Frage **ob**, sondern **wie** einzelne Akteure (v. a. solche aus den Entwicklungs- und Schwellenländern) in diese Beziehungen eintreten sollen, um nachhaltig davon zu profitieren. Im globalen Wirtschaftsgeschehen mitzuspielen bedeutet nicht automatisch auch davon zu profitieren oder den momentan erzielten Profit auch in der Zukunft dauerhaft erwirtschaften zu können. Globalisierung stellt somit eine Chance dar, die zu steigendem Wirtschaftswachstum und damit steigendem Wohlstand führen kann, es aber nicht notwendigerweise muss. Im ungünstigsten Fall tritt durch globale Konkurrenz ein *“race to the bottom”* ein, herbeigeführt durch ein sich dynamisch verstärkendes System von Konkurrenzdruck und sinkenden Einnahmen. Kenntnisse über Gewinnverteilung, Wettbewerbsbedingungen und spezifische Marktanforderungen innerhalb einer *Value Chain* sind daher von großer Bedeutung, wenn die jeweiligen

Akteure nicht den *“path to immiserising growth”* betreten wollen (vgl. KAPLINSKY/ MORRIS 2000: 22). *Value Chain*-Analysen bleiben dabei nicht auf den Level einzelner Unternehmen oder Wirtschaftssektoren beschränkt, sondern beziehen alle am Prozess beteiligten Tätigkeiten einer Wertschöpfungskette ein. Sie werden zudem als dynamisches System verstanden, in dem Renditen und Prozesse einer zeitlichen Dynamik unterliegen und der innovative Wettbewerb im Schumpeterschen Sinne den Erfolg der Akteure bestimmt. KAPLINSKY und MORRIS verarbeiten in ihrem *“Handbook for Value Chain research”* (2000) Ergebnisse verschiedener *Value Chain*-Ansätze, wie sie derzeit am *Institute for Development Research* und im *“Spreading the Gains of Globalization Network”* diskutiert werden. Drei für das konzeptuelle Vorgehen der vorliegenden Arbeit wichtige Beiträge liefern dabei das erforderliche konzeptionelle Gerüst für unsere Studie, nämlich das Modell der **“Wertschöpfungskette”** nach MICHAEL PORTER, das französische *Filière*-Konzept, sowie das Konzept der **“Global Commodity Chains”** von GERRY GEREFFI.

3.1 Die Wertkette nach Michael Porter

MICHAEL PORTER (1985) beschreibt mit seinem Konzept der Wertkette die sequenzielle Abfolge von Aktivitäten und Prozessen, die vom Rohstoff hin bis zum fertigen Endprodukt führen. In den einzelnen Gliedern dieser Wertkette werden verschiedene Aktivitäten ausgeführt, wobei jeder Prozess den Wert des Produktes erhöht. Mit jedem einzelnen Prozess ist damit ein bestimmter Wertgewinn für die jeweiligen Akteure verbunden. Ein Fokus des Konzeptes liegt nun auf den strategischen Entscheidungen einzelner Unternehmen zur Steigerung ihrer Rendite innerhalb der Wertschöpfungskette. Diese *Input–Output*-Struktur kann über strategische Maßnahmen wie die Auslagerung (*outsourcing*) bestimmter Arbeitsprozesse und Konzentration auf die Kernkompetenzen (*core-competences*), Prozessverbesserungen, besseres Personalmanagement oder technische Entwicklungen verbessert werden. PORTER unterscheidet in seinem Modell Hauptaktivitäten des Produktionsprozesses (*physical transformation*), sowie den Ergänzungs- (*supplier-activities*) und Unterstützungsaktivitäten (*support-activities*). Ein Hauptverdienst des Konzeptes liegt in der Erkenntnis, dass die höchsten Gewinne durchaus nicht immer über technologieintensive Produktionsprozesse, sondern oft über die *supplier-* oder *support activities* erzielt werden. Konsequenterweise fand es vor allem im Bereich der *Management studies* große Beachtung. Die Schwäche des Ansatzes liegt allerdings darin, sich nur auf das Niveau des Unternehmens zu beschränken. Weder den sozialen und politischen Umweltbedingungen noch den Machtverhältnissen innerhalb der Kette, welche die Unternehmensentscheidungen beeinflussen können, wird ausreichend Beachtung geschenkt. HENDERSON (2002a) schätzt den Beitrag des Konzeptes für die Erforschung wirtschaftlicher Entwicklung daher als eher gering ein. Dennoch hat es einen entscheidenden Beitrag für die Konzeption späterer *Value Chain*-Ansätze geleistet. Die Beantwortung der Frage, mit welchen Aktivitäten sich entsprechende Gewinne (und damit Einkommen) in der Wertkette verbinden lassen, zählen zum Hauptanliegen von *Value Chain studies* (die vorliegende Arbeit inbegriffen) (vgl. hierzu KAPLINSKY/ MORRIS 2002, WOOD 1999).

3.2 Der französische *Filière*-Ansatz

Ein weiterer Ansatz zur Erfassung vernetzter Organisationsstrukturen stammt aus dem französischen Sprachraum. Der *Filière* (dt. Faden)- Ansatz wurden in den 60er Jahren entworfen, um die Beziehungsstrukturen in der französischen Landwirtschaft zu untersuchen. Kurze Zeit später wurde das Konzept auch zur Analyse der Landwirtschaft in den früheren französischen Kolonien angewendet. Das *Filière*-Konzept reicht über die *Input-Output*-Analysen technischer Produktionsstufen, wie sie im Ansatz der Wertkette von Porter behandelt werden, hinaus. Märkte und Branchen werden hier als durch eine dezentrale Organisation verbundene Abfolge von Institutionen gesehen, die sich der vertikalen Kontrolle durch hierarchisch gegliederte Unternehmen weitgehend entzieht. Gleichzeitig stellen Märkte (und damit Preise) das Ergebnis (einzel-) unternehmerischer Entscheidungen dar (die wiederum als Ansatz für wirtschaftspolitisches Handeln dienen können) (vgl. SCHAMP 2000; auch KAPLINSKY/ MORRIS 2000, RAIKES et al. 2000).

Das Hauptaugenmerk von *Filière*-Studien liegt auf der Analyse von lokalen und regionalen Produktionssystemen und deren Beeinflussung durch öffentliche Institutionen. Dabei wird die Einbindung in das Marktgeschehen weitgehend vernachlässigt, da dies im Allgemeinen als Aufgabe staatlicher Institutionen angesehen wird. Konsequenterweise fehlen in *Filière*-Studien daher weitgehend neoklassische Analysen. „*Filière analysis has until recently been concerned less about “getting the prices right” than about “getting the institutions right”* (RAIKES et al. 2000: 14). Zielsetzung der *Filière*-Studien ist damit die Beschreibung wirtschaftlicher Verflechtungen, um Ansatzpunkte für wirtschaftspolitisches Handeln zu liefern (SCHAMP 2000: 29f.). Aufgrund der negativen Erfahrungen der Marktliberalisierung in Entwicklungsländern wurden *Filière*-Studien beispielsweise als empirische Rechtfertigung zur Aufrechterhaltung interventionistischer Systeme („*caisse de stabilisation*“) herangezogen (vgl. RAIKES et al 2000: 15).

Die Mehrzahl der bisherigen *Filière*-Studien erfolgte im Bereich der Agrarökonomie, häufig in afrikanischen Ländern des frankophonen Einflussbereiches. In den achtziger Jahren wurde das Konzept auch auf den Bereich der Industriepolitik ausgeweitet. RAIKES erkennt darüber hinaus bei jüngeren *Filière*-Studien eine inhaltlich stärkere Konzentration auf soziale Aspekte (*patron-client relations, ethnic solidarity*) (RAIKES et al. 2000: 17).

Das *Filière*-Konzept ist stark durch empirische Arbeiten geprägt. Darin liegt einerseits eine Stärke des Ansatzes, der durch den eher deskriptiven Charakter ein Hauptaugenmerk auf „...*the totality of structures and relations around specific commodities, including relations of power...*“ legt (RAIKES et al. 2000: 15). Andererseits zeigt sich hier auch eine grundlegende Schwäche, denn den mehrheitlich empirischen Arbeiten fehlt es an einem konstruktiven theoretischem Überbau, der zu allgemeinen Aussagen befähigen könnte. Somit besteht bis heute eine Summe von Einzelergebnissen, die sich aus so unterschiedlichen theoretischen Hintergründen und Fragestellungen wie der Systemanalyse, der Industrieorganisation, den Managementwissenschaften, der Institutionenökonomie oder dem Neo-Marxismus speisen.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Vorgehensweise der *Filière*-Studien, welche die Beziehungsstrukturen zu einem festgesetzten Zeitpunkt und in einem festgelegten räumlichen Rahmen behandeln. Somit bleiben die Arbeiten insgesamt recht statisch, ohne die Dynamik geänderter Machtverhältnisse oder Waren- und Wissensströme ausreichend zu berücksichtigen. Zudem wird die Rolle der Akteure hinsichtlich der Gestaltung des Netzwerkes nur ansatzweise behandelt. In der Hauptsache konzentrieren sich *Filière*-Studien auf zwei Typen von Akteuren: Große Unternehmen und staatliche Institutionen (HENDERSON et al. 2002). Ein dritter Punkt betrifft die praktische Anwendbarkeit des Konzeptes. Wenn alle möglichen Beziehungen innerhalb einer *Filière* aufgezeigt werden, stößt das Konzept schnell an die Grenzen des Machbaren, besonders dann, wenn sie sich aus verschiedenen Sektoren mit unterschiedlichen Rohstoffen und Endprodukten zusammensetzen. Der hohe Komplexitätsgrad verhindert eine systematische Ordnung der vielfältigen Produktionsschritte.

Die Stärke des *Filière* Ansatzes liegt dagegen sicherlich in der Berücksichtigung öffentlicher Institutionen für den Produktionsprozess sowie in der Analyse der Machtverteilung und des Einflusses sozialer Konventionen zur Steuerung fragmentierter Produktions- und Distributionsvorgänge. Das Konzept erlebte in den neunziger Jahren eine Renaissance, als anglophone Wissenschaftler im Zuge der Globalisierungsdebatte vor allem Aspekte der Regulations- und der Konventionstheorie aufgriffen. Die *Filière* konnte beispielsweise als wesentliches Element Eingang in das Konzept der Systemtheorie nach DICKEN finden (vgl. DICKEN 1998, SCHAMP 2000, sowie RAIKES et al. 2000, auch KAPLINSKY/MORRIS 2002.)

3.3 Das Konzept der *Global Commodity Chains*

Der Politologe GERRY GEREFFI beschäftigt sich in seinem Konzept der *Global Commodity Chains* (kurz GCC) intensiv mit der Frage nach Kontrolle und Steuerung in globalen Warenketten (GEREFFI / KORZENIEWICZ 1994; GEREFFI 1999, 2001). In der Fragestellung, nicht aber in Methodik oder Konzeption in der Dependenztheorie wurzelnd, stehen bei ihm die Frage nach wechselseitigen Abhängigkeiten, Steuerung und Kontrolle sowie die Möglichkeit auf nachhaltige Entwicklung entlang einer Warenkette im Kern des Forschungsinteresses. Dabei geht die GCC allerdings nicht mehr automatisch von der in der Dependenztheorie postulierten polarisierenden Gegensätzlichkeit von dominanten multinationalen Unternehmen (Zentrum) und abhängigen Entwicklungsländern (Peripherie) aus. Den in der Dependenztheorie empfohlenen Maßnahmen der Industrie- und Wirtschaftspolitik zur Steuerung der Beziehungen zwischen Nationalökonomien und Wirtschaftsunternehmen wird nur noch beschränkte Geltung beigemessen. Vielmehr gilt es, die Marktbedingungen, Ansprüche und Standards auszumachen, deren Erfüllung und Einhaltung eine dauerhafte Eingliederung in den globalen Wirtschaftskreislauf ermöglicht (GIBBON 2000: 4).

Jede *Global Commodity Chain* wird dabei über *lead-firms* innerhalb der Kette gesteuert. Diese setzen die verbindlichen Standards und Vorgaben für alle übrigen Akteure. Gereffi bezeichnet dies als die “*Governance*” einer *Commodity Chain*.

Er unterscheidet dabei in *producer-driven chains* und *buyer-driven chains*. Erstere zeichnen sich durch hohe Kapital- und Technologieintensität aus, wie sie z.B. die Automobil-, Luft- und Raumfahrttechnik, die Schwerindustrie oder Computertechnologie aufweisen. Die Aktivitäten werden in diesen Fällen durch einen “*key producer* “ koordiniert, der über die Schlüsseltechnologie im Arbeitsprozess verfügt. Gereffi konnte darüber hinaus feststellen, dass *producer-driven chains* eher durch direkte Fremdinvestitionen getragen werden als *buyer-driven chains*. Die Unternehmensverflechtungen sind aufgrund des hohen Stellenwertes von Technologie und Know-how und des damit verbundenen Risikos bei Transaktionen zumeist eher langfristig und intensiv angelegt.

Demnach finden sich *buyer-driven chains* also vorwiegend in arbeitsintensiven Sektoren, in denen Marketing und Design die entscheidende Rolle spielen. Die Kontrolle und Steuerung wird von einem Käufer am Ende der Kette ausgeübt. Textilien, Schuhe oder Spielzeug sind Beispiele solcher Warenketten. Da das geforderte technische Know-how relativ gering ist, sind *buyer-driven chains* vor allem für Unternehmen in Entwicklungsländern von Bedeutung. Gereffi geht von der Annahme aus, dass der Einfluss großer “Einkauf-Unternehmen” auf die Steuerung und Organisation globaler Warenketten weiter zunehmen wird (GEREFFI 1999).

Kasten 1: Producer and buyer-driven chains

Producer-driven Commodity Chains are those in which large, usually transnational, manufacturers play the central roles in coordinating production networks (including their backward and forward linkages). This is characteristic of capital- and technology-intensive industries such as automobiles, aircraft, computers, semiconductors, and heavy machinery.

Buyer-driven Commodity Chains refer to those industries in which large retailers, marketers, and branded manufacturers play the pivotal roles in setting up decentralized production networks in a variety of exporting countries, typically located in the third world. This pattern of trade-led industrialization has become common in labor-intensive, consumer goods industries such as garments, footwear, toys, housewares, consumer electronics, and a variety of handicrafts. Production is generally carried out by tiered networks of third world contractors that make finished goods for foreign buyers. The specifications are supplied by the large retailers or marketers that order the goods (GEREFFI 1999).

Das Konzept der *Commodity Chains* ist sehr gut geeignet, um die Machtbeziehungen und dynamischen Veränderungen in der Koordination international vernetzter Unternehmen zu analysieren. Es betont darüber hinaus die Bedeutung von Koordination und Machtausübung als strategischen Wettbewerbsvorteil. Gleichwohl wirft der Ansatz auch einige kritische Fragen auf (vgl. im Folgenden v.a. RAIKES et al. 2000; HENDERSON et al. 2002, auch KAPLINSKY/ MORRIS 2000).

Zum ersten sei hier die dichotome Unterscheidung in *producer-driven chains* und *buyer-driven chains* genannt. Obwohl die getroffene Reduktion auf diese beiden Steuerungstypen für praktische

Forschungsvorhaben zunächst hilfreich erscheint, bleibt zu bezweifeln, ob sich mit diesen beiden Typen die empirische Wirklichkeit tatsächlich hinreichend abbilden lässt. Das Konzept berücksichtigt weder Mischformen oder graduelle Abstufungen der Machtausübung noch externe Machteinflüsse (z.B. über regulative Maßnahmen auf nationaler oder internationaler Ebene, wie beispielsweise Lohnabsprachen oder Handelsabkommen) in ausreichendem Maße. KAPLINSKY/ MORRIS (2000: 34) raten daher zu einem eher kritischen Umgang mit der von Gereffi getroffenen dichotomen Machtunterscheidung: „*So, although the buyer- versus producer-driven Value Chain distinction is a useful one in framing a series of research questions, it should perhaps be seen as a null hypothesis to be tested rather than a proven research conclusion*”.

Während das GCC Konzept in der Lage ist, die mit der Krise des Fordismus zusammenhängenden veränderten Unternehmensbeziehungen (ungefähr seit den 70er Jahren) zu erklären, fehlen ihm geeignete Modelle (wie sie zum Beispiel die Theorie der *path dependency* liefert) um historische Entwicklungen zu integrieren. Soziale, politische und ökonomische Umweltbedingungen können aufgrund ihres Beharrungsvermögens aber durchaus zu besonderen Entwicklungen in den jeweiligen territorialen Kontexten führen und einen entscheidenden Faktor für die Struktur einer GCC darstellen. Verschiedene Arbeiten konnten die Bedeutung eines solchen historischen wirtschaftspolitischen Erbes aufzeigen (vgl. allgemein ACKERMANN 1999; STARK/ BRUSZT 1992 oder HAUSNER et al. 1995 für die ehemaligen sozialistischen Staaten in Osteuropa).

In eine ähnliche Richtung zielt die vielfach geäußerte Kritik an der mangelnden Berücksichtigung „sozialer Einbettung“ von Unternehmen (z.B. HENDERSON et al. 2000). Gereffi wertet unternehmerisches Verhalten im Sinne einer Reaktion auf die Ansprüche der *lead-firms*, die die Kette koordinieren. Individuellen Unternehmensentscheidungen wird dagegen nur wenig Bedeutung beigemessen. Henderson argumentiert dagegen, dass eben nicht nur Unternehmen, sondern auch die entsprechenden sozialen Kontexte, in die Unternehmen eingebettet seien, eine wichtige Rolle bei der Konstitution einer *Value Chain* darstellten. „*...inter-firm networks link societies which exhibit significant social and institutional variation, embody different welfare regimes and have different capacities for state economic management: in short, represent different forms of capitalism*“ (HENDERSON et al. 2002: 441). Die Berücksichtigung sozialer Kontexte könnte vor allem bei kleineren lokalen Akteuren in Gesellschaften der Entwicklungsländer eine entscheidende Rolle spielen.

3.4 Empirischer Forschungsstand bisheriger *Value Chain*-Studien

Empirische Arbeiten die sich des methodischen Konzeptes einer „Wertkette“ oder einer „*filière*“ bedienen liegen bisher hauptsächlich für Industriegüter und Agrarprodukte vor, nämlich für **Auto und Autoteile** (HILL 1989, DONER 1991, BARNES/ KAPLINSKY 1999, KAPLINSKY/ MORRIS 1999), **Halbleiter** (HENDERSON 1989), **Textilien** (GEREFFI 1994, 1999; GEREFFI/ MEMEDOVIC 2003; SMITH 1996),

Elektroartikel (KENNEY/ FLORIDA 1994), **Schuhe** (SCHMITZ 1995, RABELLOTTI 2001), **Chirurgisches Besteck** (NADVI/ HALDER 2002) **Schnittblumen** (HUGHES 2000) **Frischfrüchte und Frischgemüse** (RAYNOLDS 1994), **Baumwolle und Tafelfisch** (GIBBON 2000) und **Tabakwaren** (VARGAS 2001) .

Der Dienstleistungssektor ist dagegen bisher nur sehr vereinzelt zum Gegenstand von *Value Chain*-Analysen gewählt worden, nämlich von RABACH/ KIM (1994) und CLANCY (1998), der sich mit der globalen Bedeutung großer Fluggesellschaften und Hotelketten im Tourismus auseinandersetzt. Eine weitere Arbeit zum Tourismus stammt von BRUNDENIUS (2002). Allerdings bleibt diese Arbeit über die Tourismusedwicklung Kubas weitgehend auf die makro-ökonomische Ebene beschränkt. Brudenius beschreibt recht detailliert die Auswirkungen der nationalen Entwicklungsstrategie auf die kubanische Volkswirtschaft. Unternehmerische Beziehungsstrukturen auf der meso- oder mikro-ökonomischen Ebene bleiben dabei aber weitgehend unbeachtet.

3.5 Dimensionen der *Value Chain*-Forschung für die Untersuchung des marokkanischen Gebirgstourismus

Bisherige *Value Chain* Arbeiten haben sich also, wie oben aufgezeigt, hauptsächlich mit Industrie- oder Agrargütern beschäftigt. Doch auch im internationalen Tourismus werden verschiedene Leistungen zu einem fertigen „Endprodukt“ - nämlich der Pauschalreise - zusammengestellt. Die Erstellung einer Reise verbindet somit Leistungen, die an verschiedenen Orten und von unterschiedlichen Akteuren erbracht werden. Dabei ist anzunehmen, dass auch hier einzelne Akteure über das Machtpotenzial zur Steuerung des Produktionsprozesses verfügen und Gewinne sich asymmetrisch auf die einzelnen Beteiligten verteilen. Die Gestaltung eines Reiseangebotes zeigt also durchaus Analogien zu Produktionsprozessen der industriellen Fertigung und rechtfertigt daher eine Übertragung des *Value Chain* Konzeptes auf den Tourismus.

In der vorliegenden Arbeit sind, in Anlehnung an MORRIS/ KAPLINSKY (2000), die folgenden Dimensionen aktueller *Value Chain* Forschung berücksichtigt:

Input-Output structure:

Wie steigert sich die Wertschöpfung eines Produktes oder einer Dienstleistung entlang einer bestimmten Kette; welche Renditen sind mit den einzelnen Tätigkeiten verbunden?

Geographical spread:

In welchem räumlichen Maßstab laufen die Beziehungen ab? Ist die Wertschöpfungskette auf regionale oder nationale Grenzen beschränkt oder hat sie globalen Charakter?

Governance:

Wer steuert die Wertkette und setzt verbindliche Vorgaben und Maßstäbe? Wie erfolgt die Kontrolle und wie werden Verstöße sanktioniert? Welche Rolle spielen dabei Vertrauen und gemeinsame Konventionen zwischen den Akteuren?

Barriers to Entry:

Verbunden mit der Dimension der *Governance* ist die Frage nach den Zugangsbarrieren zu den einzelnen Aktivitäten in der Kette. Erst die Möglichkeit eines Akteurs seine Aktivitäten gegenüber (potentiellen) Mitbewerbern abzuschotten, stellt das eigentliche Machtpotential zur Steuerung der übrigen Tätigkeiten in der Kette dar. Welche Hindernisse müssen also von potenziellen Akteuren überwunden werden, um Zugang zu internationalen Märkten zu gewinnen? Mit welchen Barrieren sichern andererseits bereits involvierte Akteure ihre Position gegenüber potenzieller Konkurrenz ab?

Institutional Framework:

Unter welchen institutionellen Bedingungen laufen die Akteurbeziehungen innerhalb der *Value Chain* ab? Welche Akteure schaffen den institutionellen Rahmen für die Beziehungen? Welche Rolle spielen dabei staatliche und nicht-staatliche Organisationen.

Upgrading:

Welcher zeitlichen Dynamik sind die Tätigkeiten in den einzelnen Gliedern, bzw. die gesamte Kette unterworfen? Wie verändert sich das Anforderungsprofil für die beteiligten Akteure? Aktivitäten, die heute noch mit einer hohen Rendite verbunden sind, können diese bereits morgen aufgrund veränderter Wettbewerbsbedingungen einbüßen. Die Einbindung in globale Geschäftsbeziehungen kann dagegen über Informations-, Technologie- oder Kapitalfluss zu verbesserten Wettbewerbsfähigkeiten führen.

Das Konzept der GCC stellt dabei das inhaltliche Gerüst der vorliegenden Untersuchung dar. Gereffis Idee einer Unterscheidung in *producer-driven chains* und *buyer-driven chains* ist gedanklich am ehesten geeignet, um als Kern einer Theorie über globale Wertketten zu dienen, und hat in der Globalisierungsdiskussion bereits eine hohe Akzeptanz erfahren. Allerdings wird das Konzept im Sinne von Morris und Kaplinsky nicht dogmatisch verfolgt, sondern gilt lediglich als zu überprüfende Hypothese. Vor allem im Hinblick auf die weiter oben aufgeführte Kritik soll in dieser Arbeit auch die Rolle staatlichen Handelns und die Bedeutung von Institutionen entsprechend Bedeutung finden.

3.6 Governance - Macht und Herrschaft im Konzept der *Value Chain*

Die Kernfrage der vorliegenden Arbeit ist die nach der Steuerung der Wertkette im marokkanischen Gebirgstourismus. Um die Aktivitäten in einer bestimmten Kette steuern zu können, bedarf es für einen Akteur eines entsprechenden Machtpotentials, das es ihm erlaubt, in die Handlungs- und Entscheidungsbereiche anderer Akteure eingreifen zu können. Von daher erscheint es sinnvoll, sich an dieser Stelle zunächst in allgemeiner Form mit den Begriffen Macht und Herrschaft auseinanderzusetzen.

Eine sehr allgemein gehaltene Definition von Macht bietet MAX WEBER (1925: 28), der Macht beschreibt als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Macht beruht“.

In eine ähnliche Richtung zielt ROBERT DAHL (1973), der Macht in einer formelhaften Gleichung ausdrückt als die Fähigkeit von Akteur A einen Akteur B zu einer Handlung zu bewegen, etwas zu tun was Akteur A von ihm verlangt, abzüglich der Wahrscheinlichkeit, dass der Akteur B die von Akteur A gewollte Handlung auch ohne den Einfluss von Akteur A getan hätte. Beide Definitionen betonen die Ausübung von Macht, also die aktive Beeinflussung sozialer Beziehung, abstrahieren dabei aber von der Machtbasis, d.h. sie erklären nicht, worauf sich das Machtpotential gründet. (Allerdings liefert Weber in seinem Werk „Die drei reinen Formen der legitimen Herrschaft“ eine ausführliche Darstellung von der (rechtmäßigen) Grundlage gesellschaftlicher Herrschaftsbeziehungen.

RUSSET/ STARR (1996) unterscheiden detaillierter in *power* als Ausübung von Einfluss und *capabilities* als Grundlage dieser Einflussnahme: „*power is the ability to overcome obstacles and influence outcomes. Power means getting one’s way. Influence is one method by which people and states get their way. (...) It is the ability to affect the behavior of others*” (117). (...) *Capability is any physical object, talent or quality that can be used to affect the behavior (or desire) of others*” (124). Diese Definition geht, wenn auch in sehr abstrakter Form, auf die Grundlage der Machtausübung, also gewissermaßen auf die Machtbasis ein. Sehr viel stärker setzt MEARSHEIMER (2001:57) diesen Aspekt in den Mittelpunkt, wenn er Macht als relational und von Ressourcen abhängig beschreibt. Als solche Ressourcen führt er Rohstoffe, Finanzstärke, Bevölkerungszahlen, Exportzahlen, vor allem aber militärische Stärke an. Obwohl sein Machtbegriff sehr pragmatisch zur Erklärung (außen-) politischer Verhältnisse gewählt ist, hat er durch die Berücksichtigung von Ressourcen als Grundlage der Machtausübung auch für andere Handlungsbereiche praktische Relevanz.

Ein weiterer Ansatz zur Beschreibung (politischer) Machtbeziehungen ist das Konzept der *soft power* von JOSEPH S. NYE (2002, auch KEOHANE/ NYE 1989). Nye zielt in seinem Ansatz auf die Ausübung von Macht und betont dabei die (tlw. unbewusste) Vorbildfunktion als geeignetes Mittel zur Einflussnahme und Steuerung. Soft power ist demnach die Fähigkeit, andere Akteure ohne direkten Zwang dazu zu bringen, die eigenen Absichten zu teilen. „*This aspect of power – getting others to want what you want - I call soft power. It co-opts people rather than coerces them*” (Nye 2002: 9). Akteur A versucht also Akteur B durch geeignete (oft immaterielle) Mittel dazu zu bringen, in seinem Sinne zu handeln, indem dieser die Wertvorstellungen und Absichten von Akteur A teilt. Dieser Ansatz ist insofern interessant, als er von der traditionellen Vorstellung von Herrschaft durch (physische) und restriktive Gewaltanwendung abweicht und stattdessen die psychologische Vorbildfunktion und die Wirkung normativen Handelns betont. Somit rücken auch neue Formen der Machtressourcen in das Blickfeld – Macht hat demnach, wer so handelt, dass eine Nachahmung und Akzeptanz dieses Verhaltens von anderen als erstrebenswert erachtet und in seinen Wesenszügen geteilt wird. Die Berücksichtigung der Möglichkeit weicher Einflussnahme zur Steuerung und Herrschaftsausübung verspricht auch für die Analyse von ökonomischen Beziehungen ein fruchtbares Element darzustellen. In späteren Kapiteln (10.3) wird in dieser Arbeit darauf noch intensiver eingegangen werden, wenn es

um die Bedeutung von Unternehmens- und Branchenphilosophie (sanftes Reisen) und verbindlichen Konventionen im Segment des Gebirgs- und Abenteuerismus geht.

Keohane und Nye berücksichtigen darüber hinaus explizit die potentiellen Handlungsmöglichkeiten von Akteuren in interdependenten Beziehungen als Ausdruck von Macht. Zu diesem Zweck unterscheiden sie in *sensitivity*, d.h. das Ausmaß in dem ein Akteur von den Auswirkungen geänderter Rahmenbedingungen oder Handlungen anderer Akteure betroffen ist und mit welchen Kosten dies verbunden ist. Die *vulnerability* bezeichnet dagegen, über welche Handlungsalternativen ein Akteur (im Vergleich zu anderen Akteuren) verfügt, um überhaupt auf geänderte Bedingungen reagieren zu können. „*Sensitivity involves degrees of responsiveness within a political framework – how quickly do changes in one country bring costly changes in another, and how great are the costly effects? (...) The vulnerability dimension of interdependence rests on the relative availability and costliness of the alternatives that various actors face*” (KEOHANE/ NYE 1989: 12, 13)

Die Berücksichtigung von alternativen Handlungsmöglichkeiten als Ausdruck von Machtressourcen in interdependenten Beziehungen trifft nicht nur in dem von Keohane und Nye beschriebenen Zusammenhang internationaler Politik zu, sondern lässt sich auch auf das Beispiel der touristischen Wertketten übertragen. So gehen auch Keohane und Nye bei ihrer Beschreibung des Machtbegriffes explizit auf die Kosten eines Abbruchs von Beziehungen ein: “*When we say that asymmetrical interdependence can be a source of power we are thinking of power as control over resources or the potential to affect outcomes. A less dependent actor in a relationship often has a significant political resource, because changes in the relationship (which the actor may be able to initiate or threaten) will be less costly to the actor than to its partners*” (Keohane/ Nye 1989: 11). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird sich zeigen, dass genau dieser Sachverhalt eine entscheidende Rolle in der Beziehung zwischen den einzelnen Akteurguppen im marokkanischen Gebirgstourismus spielt.

Die bisherigen Ausführungen zum Thema Macht haben deutlich gezeigt, dass dieser Begriff mehrere Dimensionen aufweist. Bei der Analyse der Machtbeziehungen im vorliegenden konkreten Fall muss also einerseits die Frage nach dem Machtpotential (oder besser um den Zugang zu Machtressourcen, die das nötige Machtpotential verschaffen) und andererseits um die Ausübung von Herrschaft (in Form der direkten und indirekten Einflussnahme auf das Handeln Anderer) in der Wertkette analysiert werden.

Den Ausgangspunkt für die Analyse der Machtstrukturen in dieser Arbeit stellt dabei Gereffis Vorstellung von der Koordination einer Wertkette über *lead firms* dar.

Wie oben bereits angesprochen, ist in der *Value Chain*-Forschung die Vorstellung von *Governance*, also von Steuerung und Einflussnahme, eng an die Bedeutung der Zugangsbarrieren, der *barriers to entry*, geknüpft. Das Monopol auf bestimmte Aktivitäten innerhalb der Kette stellt hierbei das Machtpotential da, welches es den jeweiligen Akteuren erlaubt, Einfluss auf andere Unternehmen auszuüben. Demnach verfügt ein Akteur dann über Macht, wenn seine Tätigkeit nicht von anderen

Konkurrenten ausgeführt werden kann, bzw. nimmt er dann eine sehr schwache Position ein, wenn seine Tätigkeit ohne größere Schwierigkeiten von anderen ausgeführt werden kann. Diese Vorstellung von Macht geht damit konform mit den auf PENROSE (1959, 1995) zurückgehenden Überlegungen der *ressource based view*, wonach der Unternehmenserfolg sich auf knappe, nicht imitierbare und nicht transferierbare Ressourcen gründet. „*In the Resource-based view of the firm, it is claimed that firms will seek to extend their competitive advantages by basing them on resources which are difficult to imitate or replicate by rivals, or difficult to substitute through alternative technological channels*” (Mathews 2002: 480).

Für Gereffi limitieren sich die Machtressourcen zur Steuerung der gesamten Wertkette auf lediglich zwei Bereiche, nämlich auf den Zugang zu technischen und finanziellen Ressourcen in *producer driven chains* einerseits und dem Zugang zum Markt und gebündelter Einkaufsmacht in *buyer driven chains* andererseits. Diese Ressourcen liegen in den Händen von *lead firms*, die hierdurch über das nötige Machtpotenzial verfügen, um verbindliche Regeln für die gesamte Kette zu setzen. Für Gereffi liegt Macht also in den asymmetrischen Zugangsvoraussetzungen zu den Schlüsselaktivitäten innerhalb der *Value Chain* begründet. Der Ansatz, Macht über den Zugang zu bestimmten Tätigkeiten zu bestimmen hängt damit, wie bereits angesprochen, ursächlich mit den begrenzten Zugangsmöglichkeiten zusammen. Gereffi bietet also nicht nur eine Definition von Macht, sondern auch eine Möglichkeit, die Grundlagen, auf die sich diese Machtausübung stützt, zu analysieren. Allerdings beschränkt sich Macht im GCC Konzept lediglich auf interne Akteure einer Wertkette.

Eine deutlich allgemeiner gehaltene Definition für Macht in Wertschöpfungspartnerschaften bieten KRÜGER/ THOST (2000) an. Sie definieren Macht als Möglichkeit auf das Handlungsfeld bzw. die Handlungsfelder anderer Personen oder Personengruppen einzuwirken (vgl. PIEPER 2000). Diese sehr weit gefasste Definition bietet sich auch für diese Arbeit als nützlicher Ansatzpunkt für eine erste Analyse der Machtbeziehungen im marokkanischen Trekkingtourismus an, da sie, im Gegensatz zu Gereffis These einseitiger Machtverhältnisse, eine wechselseitige Ausübung von Macht auf allen Ebenen der Wertkette zulässt.

In diese Richtung zielen auch HUMPHREY/ SCHMITZ (2000). Sie beschreiben Macht als die Fähigkeit zu bestimmen „*what, where, how and when sth. is to be produced*“. Sie stellen also die steuernde und koordinierende Komponente von Macht in den Vordergrund. Auch nach dieser Definition ist eine Verteilung von Macht auf verschiedene Akteure innerhalb einer Kette möglich.

Diese Machtdefinition wird von KAPLINSKY/ MORRIS (2000) noch um die Vorstellung erweitert, dass Macht auf unterschiedliche Akteure, sowohl innerhalb wie auch außerhalb der Kette, verteilt sei. Ihrer Meinung nach ist es eher unwahrscheinlich, dass alle Machtfunktionen bei einem einzelnen Akteur gebündelt vorzufinden sind. In Anlehnung an die Gewaltenteilung der *civic society* unterscheiden sie in eine legislative, judikative und exekutive Gewaltenteilung unter ausdrücklicher Einbeziehung externer Akteure. Während die Legislative die verbindlichen Regeln und Maßstäbe für die

Zusammenarbeit in der Kette setzt, überwacht die Judikative die Einhaltung dieses Regelwerkes und sanktioniert Verstöße. Daneben betonen die Autoren die Bedeutung von unterstützenden Maßnahmen, damit einzelne Unternehmen die geforderten Maßstäbe auch einhalten können. Diese Unterstützungsfunktion, die direkt über technische und finanzielle Hilfe oder indirekt über die Vermittlung von Know-how erfolgen kann, schreiben sie der Exekutiven zu.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Machtbeziehungen und *Governance* im marokkanischen Gebirgstourismus zum einen unter dem Gesichtspunkt des Zugangs zu Machtressourcen und der Absicherung dieses Zugangs durch die erforderlichen *barriers to entry* untersucht. Hier interessiert vor allem, welche Akteure überhaupt Zugang zu Ressourcen haben, wie sich dieses Potential umsetzen lässt und wie sie diesen Zugang im Sinne der *resource based view* dauerhaft für sich schützen können. Zum anderen soll geklärt werden, mit welchen Mitteln und Einrichtungen und über welche Akteure (auch außerhalb der Wertkette) sich die Steuerung der Aktivitäten im untersuchten Fallbeispiel vollzieht. Dabei sollen neben restriktiven Maßnahmen (Drohung/ Sanktionierung) auch die Vorstellung von Einflussnahme durch *soft power* berücksichtigt werden.

4. Forschungsfragen und methodische Umsetzung

4.1 Fragestellung und Aufbau der Arbeit

Die theoretischen Überlegungen zur Entwicklung global arbeitsteiliger Produktionsprozesse im Bereich der Industrie- und Agrarproduktion werfen die Frage auf, ob die dort gültigen Aussagen auch auf den Dienstleistungsbereich zutreffend. Sind also die aus den empirischen Ergebnissen abgeleiteten Annahmen der bisherigen *Value Chain*-Arbeiten (und hier besonders Gereffis These der Verlagerung von *producer-driven chains* hin zu *buyer-driven chains*) auch auf Wertketten aus dem Dienstleistungssektor übertragbar? Innerhalb des Dienstleistungssektors bietet sich vor allem der internationale Tourismus als Untersuchungsgegenstand an, da hier eine Leistungserstellung an räumlich separierten Orten bereits immanent zugrunde liegt. Vor allem bei den Angeboten der so genannte „alternativen“ Tourismusformen, zu denen auch der Trekkingtourismus zählt, ist ferner davon auszugehen, dass hier unterschiedliche Akteure an der Leistungserstellung beteiligt sind, da dieses Segment zumeist von kleineren Veranstaltern dominiert wird. Diese dürften aber nur in Ausnahmefällen die komplette Reisegestaltung- und Durchführung im eigenen Unternehmen erbringen können, so dass eine Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmen zwingend notwendig wird. Somit können wir für die vorliegende Arbeit folgende Untersuchungsfragen formulieren:

1. *Aus welchen Arbeitsschritten setzt sich die Wertkette im marokkanischen Trekkingtourismus zusammen und wer führt diese Tätigkeiten im Einzelnen aus?*
2. *Welche ökonomischen Möglichkeiten (und Risiken) ergeben sich daraus für die beteiligten Akteure?*
3. *Welche Beziehungsstrukturen existieren im marokkanischen Gebirgstourismus? Wer steuert und dominiert dabei die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren?*

Unter Berücksichtigung der weiter oben aufgezählten Aspekte der aktuellen *Value Chain*-Forschung muss sich der Beantwortung dieser zentralen Fragen in mehreren Fragekomplexen angenähert werden. Die Arbeit ist dabei in folgende Abschnitte gegliedert:

Um in die Thematik einzuführen, wird zunächst in den Kapiteln fünf und sechs in knapper Form die historische Entwicklung des marokkanischen Gebirgstourismus aufgezeigt und ein Überblick über die relevanten Zielregionen gegeben. Dabei wird ausgeführt, wie die Zielgebiete und ihr Entwicklungspotenzial von den Tourismusakteuren eingeschätzt werden und unter welchen Gesichtspunkten die Vermarktung des Gebirgstourismus in den marokkanischen Bergen erfolgt.

In Kapitel sieben wird eine knappe Charakterisierung der Gebirgstouristen erfolgen. Da bisher auch noch

keine Kenntnisse über die Nachfrageseite im marokkanischen Trekkingtourismus existieren, am Ende einer jeden *Value Chain* aber der Konsument steht, ist es durchaus von Bedeutung, die Motive für einen Besuch der marokkanischen Berge und die Beurteilung des touristischen Angebotes durch die Touristen zu kennen.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit der Beschreibung der Wertkette im marokkanischen Gebirgstourismus. Weiter oben wurde bereits angedeutet, dass man im Segment der alternativen Tourismusformen aufgrund der geringen Unternehmensgrößen von einem vernetzten Arbeitsprozess mit mehreren Akteuren ausgehen muss. Daher werden in Kapitel acht zunächst sämtliche Akteure vorgestellt, die in der Wertkette des marokkanischen Gebirgstourismus involviert sind, bevor dann in Kapitel neun aufgezeigt wird, aus welchen Arbeitsschritten sich die Erstellung und Durchführung einer Trekkingreise zusammensetzt und wer diese einzelnen Arbeitsschritte ausführt. Um im Folgenden Aussagen darüber treffen zu können, inwieweit diese Akteure von ihren Tätigkeiten wirtschaftlich profitieren können, erfolgt danach eine detaillierte Beschreibung der *Input-Output*-Struktur, um so herauszufinden, welche ökonomische Wertsschöpfung sich in den einzelnen Arbeitsschritten realisieren lässt.

In Kapitel 10 konzentriert sich das Untersuchungsinteresse auf die Analyse der Organisationsstrukturen. Dabei soll zunächst dargestellt werden, auf welche Weise sich die Transaktionen zwischen den beteiligten Akteuren vollziehen. Unter Kapitel drei dieser Arbeit wurde bereits angesprochen, dass sich neben rein marktmäßigen Austauschbeziehungen und unternehmensinternen Transaktionen zunehmend Organisationsstrukturen in Form von Unternehmensnetzwerken etablieren. Zunächst wird daher gezeigt werden, in welchen Beziehungen die einzelnen Akteure zueinander stehen, bevor dann weiter untersucht wird, wie diese Beziehungen gesteuert und koordiniert werden. Dabei interessiert zum einen, welche Akteure *innerhalb* der Kette über die Macht verfügen, um entsprechende Vorgaben machen zu können und worauf sich dieses Machtpotenzial gründet. Daneben soll aufgezeigt werden, welche *barriers to entry* existieren, um den Zugang zu einzelnen Aktivitäten im marokkanischen Gebirgstourismus zu regeln. Zum anderen soll aber auch die Rolle von *externen* Akteuren auf staatlicher und nicht-staatlicher Ebene behandelt werden, um die unter Punkt vier dieser Arbeit geäußerte Kritik an der vereinfachten dichotomen Machtverteilung des GCC-Ansatzes entsprechend zu berücksichtigen.

In diesen Zusammenhang stellt der Aspekt der „*social embeddedness*“ einen wichtigen Punkt dar. Denn während Gereffi lediglich von zweckrationalen Unternehmensentscheidungen der einzelnen Akteure im Hinblick auf interne Vorgaben und Regeln ausgeht, wird für diese Arbeit argumentiert, dass auch die Einbindung in soziale und kulturelle Kontexte das Handeln der einzelnen Akteure beeinflussen kann. Dabei stellt sich die berechnete Frage, inwieweit soziokulturelle Prägungen zu Konfliktsituationen führen können. In einem weiteren Punkt wird dann untersucht werden, welche Problembereiche generell in der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren entstehen können und welche Strategien dabei im Einzelnen verfolgt werden, um Probleme und Konflikte zu vermeiden. Hierbei soll auch die Rolle von Institutionen zur Regelung des Zusammenspiels der Akteure Berücksichtigung finden.

Kapitel 11 befasst sich schließlich mit der dynamischen Komponente des *Global Value Chain*-Ansatzes. Verschiedene *Value Chain*-Arbeiten haben gezeigt, dass Machtverhältnisse und ökonomische Wertschöpfung in einer Wertkette durchaus einem zeitlichen Wandel unterliegen können. Welche Möglichkeiten des *Upgrading* sich für die Akteure im marokkanischen Gebirgstourismus bieten und mit welchen Strategien sie versuchen, sich bestmöglich im Trekkinggeschäft zu positionieren wird Gegenstand dieses Kapitels sein. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Einsatz neuer Techniken und Kommunikationsmittel wie Internet und Mobiltelefon dabei eine wichtige Rolle spielen.

Im letzten Abschnitt der Arbeit werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal kurz zusammengefasst und kritisch mit den Thesen der GCC konfrontiert. Ausgehend von diesen Ergebnissen soll abschließend versucht werden, einen Ausblick in die weitere Entwicklung zu geben und Vorschläge über eine mögliche Steuerung dieser Entwicklung zu machen.

4.2 Auswahl des Untersuchungsgebietes

Obwohl weite Teile Marokkos von Gebirgslandschaften geprägt sind, konzentriert sich der Gebirgstourismus heute im Wesentlichen auf einige wenige Zielgebiete. Zum einen sind dies die Regionen des M'Goun-Tals und des Tals von Ait Bougmez im Zentralen Hohen Atlas, sowie die Region um den Jebel Toubkal im westlichen Hohen Atlas. Daneben sind noch die östlichen Ausläufer des Antiatlas, nämlich der Jebel Saghro und der Jebel Siroua von touristischer Relevanz. Weitere Zielgebiete im Antiatlas, im Mittleren Atlas oder im Rifgebirge werden nur sehr vereinzelt angeboten; Sie spielen im Gebirgstourismus insgesamt eine nur sehr untergeordnete Rolle.

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf den Jebel Toubkal und den Jebel Saghro. Für die Auswahl dieser beiden Gebiete sprechen mehrere praktische Gründe:

Der westliche Hohe Atlas stellt mit dem Jebel Toubkal als höchsten Gipfel Nordafrikas für viele Touristen die interessanteste Bergregion Marokkos dar. Die lange touristische Tradition zeigt sich hier in einer recht gut ausgebauten touristischen Infrastruktur: So gibt es zwei *Bureau de Guides* (Büro für Bergführer) in Imlil und Oukaimeden, in denen man die Dienste eines Bergführers anmieten kann, mehrere Möglichkeiten um Trekkingausrüstung zu leihen oder Proviant einzukaufen, sowie zahlreiche Gastronomie- und Beherbergungseinrichtungen. Die Nähe und gute Erreichbarkeit von Marrakesch aus sind ein weiterer Pluspunkt und schlagen sich in hohen Besucherzahlen nieder.

Weitaus weniger touristisch frequentiert wird dagegen der Jebel Saghro. Diese, sich noch weitgehend im touristischen Initialstadium befindliche Region ist allerdings insofern von Bedeutung, als sie aufgrund der klimatischen Gegebenheiten als saisonale Komplementärdestination der Gebiete im Hohen Atlas gilt. Die

Nähe zur Sahara und die Lage im Leebereich des Hohen Atlas sorgen hier in den Wintermonaten für ein angenehmes Klima. Somit können hier auch in der Wintersaison Trekkingtouren durchgeführt werden. Zu dieser Zeit herrschen im Hohen Atlas aufgrund der höheren Lage winterliche Bedingungen mit Schnee und Eis, Trekkingtouren ohne entsprechende Ausrüstung sind daher unmöglich. Während sich die Hochsaison im Hohen Atlas vor allem auf die Monate April bis Oktober erstreckt, beginnt sie im Jebel Saghro erst im Oktober und reicht bis in den März. In den Sommermonaten wird es hier dagegen auch in höheren Lagen zu heiß, um ausgedehnte Wandertouren zu unternehmen.

Während die internationalen Reiseveranstalter, die nationalen Reiseagenturen und die Bergführer in den beiden touristischen Zielgebieten praktisch dieselben sind, lässt die Untersuchung der lokalen Akteure deutliche Unterschiede zu Tage treten: nämlich zum einen die Auswirkungen des Tourismus in einer touristisch bereits gut erschlossenen (Jebel Toubkal), zum anderen in einer noch schwach frequentierten Region (Jebel Saghro).

Nachdem erste Ergebnisse über die ökonomischen Auswirkungen des Trekkingtourismus auf lokaler Ebene im Gebiet des Zentralen Hohen Atlas (Tal von Ait Bougmez) durch AIT HAMZA/ POPP (1999) bereits erarbeitet wurden, kann diese Arbeit nun inhaltlich wie auch räumlich daran anschließen und die ökonomische Bedeutung des marokkanischen Gebirgstourismus, sowie die Vernetzung der daran beteiligten Akteure im globalen Maßstab beleuchten.

4.3 Auswahl der Akteure

Auf der Ebene der **internationalen Reiseveranstalter** (*tour-opérateurs*) wurden, nach eingehender Recherche im Internet und einschlägigen Fachmagazinen, zunächst 20 Reiseveranstalter in Frankreich, Deutschland und Großbritannien interviewt (Eine genaue Auflistung der kontaktierten Reiseveranstalter, sowie der marokkanischen Reiseagenturen findet sich im Anhang). Die Auswahl der drei genannten Länder erfolgte dabei aus folgenden Gründen:

1. Der Tourismus in Marokko ist generell französisch dominiert (Vgl. hierzu die Zahlen der Touristenankünfte im *Annuaire Statistique du Maroc* (2003) oder in den Veröffentlichungen der *Mission économique* der französischen Botschaft in Marokko). Dies hat sich im Verlauf der Untersuchung ganz entsprechend auch für den Gebirgstourismus bestätigt.
2. Für die Wahl der britischen Veranstalter sprach, dass diese zum einen weltweit im Segment des Trekking- und Abenteuerismus eine bedeutende Rolle spielen. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass über ein Angebot in der Weltsprache Englisch womöglich auch Touristen aus anderen Ländern, in denen dieses Tourismussegment oder die Zielregion nicht entsprechend vertreten sind, durch britische Veranstalter angesprochen werden.

3. Die deutschen Veranstalter schließlich wurden mit einbezogen, da sie einerseits für den deutschen Bearbeiter am leichtesten zu erreichen waren. Andererseits war noch ungeklärt, in wie weit deutsche Veranstalter an dem insgesamt noch recht jungen Phänomen „Gebirgstourismus in Marokko“ überhaupt partizipieren. Zwar stellen die deutschen Urlauber unter allen internationalen Touristen mit knapp 8% der Touristenankünfte nach den Franzosen (39%) und knapp hinter den Spaniern (9%) zahlenmäßig die drittgrößte Nationalitätengruppe für Marokko dar (vgl. die aktuellen Zahlen im *Annuaire Statistique du Maroc*). Das Bild der deutschen Tourismusangebote ist bisher allerdings hauptsächlich durch den Badetourismus in Agadir oder durch Rund- und Studienreisen geprägt. Über die Einbeziehung sowohl der deutschen Veranstalter, als auch der deutschen Touristen soll gezeigt werden, inwieweit dieses Klischee der Realität entspricht.

Die zweite Analyseebene umfasst die **nationalen marokkanischen Reiseagenturen** (*Agences de voyage*), die, bis auf wenige Ausnahmen, alle ihren Geschäftssitz in Marrakech haben. Wie bei den europäischen Reiseveranstaltern, ging der Auswahl auch hier zunächst eine Recherche im Internet voraus; zusätzlich wurden die Broschüren und das Informationsmaterial des staatlichen Fremdenverkehrsamtes in Marokko ausgewertet. Dabei konnte festgestellt werden, dass sich in Marokko vierzehn Reiseagenturen auf die Organisation von Trekking- und Abenteuerreisen spezialisiert haben und hierzu ein nennenswertes Angebot vorweisen können. Diese vierzehn wichtigsten Reiseagenturen wurden alle in die Untersuchung einbezogen (siehe Anhang.).

Auf der dritten Analyseebene werden schließlich die **Bergführer** (*Guides de Montagne*) und die **und lokalen Akteure berücksichtigt**. Es handelt sich dabei im Einzelnen um die **Maultierbegleiter** (*Muletiers*), die **Köche** (*Cuisiniers*) und die **Betreiber der Privatpensionen**, der sog. *Gîte d'étapes* (*Gîteurs*).

Bei den Bergführern wurde zunächst die marokkanische Bergführervereinigung ANGAMM (*Association Nationale des Guides et Accompagnateurs en Montagne Marocain*) kontaktiert. Da alle Bergführer in Marokko nach ihrer Ausbildung automatisch in diese Vereinigung aufgenommen werden, lag hier ein vollständiges Verzeichnis aller Bergführer vor. Über den Präsident von ANGAMM konnten die Bergführer, die sich zum Zeitpunkt der Interviewphase im März/September 2003 in Marrakesch aufhielten (soweit sie erreichbar waren und einem Interview zustimmten) kontaktiert werden. Daneben wurden im Verlauf von drei Feldaufenthalten im September 2002, und im März/September 2003 wiederholt die Bergführerbüros in Imlil (westlicher Hoher Atlas) und Kelaat M'Gouna (Jebel Saghro/ Zentraler Hoher Atlas) aufgesucht und alle Bergführer, die sich zu diesem Zeitpunkt dort aufhielten und einem Interview zustimmten, in die Untersuchung aufgenommen.

Die Betreiber der *Gîtes d'étape* wurden ebenfalls vor Ort im Verlauf der drei Geländeaufenthalte im Jebel Saghro und im Jebel Toubkal befragt. Dabei gingen im Jebel Sagro alle Beherbergungsbetriebe in die Untersuchung ein. Im Falle des westlichen Hohen Atlas konzentrierten sich die Untersuchungen auf die Betriebe in den Ortschaften Imlil und Aremd, da diese am häufigsten von Touristen frequentiert werden. In

Imlil und Aremd wurden dann wiederum alle Beherbergungsbetriebe erfasst. Da die Betreiber der *Gîtes d'étapes* zudem in vielen Fällen die Funktion eines „*Chef-Muletiers*“ (siehe Punkt 9.2) ausüben, konnten im Verlauf der Gespräche auch die erforderlichen Informationen über diese Akteurgruppe gewonnen werden.

4.4 Methodisches Vorgehen

Leitfadengestützte Interviews der Tourismusakteure

Um die Frage nach den Beziehungen zwischen den Akteuren zu analysieren und strukturell zu erfassen, bot es sich in der Pilotphase der Arbeit an, mit mündlich durchgeführten leitfadengestützten Interviews zu arbeiten, um so an erste Informationen zu gelangen. In einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse dieser Interviews kategorisiert und die Akteure ein zweites Mal, diesmal in Form einer teilstandardisierter Befragung interviewt. Einzelne Aspekte konnten dadurch stärker berücksichtigt werden und neu aufgeworfene Fragen in den Forschungsprozess einfließen. Schließlich wurden die Akteure in einem dritten Interviewgang nochmals mit einzelnen Teilen des Fragenkataloges und den bis dahin gewonnenen Ergebnissen konfrontiert, um noch einmal zweifelhafte Punkte ansprechen zu können und zu einer Überprüfung einzelner Aussagen zu kommen.

Dieses Vorgehen weist in zweierlei Hinsicht Vorteile auf. So waren viele der Befragten (vor allem in Marokko) nicht bereit, schon während des ersten Gespräches über geschäftliche Angelegenheiten Auskunft zu geben. Erst im Lauf der Zeit und nach mehrmaligen Terminen konnte die erforderliche Vertrauensbasis aufgebaut werden, um auch „heikle“ Themenpunkte anzusprechen. Zudem tauchten im Verlauf der Gespräche immer wieder neue, nicht berücksichtigte Aspekte auf, die erst entsprechend thematisiert werden mussten. Auch wurden im Verlauf der zweiten Interviewphase alle Informationen, die sich in Form von Daten „abfragen“ lassen (vor allem die Unternehmensdaten) erhoben. Solche Daten sind einer (teil-)standardisierten Befragung eher zuträglich und wurden im Verlauf der ersten, sehr offen gehaltenen Interviews teilweise bewusst vermieden, wenn riskiert werden musste, hierdurch den Gesprächsfluss zu behindern. Bei den Bergführern kam darüber hinaus während des zweiten Feldaufenthaltes auch ein Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen zum Einsatz, der auf den Ergebnissen der vorausgegangenen leitfadengestützten Interviews basiert. Der Fragebogen konnte über die Vereinigung der Bergführer (*Association Nationale des Guides et Accompagnateurs en Montagne au Maroc*, ANGAMM) in Marrakesch, bzw. über einige Agenturen an die Bergführer verteilt werden, die sonst aufgrund ihrer Tätigkeit (Aufenthalt im Gebirge) innerhalb des zeitlich begrenzten Rahmens eines Forschungsaufenthaltes nur schwer zu erreichen gewesen wären. So konnten insgesamt 40 Guides kontaktiert werden, 25 davon in Form von leitfadengestützten Interviews. Aufgrund der Kooperation mit ANGAMM konnte darüber hinaus eine Gruppendiskussion mit 12 Bergführern in Marrakesch durchgeführt werden.

Die aus den oben dargestellten Befragungen gewonnenen Ergebnisse wurden durch flankierende Gespräche mit Vertretern des marokkanischen Tourismus- und des Innenministeriums ergänzt.

Analyse des Werbematerials

Eine Zielsetzung der Untersuchung liegt in der Beurteilung des touristischen Angebotes in den südmarokkanischen Gebirgsregionen. Um den Stellenwert der marokkanischen Destinationen im internationalen Vergleich aufzuzeigen und Aussagen über die Vermarktungsstrategien im Trekkingtourismus treffen zu können, erfolgte eine Auswertung der von den internationalen Reiseveranstalter und nationalen Reiseagenturen eingesetzten Printmedien (Kataloge, Broschüren, Tourbeschreibungen) und Internetseiten.

In diesem Zusammenhang wurde untersucht, welche und wie viele Touren und Zielgebiete von den jeweiligen Veranstaltern angeboten werden und wie diese in den eingesetzten Werbematerialien dargestellt werden. Dabei stellte die Preisgestaltung der einzelnen Reisen in Marokko einen wichtigen Punkt dar. Die diesbezügliche kontinuierliche Katalogauswertung über den gesamten Untersuchungszeitraum von über zwei Jahren sollte dabei nicht nur einen internationalen Vergleich der einzelnen Angebote, sondern auch eine Trenderaussage hinsichtlich der Preisentwicklung ermöglichen. Darüber hinaus soll über die Auswertung der Werbematerialien eine Beschreibung der Eigendarstellung der untersuchten Unternehmen und ihrer Angebote ermöglicht werden.

Standardisierte Touristenbefragung

Am Ende einer jeden Wertkette steht der Markt und damit der Kunde. Somit richtet sich die Steuerung der Unternehmensentscheidungen in einer Wertkette in letzter Konsequenz also immer auf die Bedürfnisse der Konsumenten aus. Das Handeln der untersuchten Akteure muss also im Kontext der touristischen Nachfrage gesehen werden. Untersuchungen über die Nachfrageseite im marokkanischen Gebirgstourismus stehen bislang allerdings noch aus. Um aber zumindest grundlegende soziodemographische Aussagen über die Gebirgstouristen in Marokko, sowie über deren Einschätzung des touristischen Angebotes in den marokkanischen Gebirgen treffen zu können, wurden 327 Touristen in Form von standardisierten, geschlossenen Fragebögen interviewt. Die Ergebnisse dieser Interviews ermöglichen einerseits einen knappen Überblick über die touristische Nachfrage und fließen andererseits unterstützend in die Untersuchung über die Beziehungen der Tourismusakteure ein, um dort getroffene Aussagen entsprechenden untermauern zu können. Die Interviews wurden im Verlauf zweier Feldaufenthalte im März und im August/September 2003 in den Orten Handor und Tagdilt im Jebel Saghro, sowie im Refuge Neltner im Jebel Toubkal durchgeführt. Befragt wurden dabei ausschließlich Touristen, die sich am Ende ihrer Trekkingtour befanden und so bereits eine berechtigte Einschätzung ihrer Reise abgeben konnten.

Über die Fragebogeninterviews hinaus wurde, wann immer es möglich war, das vertiefte Gespräch mit den Touristen gesucht, um so an detaillierte Informationen zu gelangen.

Kartierung

Schließlich wurden im Jebel Saghro und in Imlil und Aremd (Jebel Toubkal) sämtliche Beherbergungsbetriebe kartiert. Dabei wurden vor allem die personelle und technische Ausstattung, sowie die Beherbergungskapazitäten und Besitzverhältnisse der Betriebe erfasst. Eine solche Kartierung liegt für die Zielgebiete im Zentralen Hohen Atlas (M'Goun und Ait Bougmez) bereits vor (AIT HAMZA/ POPP 1999). Die im Rahmen unserer Arbeit durchgeführte Kartierung kann somit an diese Ergebnisse anknüpfen und lässt nun, über den Zentralen Hohen Atlas hinaus, allgemeine Aussagen über das Beherbergungsangebot in den wichtigsten Zielgebieten des marokkanischen Gebirgstourismus zu.

5. Die Entwicklung des Gebirgstourismus in Marokko

5.1 Historischer Abriss

Die Anfänge des Tourismus in Marokko reichen bereits in die Zeit des französischen Protektorats (1912-1956) zurück. Vor allem in der Zwischenkriegszeit wurden Abenteuerreisen in den Orient zur gesellschaftlichen Mode gebildeter Schichten. In diesem Zusammenhang wurde auch Marokko zu einem Ziel für Orientreisende (allerdings in weitaus geringerem Maße als etwa Ägypten oder die Länder des Nahen Ostens). In den zwanziger Jahren wurden vor allem Pauschalreisen in Form von Busrundreisen durchgeführt, die sich hauptsächlich auf den Norden des Landes konzentrierten. Zeitgleich entstanden während dieser Zeit in vielen marokkanischen Städten zum Teil sehr prächtige Luxushotels. Daneben setzte, ebenfalls bereits zu dieser Zeit, die Phase des Strand- und Badetourismus ein, der vor allem von den in Marokko lebenden Franzosen nachgefragt wurde. Eine dritte Form des Tourismus stellte der Kreuzfahrttourismus dar, der vor allem in den dreißiger Jahren eine große Bedeutung für den Tourismus in Marokko erfuhr. Von Casablanca aus, das als Anlaufhafen für die Kreuzfahrtschiffe diente, setzten viele der Kreuzfahrttouristen ihren Urlaub per Bahn oder Bus ins Landesinnere fort. Bewegte sich die Zahl der Reisenden anfangs noch in einem eher bescheidenen Rahmen - 1929 besuchten gerade einmal 9500 ausländische Touristen Marokko - so stiegen die Besucherzahlen zu Beginn der dreißiger Jahre sprunghaft an. 1932 waren es bereits 45 800 Touristen (was allerdings hauptsächlich auf die große Zahl der Kreuzfahrttouristen zurückzuführen ist). Ab den dreißiger Jahren begann sich neben den Luxushotels auch eine bescheidenere Hotellerie zu etablieren. Nach einem kurzzeitigen Rückgang der Besucherzahlen zu Ende der dreißiger Jahre, stiegen dann nach dem zweiten Weltkrieg sowohl die Touristenzahlen, als auch die Anzahl der Beherbergungsbetriebe weiter an (vgl. MÜLLER-HOHENSTEIN/ POPP 1990).

Auch die marokkanischen Gebirge wurden bereits seit Beginn der Protektoratszeit, vor allem von den in Marokko lebenden Franzosen, als Urlaubsgebiete entdeckt. Bereits 1923 wurde der französische Alpenverein in *Marokko – Club alpin français* – gegründet und bis zum Ende der dreißiger Jahre waren bereits die meisten der bedeutenden Gipfel in Marokko bestiegen. Ein Großteil der auch heute noch recht bescheidenen touristischen Infrastruktur (v. a. die Schutzhütten - *Refuges d'altitude* - z.B. das *Refuge Neltner* am Fuße des Toubkal) und der verkehrstechnischen Erschließung über Stichstraßen und Pisten fällt in diese Epoche (vgl. DALCHÉ/ MAILLY 1964). Aufgrund der Nähe zu den großen Städten und der vergleichsweise leichten Erreichbarkeit waren vor allem Ziele im mittleren Atlas (Mischliffen, Ifrane) sehr beliebt (vgl. MÜLLER-HOHENSTEIN/POPP 1990, MOUDOUD 1994). Die Erschließung der Bergregionen war den französischen Be-

hörden dabei ein wichtiges Anliegen, sodass Reisen ins Gebirge durchaus gefördert wurden. „*Il est vrai que dans le cadre de la politique coloniale au Maroc, le tourisme montagnard, comme outil et alibi de « pacification » fut promu par Lyautey afin de soumettre la montagne rebelle* „ (NACIRI; o.J., zitiert nach MOTTIAUX 2002: 24). Allerdings blieb die Zahl der Reisenden in den Gebirgsmassiven zunächst eher gering. Dies trifft umso mehr auf die südlichen Regionen des Landes zu, die überhaupt erst nach dem endgültigen Abschluss der Pazifizierung im Jahr 1936 infrastrukturell erschlossen werden konnten. Nach Zuanon handelte es sich in der Hauptsache um Forschungsreisende, Vermesser, Militärangehörige oder Abenteurer (vgl. ZUANON 2003: 11). Barbier beschreibt den Reisenden dieser Zeit etwas pathetisch als „...*the curious, the learned, the artist*“, der einen „*tourism of curiosity and discovery*“ betreibt und das Land bereist „*as a guest, even as a friend, come to see the marvels of Morocco. His presence and curiosity comforted the dignity and pride of the Moroccans, and he was willingly invited to share in the celebrations of important events in the social and family life*“ (BARBIER 2001, 226-227, in: MOTTIAUX 2002: 26).

In den nördlichen Randlagen des Mittleren und Hohen Atlas entstanden dagegen bereits seit den dreißiger Jahren ganze Feriensiedlungen und Hotelanlagen, die in etwa mit den *hill stations* der Engländer vergleichbar sind. Das wohl bekannteste Beispiel für einen solchen Sommerfrischenort ist Ifrane im Mittleren Atlas, eine Siedlung, die 1929 als Feriensiedlung auf der „grünen Wiese“ geplant wurde (vgl. MÜLLER-HOHENSTEIN/POPP 1990: 190). Nach dem Krieg konnte sich neben dem Sommerfrischetourismus auch ein bescheidener Wintersporttourismus entwickeln. So wurden in Oukaimedem im Hohen Atlas sowie in Bordj Doumergue und Mischliffen (bei Ifrane) im mittleren Atlas Schlepplifte errichtet.

Vom (internationalen) Tourismus im eigentlichen Sinne (also über die kolonialfranzösische Klientel hinaus) lässt sich dagegen erst nach der Unabhängigkeit Marokkos 1956 sprechen. Getreu dem Paradigma der Modernisierungstheorie wurde der Tourismus in den 60er Jahren als ein Instrument der aufholenden Entwicklung gesehen. In der Folge entstanden entlang der Atlantikküste und am Mittelmeer Ferienorte für den Badetourismus, die *station balneaires*, deren bekanntestes Beispiel heute Agadir darstellt.

Im Gegensatz zu Tunesien, das etwa zeitgleich eine ähnliche Strategie verfolgte, hat sich Marokko aber nie auf den Badetourismus allein verlassen, sondern immer versucht, sich über Angebote im Landesinneren ein zweites Standbein zu verschaffen. Hier sind vor allem die Kultur- und Rundreisen zu nennen, die in der Regel die Königsstädte oder die traditionelle Berberarchitektur (*Kasbah* und *Ksar*) entlang der „Straße der Kasbahs“ von Ouarzazate nach Errachidia zum Ziek haben. (vgl. BERRIANE 1995; KAGERMAIER 1999; LESSMEISTER 2001).

Obwohl die Gebirge Marokkos bereits während der französischen Protektoratszeit bergsteigerisch weitgehend erschlossen wurden, lässt sich von einem (internationalen) Gebirgstourismus erst ab Anfang der achtziger Jahre sprechen. Im Zuge eines allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandels im Verlauf der siebziger Jahre (schonender Umgang mit den natürlichen Ressourcen, „Zurück zur Natur“) fand eine Umorientierung des Freizeitverhaltens hin zu alternativen und sanften Reiseformen statt, die auch auf touristische Ziele in Entwicklungsländern übergriff. So konnte sich auch in Marokko bereits seit dieser Zeit ein bescheidener Trekkingtourismus etablieren (vgl. hierzu PEGASE DEVELOPPEMENT 1994, AIT HAMZA 2000, POPP 2004).

Allerdings führten zu dieser Zeit nur wenige internationale Veranstalter Marokko im Programm, die Touren hatten noch eher „*Expeditionscharakter*“ (mündliche Interviews Hauser, *Exodus* 2002). Planung, Organisation und Durchführung der Touren lagen dabei vollständig in den Händen der internationalen Reiseveranstalter, die als Pionierunternehmen für den marokkanischen Gebirgstourismus bezeichnet werden können. Die Rolle der Einheimischen beschränkte sich dagegen weitgehend darauf den Weg zu zeigen oder Mulis als Gepäcktiere zu vermieten (vgl. auch MOTTIAUX 2002).

Diese Situation änderte sich in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre. Im Rahmen des vom marokkanischen Staat 1982 initiierten *Projet Haut Atlas Central* (PHAC) wurden verbesserte infrastrukturelle und personelle Bedingungen für den Gebirgstourismus geschaffen (siehe Punkt 5.3 dieser Arbeit) In der Folge erlebte der Tourismus in den Gebirgsregionen des zentralen und westlichen Hohen Atlas eine regelrechte Boomphase, die bis etwa Mitte der neunziger Jahre anhielt. Seitdem bewegen sich die Touristenzahlen nach Angaben der kontaktierten Reiseveranstalter und Reiseagenturen auf ungefähr gleich bleibendem bis gering ansteigendem Niveau.

5.2 Der Stellenwert des Gebirgstourismus

Mit circa zwei Millionen Einreisen jährlich und einem geschätzten Anteil von 5,5% am Bruttosozialprodukt sowie einem Beschäftigungsanteil (direkte und indirekte Arbeitsplätze) von über 12% stellt der Tourismus heute für Marokko einen der wichtigsten Wirtschaftszweige und den Devisenbringer Nummer eins dar (ANNUAIRE STATISTIQUE 2003, WTTC 2003). Der Gebirgstourismus, der sich seit etwa Mitte der achtziger Jahre entwickelt hat, spielt dabei zahlenmäßig trotz einer anfänglichen Boomphase eher eine untergeordnete Rolle. Genaue Angaben liegen hierzu aufgrund fehlender systematischer und zuverlässiger Erfassungen nicht vor, die bisherigen Schätzungen (allesamt nur für den zentralen Hohen Atlas) weichen teilweise stark voneinander ab. So schätzt BOUJROUF (1995) die Zahl der Trekkingtouristen auf ca. 15 000 pro Jahr, im Endbericht zum *Projet Haut Atlas Central* wird als Zahl ca. 11 000 Touristen angegeben (PEGASE DEVELOPPEMENT 1994). AIT HAMZA/ POPP (1999) haben für das Jahr 1996 dagegen allein für die klassifizierten *Gîtes d'étapes* in Ait Bougmez schon 5300 Gäste festgestellt Eine amtliche Studie zum Gebirgstourismus geht 1992 von ca. 30 000 Touristen jährlich aus (*PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME DE MONTAGNE* 1993), der ehemalige marokkanische Tourismusminister Alaoui M'Hamid sprach im Verlauf des Colloques : „*Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc*“ (1995) sogar von ungefähr 45 000 Touristen.

Ebenso unklar wie die Zahl der Touristen bleibt auch die Zahl der Übernachtungen in den einzelnen Regionen. Dies ist indes ein wichtiger Indikator, um die ökonomischen Auswirkungen auf die Region abschätzen zu können. Insgesamt lässt sich jedoch sagen, dass der Gebirgstourismus bereits eine quantitative Größe erreicht hat, die nicht mehr ohne weiteres zu vernachlässigen ist. Umso mehr gilt dies, wenn man berück-

sichtigt, dass diese Tourismusform sich in Marokko auf nur wenige, stark periphere Regionen (v.a. das Tal von Ait Bougmez, Tal des Oued M'Goun, Jebel Toubkal) konzentriert und dort einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der lokalen Einkommen leistet (vgl. bspw. AIT HAMZA/ POPP 1999).

5.3 Das *Projet Haut Atlas Central* (PHAC)

Im Jahr 1983 wurde im Rahmen eines französisch-marokkanischen Kooperationsprogramms ein „intersektorelles“ Pilotprojekt zur Förderung der peripheren Gebirgsregionen im Zentralen Hohen Atlas beschlossen². Ziel des Projektes war es, über die drei Teilbereiche Weideviehhaltung, Handwerk und Tourismus neue Impulse und die wirtschaftlichen Voraussetzungen zur Verbesserung der Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung zu schaffen und damit auch das Problem der Landflucht abzuschwächen.

Sehr schnell stellte sich heraus, dass sich das Interesse der Bevölkerung in der Hauptsache auf den Tourismus konzentrierte. Während dieses Programm daher in zwei weiteren Phasen nach 1987 verlängert wurde (1987: *Programme de Développement du Tourisme de Montagne*, PDTM; 1991: *Programme d'appui au Développement de la Montagne Marocaine*) und den sanften Tourismus fördern sollte, sind die übrigen Kurse bis auf zwei Ausnahmen (Weberei und Bienenzucht) nicht fortgesetzt worden (vgl. hierzu BOUJROUF 1996, AIT HAMZA/ POPP 1999; MOTTIAUX 2002).

Mit dem Tourismusprogramm wurden seitens des Staates im Wesentlichen zwei konkrete Maßnahmen durchgeführt:

1. Die Ausbildung und Schulung von Bergführern (*Guide de Montagne*) und Begleitpersonal (Maultierführer (*Muletier*), Koch (*Cuisinier*), Betreiber von Privatpensionen (*Gîteurs*)).
2. Die Errichtung der nötigen touristischen Infrastruktur in Form von Privatpensionen (*Gîtes d'étape*) und Schutzhütten (*Refuges d'altitude*) und die entsprechende Vermarktung über ein geeignetes Label, die Verteilung von Infobroschüren, Pressemitteilungen, Messeauftritten usw. (vgl. PEGASE DEVELOPPEMENT 1994)

Der Ausbildungsbetrieb in Tabant

Der Ausbildungsbetrieb konnte 1985 in dem eigens für das Projekt in Tabant (Provinz Azilal) erbauten *Centre de Formation aux Métiers de Montagne* (CFAMM) aufgenommen werden. Bereits 1988 wurden die ersten Absolventen auf den Arbeitsmarkt entlassen. Seitdem werden jedes Jahr 30 weitere Guides ausgebildet, sodass mittlerweile mehr als 450 ausgebildete Bergführer die Schule durchlaufen haben. Im Jahr 1993 erlebte das CFAMM einen entscheidenden Einschnitt. Bis zu diesem Zeitpunkt oblag den französischen Kooperationspartnern (*Centre de Recherche Européen du Tourisme de Montagne/ Briançon*, kurz: CRET)

² Im Einzelnen handelte es sich dabei um die Kommunen Tabant, Abachkou, Zaouiyat Ahansal und Kelâat M'Gouna.

die Konzeption der Ausbildung sowie deren Durchführung durch französische Bergführer aus Chamonix (*Ecole Nationale de Ski et Alpinisme*, ENSA). Nach 1993 übernahm das marokkanische Innenministerium die Leitung. Dieser Wechsel in der Führung hatte gleich in mehrfacher Hinsicht Konsequenzen: Zum einen werden seit dem Weggang der Franzosen viele Spezialausbildungen wie Ski, Klettern, Reiten oder Canyoning nicht mehr unterrichtet. Zum anderen haben sich seither auch die Auswahlkriterien für die Bewerber geändert, die jetzt eine höhere Schulbildung (mindestens *3ème année au secondaire*, was ungefähr der deutschen mittleren Reife entspricht) vorsehen. Viel schwerer wiegen in diesem Zusammenhang allerdings die Vorwürfe vieler Tourismusakteure, dass seit der marokkanischen Übernahme der Ausbildung der Korruption Tür und Tor geöffnet und das Ausbildungsniveau stark abgesunken sei (vgl. hierzu auch MOTTIAUX 2002).

Es kann als ein erstes Ergebnis dieser Arbeit bereits an dieser Stelle festgestellt werden, dass viele Bergführer selbst die Defizite ihrer Ausbildung bemängeln. Mehr als die Hälfte der befragten Führer hat sich im Verlauf der Interviews als unzufrieden mit ihrer Ausbildung gezeigt. Besonders viel Kritik kam dabei von Bergführern, die ihr Diplom erst in den letzten Jahren erworben haben. Häufig wurden Defizite bei den naturkundlichen Aspekten (Geologie, Fauna und Flora) und im Bereich des Umweltschutzes genannt. Auch hinsichtlich des kulturellen Erbes und der Geschichte Marokkos fühlen sich viele Bergführer nicht gut genug ausgebildet, um den Fragen der Touristen kompetent begegnen zu können. Besonders schmerzlich wird die Einseitigkeit der Ausbildung beurteilt, die außer dem Trekking keine weiteren Spezialisierungsmöglichkeiten mehr bietet. Zusammen mit einer Sprachausbildung, die ebenfalls häufig nur als rudimentär bezeichnet wurde, fühlen viele Bergführer sich potenzieller Möglichkeiten zur Verbesserung und Ausweitung ihrer Arbeitsmöglichkeiten beraubt. Einen wirklich kritischen Punkt stellen in diesem Zusammenhang die Ausbildungsinhalte im Bereich der ersten Hilfe und der Bergsicherheit dar, denn während die oben genannten Punkte als Wissenslücken zwar „peinliche Momente“ im Kontakt mit den Touristen schaffen, können Ausbildungsdefizite im Sicherheitsbereich zu durchaus ernsthaften Konsequenzen für alle Beteiligten führen. Die Mängel der Sicherheitsausbildung wiegen umso schwerer, als dieser Schwachpunkt auch von den Touristen bemerkt wird: Insgesamt stellten sie in der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Befragung den Leistungen der marokkanischen Führer mehrheitlich ein sehr gutes Zeugnis aus. In einem Notfall aber würde sich jeder zweite Tourist lieber einem europäischen Bergführer anvertrauen. So verwundert es auch nicht wenn viele Bergführer angaben, durch die Ausbildung insgesamt nicht angemessen auf ihre Tätigkeit vorbereitet zu sein. Neben dem „harten Faktenwissen“ wünschten sich viele Bergführer einen höheren Praxisbezug ihrer Ausbildung, die neben reiner Wissensvermittlung auch Führungsqualitäten und soziale Kompetenz im Umgang mit den Touristen vermitteln sollte. Ein Bergführer, der für den britischen Veranstalter *Explorer* arbeitet und dort eine interne Ausbildung zum Thema *leadership* absolvierte, bemängelte den fehlenden Praxisbezug der Ausbildung in Tabant mit folgenden Worten: „*D’abord je ne connaissait pas ce que veut dire „leadership“, de guider un groupe. À Tabant on ne m’a parlé de ces choses. C’était chez Explorer que j’ai l’apprenti ça*“ (mündliches Interview, September 2003).

Ein zusätzliches Problem liegt darin, dass fachliche Zusatzausbildungen (Ski, Mountainbike, Klettern) nicht staatlich anerkannt werden. Dies wiederum bedeutet, dass sich kaum eine Versicherung findet, bei der man sich als *Guide de montagne* gegen Berufsunfälle bei diesen Aktivitäten absichern kann, und wenn, dann nur gegen, aus Sicht der *Guides*, relativ hohe Beiträge. Dies führt dazu, dass derartige Ausbildungen (und deren Ausübung) nur noch in Ausnahmefällen von den marokkanischen Bergführern wahrgenommen werden.

Die touristische Infrastruktur

Auch für die Konzeption der touristischen Infrastruktur zeichneten in der ersten Phase der Projektdurchführung die Franzosen verantwortlich. In Anlehnung an den *Grande Traversée des Alpes* (GTA) entstand der GTAM, der *Grande Traversée de l'Atlas Marocain*. Im Verlauf des Projektes entstanden allein in der Provinz von Azilal an die 30 - zum Teil klassifizierte - Privatpensionen (*Gîtes d'étape*), die *Délégation du Tourisme* in Azilal, sowie das *Office de Développement du Tourisme rural*. Die Effekte des Projektes GTAM blieben aber durchaus nicht auf die Region des Zentralen Hohen Atlas beschränkt. So wurde ein Label zur Vermarktung des marokkanischen Gebirgstourismus geschaffen, welches die klassifizierten *Gîte d'étapes* in allen Gebirgsregionen Marokkos auszeichnet. Unter diesem gemeinsamen Label wurden auch verschiedene Informationsbroschüren und diverses Werbematerial veröffentlicht, um den Bekanntheitsgrad der marokkanischen Berge zu steigern. Schließlich fällt die Gründung der Bergführervereinigung ANGAMM (*Association Nationale des Guides et Accompagnateurs en Montagne au Maroc*, 1992) und des Verbandes der auf den Gebirgstourismus spezialisierten Reiseveranstalter TRANSMAROC (*Association Marocaine des Agences de voyage Spécialisés en Tourisme de Randonnées, d'Aventure, de Nature et de Sport*, 1992) in diese Zeit (siehe auch Punkt 10.5).

6. Die besondere Situation von Wertketten im Tourismus

6.1 Räumliche Aspekte als Wettbewerbsfaktoren

Im Unterschied zum produzierenden oder verarbeitenden Gewerbe ist das Angebot im Tourismus an einen bestimmten Standort gebunden. Der Kunde konsumiert gleichsam das "touristische Produkt" am "Produktionsort". Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen:

Geographische Faktoren, wie die naturräumliche Ausstattung, die touristische Infrastruktur oder die verkehrstechnische Erreichbarkeit werden zu wichtigen Determinanten des Erfolgs.

Im Tourismus spielen Klischees und Images der Kunden eine wichtige Rolle. Die Vorstellungen und Bilder, welche die Touristen mit einer bestimmten Zielregion verknüpfen sind bisweilen noch entscheidender als die "harten Faktoren". Beispiele für die Bedeutung solcher Images im Tourismus gibt es zu Hauf, sie werden durch die Werbewirtschaft entsprechend vermarktet und gefördert (vgl. z.B.: BARTHA 2003)

Für die Akteure einer globalisierten Tourismuswirtschaft im „bereisten Land“ kann sich dies sowohl positiv als auch negativ auswirken:

Einerseits sind die lokalen Akteure auf ihre Region beschränkt. Ein Wechsel ihrer Tätigkeit ist ihnen nur eingeschränkt möglich. KAPLINSKY und MORRIS (2000: 39) haben gezeigt, wie es beispielsweise den ostasiatischen Herstellern von HiFi-Geräten gelungen ist, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in der Computertechnologie anzuwenden, als die Preise für Fernsehgeräte aufgrund steigenden Konkurrenzdrucks fielen. Den Tourismusakteuren ist ein Ausweichen auf alternative Wertschöpfungsketten dagegen räumlich wie auch inhaltlich nur eingeschränkt möglich; sie bleiben an ihre Region gebunden.

Der hohe Stellenwert von Images für die Reiseentscheidung kann auch negative Folgen haben, wie die rückläufigen Touristenzahlen für islamische Reiseländer im Zusammenhang mit dem Terroranschlag in New York vom 11. September oder dem Krieg im Irak belegen, die allen muslimischen Länder den Stempel unsicherer Reisegebiete aufdrückten.

Value Chain-Studien für das produzierende Gewerbe haben gezeigt, dass viele Akteure in Entwicklungs- oder Schwellenländer durch die globale Konkurrenz aus den Handelsbeziehungen ausscheiden, da ihre Tätigkeiten nur durch geringe Zugangsbarrieren geschützt sind. Schafft es ein touristisches Zielgebiet, seine geographischen Faktoren als *unique selling proposition*

(Alleinstellungsmerkmal) zu vermarkten und sich damit ein unverwechselbares Image zu geben, kann es sich dagegen dauerhaft am Markt positionieren. Die Reiseveranstalter können dann nicht so einfach auf alternative Anbieter ausweichen, wie dies im Fall standardisierter Industriegüter (z.B. Textilien oder Schuhen) möglich ist. Die geographischen Faktoren können so dann natürliche Barrieren für potenzielle Konkurrenten darstellen.

6.1 Die Zielgebiete im marokkanischen Gebirgstourismus

Der Westliche Hohe Atlas

Die am stärksten frequentierte Region stellt der Westliche Hohe Atlas mit dem Jebel Toubkal dar. Nur rund 70 km von Marrakech entfernt, ist das Gebiet in nur kurzer Zeit auch für Individualreisende mit einem *Grand Taxi* oder dem Mietwagen zu erreichen. Als Ausgangspunkt für Touren dient der Ort Imlil, das “Chamonix Marokkos“. Dort findet sich neben zahlreichen Cafés, Restaurants und Beherbergungsbetrieben auch das ständig besetzte *Bureau des Guides*, wo man die Dienste eines Bergführers anmieten kann. Auch sprechen aufgrund der langen touristischen Tradition des Ortes die meisten Akteure zumindest ein akzeptables Französisch. Dieser Umstand macht die Region für Individualtouristen besonders interessant. Neben Imlil ist vor allem der Ort Oukaimeden von touristischer Bedeutung, da von hier aus im Winter Skitouren möglich sind. Auch bei den Einheimischen erfreut sich die Region einer gewissen Beliebtheit, denn am Fuß des Jebel Toubkal befindet sich der Wallfahrtsort Sidi Chamarouch, der mit seinem heiligen



Abbildung 2: Der Wallfahrtsort Sidi Chamarouch am Fuße des Jebel Toubkal

weißen Felsen ein beliebtes Ziel für gläubige Pilger darstellt.

Von Imlil aus starten Touren von unterschiedlicher Dauer, angefangen von zweistündigen Spaziergängen bis hin zu zweiwöchigen Touren. Mit dem Jebel Toubkal hat man die Möglichkeit, den höchsten Berg Nordafrikas (4165m) zu besteigen. Dies erscheint umso attraktiver, als für den Gipfelsturm keine besonderen alpinistischen Fähigkeiten vorausgesetzt werden (DRESCH/ LEPINAY 1942). Von Imlil aus ist die Gipfelbesteigung für einigermaßen geübte Wanderer

in zwei Tagen zu schaffen. Zumeist wird dabei auf 3200m Höhe im *Refuge Neltner* die Möglichkeit zur Übernachtung genutzt. Das Gebiet ist an Unterkünften recht gut ausgestattet. Allein in der näheren Umgebung des Toubkal finden sich zwölf *Gîtes d'étape* und vier Schutzhütten. Der Westliche Hohe Atlas stellt nicht nur für die Touristen, sondern auch für die meisten Veranstalter die erste Wahl dar. Wie noch näher gezeigt werden wird (Punkt 9.3 dieser Arbeit), machen die Transportkosten einen erheblichen Teil des Reisepreises innerhalb Marokkos aus. Somit fallen die Kosten aufgrund der kurzen Distanz für die Agenturen und Veranstalter hier am niedrigsten aus. Der hohe infrastrukturelle Erschließungsgrad des Gebietes macht auch eine kurzfristige und flexible Planung möglich. Nach Angaben der befragten Akteure findet im Schnitt die Hälfte aller in den marokkanischen Gebirgen durchgeführte Touren im westlichen Hohen Atlas statt. (40% entfallen nach deren Angaben demnach auf den zentralen Hohen Atlas und 10% auf die Regionen des AntiAtlas). Gesicherte Angaben über Gästeankünfte oder Übernachtungen existieren für den Gebirgstourismus indes nicht. Inoffizielle Zahlen gehen für den Zentralen Hohen Atlas von ca. 40.000 Touristen jährlich aus (AIT HAMZA/ POPP 1999: 197 ; PEYRATOUT in MOTTIAUX 2001: 27). Dies würde bedeuten, dass rund 50.000 Touristen jährlich die räumlich eng begrenzte Region um den Jebel Toubkal aufsuchen. Die tatsächliche Zahl liegt vermutlich noch höher, da die Individualtouristen und inoffiziell durchgeführten Touren nicht ausreichend erfasst werden können.

Dass allein mit der relativ hohen Zahl an Touristen auch ökologische und soziale Belastungen für die Region einhergehen liegt dabei auf der Hand und wird von einigen Akteuren auch heftig bemängelt.



Abbildung 3: Das Dorf Imlil – Ausgangspunkt für Touren im Jebel Toubkal

Der Zentrale Hohe Atlas

Das zweite wichtige Zielgebiet für den Gebirgstourismus sind die Regionen des Tals von Ait Bougmez und des Tals des Oued M'Goun im Zentralen hohen Atlas. Die zu überwindende Distanz von Marrakesch aus ist hier deutlich größer als im Westlichen Hohen Atlas. Der Ort Tabant stellt den zentralen Ausgangspunkt für die Bergtouren im Tal von Ait Bougmez an der Nordflanke des Zentralen Hohen Atlas dar und ist ungefähr 190 km von Marrakech entfernt. Für Touren im Tal des Oued M'Goun muss man gar bis nach Kelaat M'Gouna fahren, was eine Fahrt von gut 300 km und die Überquerung des Hohen Atlas nötig macht.

Die Region verfügt mit 40 Gîtes d'étape über eine gute Beherbergungsinfrastruktur; die räumliche Verteilung konzentriert sich jedoch hauptsächlich auf die Region um Ait Bougmez. Laut Angabe des marokkanischen Tourismusministeriums existiert dort zwar offiziell ein *Bureau de Guides*; in der Praxis hat es jedoch, zumindest für Individualreisende keine Bedeutung. Diese Region ist für Trekker, die ihre Reise selbst organisieren wollen daher nicht so geeignet wie die Region um Imlil.

In Kelaat M'Gouna an der Südabdachung existiert ebenfalls ein kleines, allerdings nicht ständig besetztes *Bureau de Guides* mit drei Bergführern.



Abbildung 4: *Das Tal von Ait Bougmez*

Das Bergmassiv des Zentralen Hohen Atlas zeigt sich in seiner Gesamtheit weniger schroff und mit grünen Tälern und weniger steilen Gipfeln insgesamt „malerischer“ als der westliche Hohe Atlas mit seinen zerklüfteten Tälern und scharfen Graten. Auch hier können mehrere Gipfel mit mehr als 4000m Höhe bestiegen werden. Aufgrund der Geländeverhältnisse (lange Aufstiegszeiten) und der Entfernung der hohen Gipfel von den Ausgangsorten muss man im Zentralen Hohen Atlas allerdings mehr Zeit für eine Tour

einrechnen. Kurzexkursionen rechnen sich, auch aufgrund der langen Anfahrtszeit, nicht. Neben den Transportkosten der Anfahrt muss also auch die Beschaffenheit des Geländes selbst als Kostenfaktor in die Rechnung der Veranstalter einbezogen werden. Denn während im Westlichen Hohen Atlas ein Maultier im Schnitt das Gepäck von drei Touristen tragen kann, schafft es im Zentralen Hohen Atlas nur das von zwei. Somit fallen über das Anmieten eines zusätzlichen Mulis insgesamt höhere Kosten an, bzw. fällt die Gewinnspanne hier schmaler aus.

Obwohl sich die staatliche Förderung des Gebirgstourismus auf den Zentralen Hohen Atlas konzentriert hat, ist das Gebiet hinsichtlich der Touristenzahlen noch nicht ganz auf dem Niveau des Westlichen Hohen Atlas angekommen. Auf ca. 30-40% des gesamten Touristenaufkommens im Gebirgstourismus schätzen die Agenturen im Schnitt den Anteil des Zentralen Hohen Atlas.

Der Jebel Saghro

Als Alternative zu den Zielgebieten im Hohen Atlas bieten sich die Gebirgsstöcke des Jebel Saghro und des Jebel Siroua an. Aufgrund der geographischen Lage weit im Süden und der niedrigeren Höhe stellt vor allem der Jebel Saghro eine geeignete Destination für Trekker im Winterhalbjahr dar. Für den Jebel Siroua trifft dies nur mit Einschränkungen zu, da der gesamte Herbst und Frühwinter aufgrund ungünstiger Wetterbedingungen eine Tour oft unmöglich macht. In der vorliegenden Arbeit wurde dieses Massiv daher (und auch aufgrund der geringen Einschätzung seitens der befragten Akteure) außer Acht gelassen.

Der Jebel Saghro zeigt sich vom Erscheinungsbild deutlich anders als die Hochgebirgsregionen des Hohen Atlas. Wüstenhaft, beinahe gänzlich vegetationslos und kaum besiedelt, sind die Gesteins- und Felsformationen des zu den Ausläufern des AntiAtlas gehörenden Gebirges die landschaftliche Attraktion. Die Reisewerbung beschreibt die Landschaft oft als "Mondlandschaft". Der zu den variscischen Gebirge zählende AntiAtlas (erdgeschichtlich deutlich älter als der im

Verlauf der alpidischen Faltung entstandene Hohe Atlas) bietet beeindruckende Granit- und Ryolithformationen, bizarre Felsformationen aus verfestigten Sandstein und mächtige Konglomerate in den zumeist ausgetrockneten Tälern. Neben der außergewöhnlichen Landschaft werden gerade die Abgelegenheit des Gebietes und die dort lebenden Nomaden vom Stamm der Ait Atta von den Reiseveranstaltern als Pluspunkte des Saghro genannt.

Von Marrakesch ist der Jebel Saghro am weitesten entfernt, ganz gleich ob man die Tour an der Nordabdachung von Ait Youl oder Tagdilt, oder vom Süden her von N'kob bzw. Handor aus beginnt. In jedem Fall ist der gesamte Hohe Atlas über den Tizi n'Tichka zu passieren, und danach sind noch einmal ca. 130 km bis zu den genannten Ausgangspunkten zurückzulegen. Dies macht aufgrund der Transportkosten diese Touren insgesamt zu den teuersten Angeboten.

Touristisch ist das Massiv inzwischen recht gut erschlossen, wenngleich es noch nicht das Niveau der Gebiete im Hohen Atlas erreicht. Insgesamt finden sich 16 Beherbergungsbetriebe im Jebel Saghro, wobei sich der Großteil auf die Randlagen des Gebirges konzentriert. Tagdilt (drei *Gîtes*) und Ait Youl (vier *Gîtes*) im Norden, sowie N'kob (zwei *Gîtes*, ein Hotel und eine Pension) und Handor (zwei *Gîtes*) auf der Südseite

sind die touristisch relevanten Orte, im Inneren des Massives finden sich dagegen nur drei nicht klassifizierte und sehr bescheiden ausgestattete Herbergen in Bab n' Ali (zwei *Gîtes*) und Iggli (eine *Gîte*)³. Seit 2003 existiert in N'kob auch ein *Bureau de Guides*, das allerdings fast immer geschlossen ist.

Im Grunde beschränken sich die Touren zumeist auf zwei Varianten: Die Nord-Süd Durchquerung von Tagdilt nach Handor (oder umgekehrt) oder ein Rundkurs von Ait Youl nach Tagdilt. Davon abweichende Touren sind selten und bleiben meist einzelne Episoden von Spezialveranstaltern. Das räumliche Potenzial ist durch die Wasserknappheit vor allem im Osten des Massivs stark eingeschränkt.

Insgesamt spielt der Jebel Saghro eine weitaus geringere Bedeutung im Gebirgstourismus als die Zielgebiete im Hohen Atlas. Nur ungefähr 10% der Trekkingtouren finden nach geschätzten Angaben der Agenturen hier statt. Individualtouristen finden nur sehr selten den Weg in dieses Massiv, auch für viele Bergführer spielt es überhaupt keine Rolle. Allerdings gilt zu berücksichtigen, dass der Jebel Saghro oft in Kombination mit Wüstentouren, Kameltrekking oder Allradexkursionen angeboten wird und eindeutige Zuordnungen daher nicht immer möglich sind.



Abbildung 5: *Wüstenhafte Landschaft im Jebel Saghro*

Die drei untersuchten Zielgebiete weisen also unterschiedliche geographische Attraktionen und Ausstattungsmerkmale auf. Diese Faktoren bestimmen das Angebot und lassen, im Gegensatz zu Erzeugnissen des produzierenden Gewerbes, nur in beschränktem Maße Verbesserungen zu. Entscheidende Punkte für den Erfolg sind daher die Vermarktung und die infrastrukturelle Ausstattung des jeweiligen

³ Daneben existieren noch weitere Übernachtungsmöglichkeiten, beispielsweise in Assaka, Tagmout oder Iknioun, die allerdings nur sehr sporadisch aufgesucht werden. Eine genaue Übersicht aller Beherbergungsbetriebe bietet die Wanderkarte: *Kulturtrekking im Dschebel Saghro* von AIT HAMZA/ POPP (2003).

Zielgebietes. Gerade die Frage der Infrastruktur bietet jedoch ein erhebliches Konfliktpotenzial. Was an Infrastruktur im Trekkingtourismus nötig ist wurde von den Akteuren in der Untersuchung sehr kontrovers beurteilt. Ihre Aussagen spiegeln die gesamte Bandbreite des Diskussionsstandes wider und reichen vom forcierten Ausbau des Straßen- und Wegenetzes, neuen Hotels, Beschilderungen und *Service Points* bis zur völlig konträren Forderung, alles so zu lassen wie es ist. Selbst das Verbot von Sattelitenempfängern oder elektrischen Leitungen in den Dörfern wird von einigen gefordert, um so die Bergwelt als authentisch und ursprünglich vermarkten zu können.

7. Die touristische Nachfrage

Die wenigen Arbeiten, die sich bisher mit dem Gebirgstourismus in Marokko befassten, setzten sich ausschließlich mit den lokalen Akteuren und den Effekten in den Zielregionen auseinander (z.B. AIT HAMZA/POPP 1999, 2000 für die *Gîtes d'étape* im Zentralen Hohen Atlas, MOTTIAUX 2002 für die *Guides de Montagne* oder die Beiträge des Tagungsbandes zum Kolloquium *Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc*, Marrakesch 1995).

Eine systematische Beschreibung der Nachfrageseite steht bisher noch aus. Da jedoch am Ende einer jeden *Value Chain* in letzter Konsequenz der Markt, und somit der Kunde (Tourist) steht, bedarf es zur weiteren Einschätzung der Situation im Gebirgstourismus zumindest elementarer Kenntnisse über die Nachfragestruktur. Im Folgenden soll deshalb hier eine Charakterisierung der Touristen nach soziodemographischen Merkmalen erfolgen. Weiterhin werden die Reisemotive, sowie die Einschätzung des Angebotes aus Sicht der Touristen dargestellt.

7.1 Demographische Beschreibung der Touristen

Who travels with Guerba?

Guerba has always been popular with travellers of all ages. Mostly you'll find your companions aged from 18-60, with the average in their 30s. You are likely to travel with adults from many walks of life, and from all over the world. Just over half of our travellers (55%) are female" (Internetauftritt, Katalog *Guerba* 2003).

Alter

Die Beschreibung ihrer Klientel durch den britischen Veranstalter *Guerba* kann beinahe als typische Charakterisierung der Trekker in den marokkanischen Bergen gelten. Tatsächlich fanden sich in der Befragung Reisende aller Altersklassen. Während die jüngsten Trekker gerade mal 18 Jahre alt waren, zählte der älteste Teilnehmer einer Bergtour dagegen stolze 69 Lenze. Das Durchschnittsalter betrug dabei 39 Jahre, die Hälfte aller Befragten war jünger als 36 Jahre, und jeweils ein Viertel der Touristen war jünger als 25 oder älter als 50 Jahre.

Geschlechtliche Verteilung

Auch das Geschlechterverhältnis zeigt sich ähnlich ausgewogen, wie es der Reiseveranstalter oben beschreibt. Insgesamt finden sich in der Untersuchung beinahe ebenso viele Frauen wie Männer (46, 4 bzw.

53,6 %). Bei den Pauschalreisenden ist das Verhältnis dabei völlig ausgewogen (50,2:49,8%), bei den Individualreisenden dagegen dominieren die Männer mit 78% deutlich. Da der überwiegende Teil der Befragten bei der Reisegestaltung allerdings auf das Angebot eines Reiseveranstalters zurückgegriffen hat (78% im Hohen Atlas, 97% im Jebel Saghro), kommt dieses Übergewicht insgesamt nicht allzu stark zum Tragen⁴.

Herkunft

Die Touristenbefragung konnte die deutliche Dominanz Frankreichs als Quellland Nummer eins aufzeigen und unterstreicht damit die Annahme, die zu Beginn der Arbeit durch die amtlichen Statistiken und die Katalogauswertung der Veranstalter zu vermuten war. Auf die drei untersuchten Nationen bezogen, stammen etwas mehr als die Hälfte (52%) aller befragten Touristen im Hohen Atlas aus Frankreich. Den zweiten Rang belegen die Briten mit 34%, gefolgt von den Deutschen mit 14%. Bezieht man die Nationalitäten aller im Verlauf der Untersuchung befragten Urlauber mit in die Auswertung ein, so machen diese zusammengenommen rund 20% aller befragten Trekker aus, was die prozentualen Anteile der Franzosen, Briten und deutschen Touristen entsprechend sinken lässt (siehe Abbildung 6)

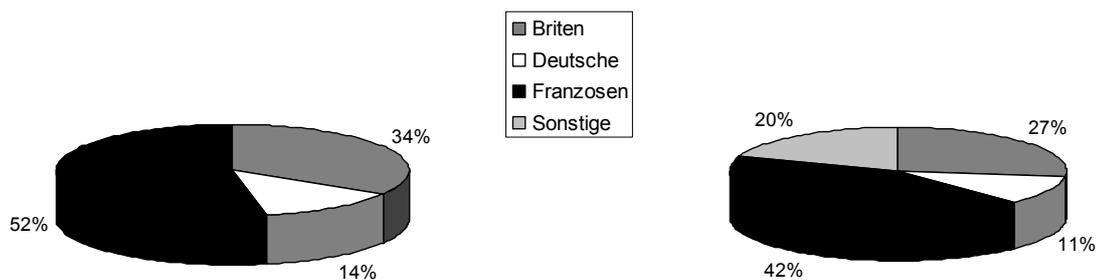


Abbildung 6: Verteilung der Gebirgstouristen nach Nationalität (N= 229, Erhebungen im April/ September 2003 in Handor und am Jebel Toubkal)

Im Vergleich zur Verteilung der Übernachtungsgäste, die sich aus den amtlichen marokkanischen Statistiken ergibt, fällt die Dominanz der französischen Gäste in der Untersuchung noch höher aus. Das Verhältnis relativiert sich aber geringfügig, wenn die Touristen nicht nach Nationalitäten, sondern nach der Sprache unterteilt werden. Immerhin lag die Vermutung nahe, dass der hohe Anteil der französischen Touristen ursächlich mit der weiten Verbreitung des Französischen in Marokko in Zusammenhang steht. Nach Sprachen

⁴ In der Untersuchung standen den Touristen bei der Frage nach der Reiseform drei Antwortmöglichkeiten zur Auswahl.: 1. Teilnehmer einer Pauschalreise, wenn die Reise komplett von einem Veranstalter organisiert wurde, 2. Individualreisender mit angemietetem Guide und Tragtier, wenn die Tour selbst organisiert wurde, aber von einem einheimischen Guide und einem oder mehreren Muletiers durchgeführt wurde, sowie 3. als Individualreisender auf eigene Faust, wenn die Tour selbst organisiert und ohne fremde Dienstleistung durchgeführt wurde. De facto entspricht die Variante 2 in den meisten Fällen ebenfalls einer Pauschalreise, da nur die wenigsten Touristen, welche die Dienste eines Guides in Anspruch nehmen, ihre Tour komplett selbst organisieren, sondern dies zumeist auch dem Bergführer überlassen. Umgekehrt finden sich des öfteren Gebirgstouristen, die Marokko eigentlich individuell bereisen, ihre (zumeist kurze Bergtour) aber pauschal im Land selbst buchen. Die meisten Reiseführer und Fachzeitschriften (z.B. Lonely Planet oder Reise Know how; Trek Magazine) halten hierzu Informationen über die einschlägigen Treffpunkte der Bergführer bereit, die solche Touren organisieren (z.B. Hotel Ali in Marrakech) .

unterteilt, vermindert sich das frankophone Übergewicht jedoch noch eher zugunsten der englischsprachigen Trekker. Dies hängt auch mit der anfangs geäußerte Vermutung zusammen, dass britische Veranstalter auch Touristen aus englischsprachigen Ländern außerhalb Großbritanniens anziehen. Tatsächlich fanden sich bei den britischen Veranstaltern neben 46 Reisenden aus UK auch vier Gäste aus Neuseeland, zwei Australier, vier US-Amerikaner und drei Iren.

Bezieht man in die Untersuchung dann wiederum die Sprachen aller befragten Touristen ein, so zeigt sich folgendes Bild (Abbildung 7): Der Anteil anglophoner Touristen reduziert sich relativ noch etwas stärker als der französisch- und deutschsprachige. Die übrigen Sprachen machen lediglich 6% aller befragten Touristen aus. Gemessen an dem oben genannten Anteil von 20% in der Verteilung nach Nationalitäten, unterstreicht dieser Wert aber insgesamt das hohe Gewicht der französisch- und englischsprachigen Klientel im Hohen Atlas.

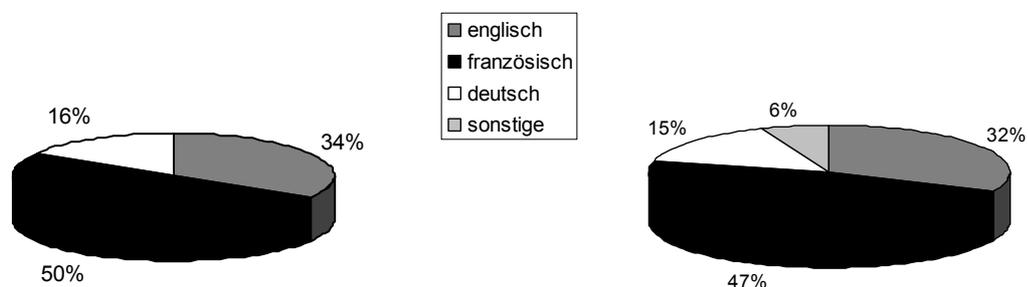


Abbildung 7: Verteilung der Gebirgstouristen nach Sprache (N= 229, Erhebungen im April/ September 2003 in Handor und am Jebel Toubkal)

Ohne diese Zahlen nun überinterpretieren zu wollen⁵, lässt sich zumindest folgende grob gefasste Aussage treffen: Die frankophone Klientel stellt in der Untersuchung die zahlenmäßig größte Gruppe dar. Die Dominanz ist hier noch stärker ausgeprägt als sie die amtliche Statistik für das gesamte Land ausweist. Vor allem aber die englischsprachigen Touristen erscheinen in den marokkanischen Bergen zahlenmäßig überrepräsentiert. Deutsche (und deutschsprachige) Trekker zieht es dagegen deutlich seltener in die marokkanischen Gebirge. Dennoch sind sie hier deutlich stärker vertreten, als es die statistischen Zahlen für Gesamtmarokko vermuten lassen und widerlegen somit das oft geäußerte Klischee über deutsche Urlauber, für die Marokko nur aus den Stränden Agadirs bestehe.

⁵ Eine repräsentative Aussage über die Gesamtverteilung der Touristen konnte im Rahmen der Untersuchung nicht getroffen werden, da die Interviews nur in drei Sprachen, nämlich auf deutsch, englisch und französisch geführt wurden. Dies führt automatisch zu verzerrten Ergebnissen in der Stichprobenauswahl, da zu erwarten ist, dass anderssprachige Touristen nicht in die Auswahl aufgenommen werden. Tatsächlich wurden aber im Verlauf der Untersuchung keine einzige spanische, italienische oder US-amerikanische Reisegruppe angetroffen, die man überhaupt hätte befragen können. Es darf somit davon ausgegangen werden, dass eine eventuelle Verzerrung in der Stichprobenauswahl das Ergebnis nicht grundlegend beeinflusst haben dürfte.

7.2 Reiseerfahrung und Reismotive

Reiseerfahrung

Bei den Trekkern in den marokkanischen Gebirgen handelt es sich größtenteils keineswegs um Anfänger: Mehr als 70% gaben an, mindestens schon eine Trekkingtour gemacht zu haben, beinahe die Hälfte der Befragten hat dabei schon zwei Reisegebiete, mehr als jeder Vierte (27%) sogar drei oder mehr Trekkinggebiete durchwandert. Dabei führen allerdings Destinationen in Europa, zumeist im jeweiligen Herkunftsland, die Beliebtheitsskala an.

Marokko dagegen stellt für mehr als drei Viertel der Befragten touristisches Neuland dar. Lediglich 69 von den 310 der Touristen, die sich zu dieser Frage äußerten (das entspricht ca. 23 %) haben das Land zu einem früheren Zeitpunkt schon einmal, zumeist im Verlauf einer Rundreise, bereist; 23 Befragte schon öfter als einmal. Eine Trekkingtour in Marokko haben dagegen nur 12 der Befragten schon einmal unternommen, das entspricht gerade einmal 4% aller Befragten.

Reisemotive

Bei den Urlaubsmotiven lässt sich der Naturbezug als deutlicher „Spitzenreiter“ ausmachen: Grob umrissen lassen sich die Beweggründe für eine Trekkingtour in den marokkanischen Bergen zusammenfassen als „Wunsch nach sanftem Reisen auf hohe Berggipfel in landschaftlich reizvoller und unberührter Natur“.

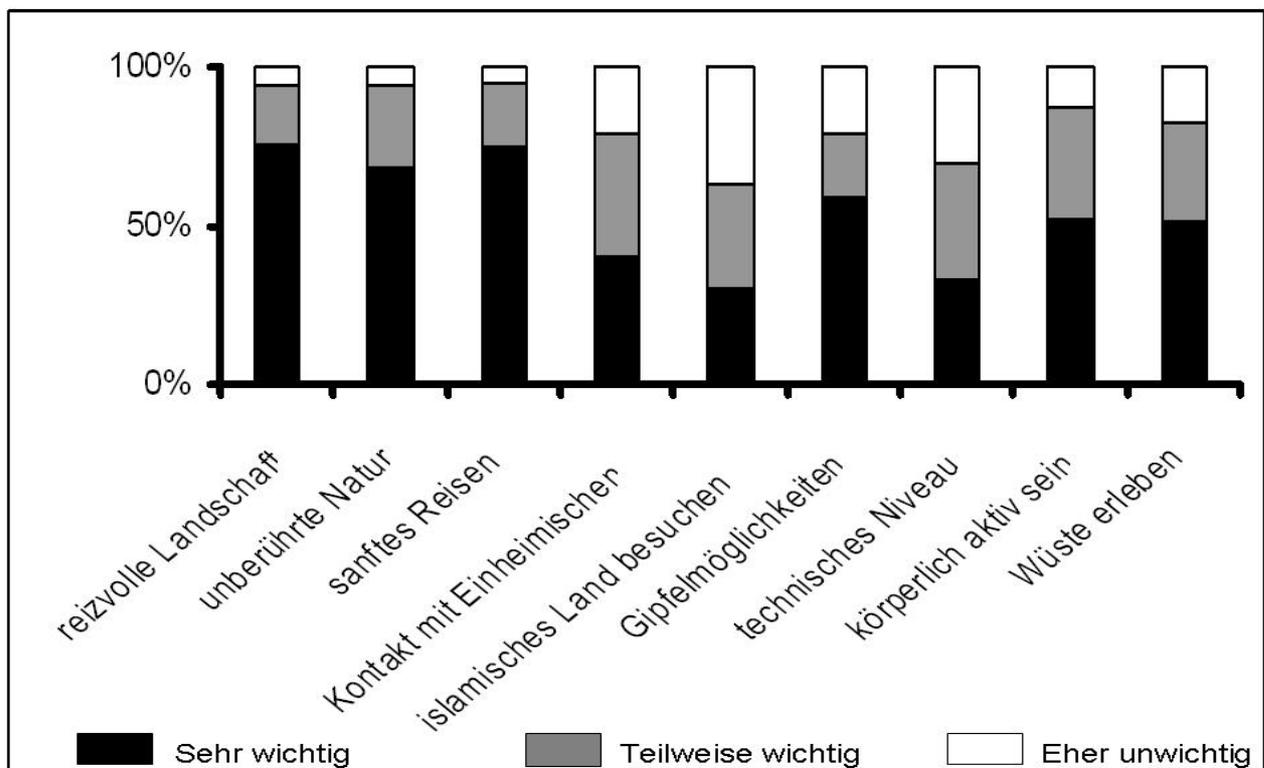


Abbildung 8: Reismotive für eine Trekkingtour in den marokkanischen Bergen, N=318

Für über drei Viertel der Befragten stellt die reizvolle Gebirgslandschaft Marokkos einen sehr wichtigen oder zumindest wichtigen Grund für eine Trekkingtour dar. Dabei sollte die Reise den Anforderungen des sanften Reisens genügen, was sich, logischerweise, am besten in noch unberührter Natur umsetzen lässt. Der Kontakt zur einheimischen Bevölkerung spielt bei den Urlaubsmotiven bereits eine untergeordnete Rolle, und dass mit Marokko ein islamisches Land bereist wird, erachtet nur noch ein knappes Drittel der Befragten als wichtig für einen Besuch. Dagegen stellen die Gipfel des Hohen Atlas ein deutliches Highlight für die Trekker dar. Für gut 60% stellt die Möglichkeit einer Bergbesteigung einen wichtigen Urlaubsanreiz dar, umso mehr, als diese sich relativ leicht erklimmen lassen; denn technisch anspruchsvolles Bergwandern mit ausgesetzten Passagen und langen Touretappen stehen nicht im Mittelpunkt des Interesses. Mit dem relativ moderaten Niveau der Touren glauben viele Touristen sich bereits ausreichend körperlich gefordert. Nach den Nationalitäten differenziert, zeigen sich durchaus unterschiedliche Präferenzen in den Besuchsmotiven. Dies wird durch Abbildung 9 verdeutlicht, in der dargestellt wird, wie oft, nach Nationalitäten getrennt, die einzelnen Kategorien als „sehr wichtig“ für eine Trekkingtour in Marokko genannt wurden.

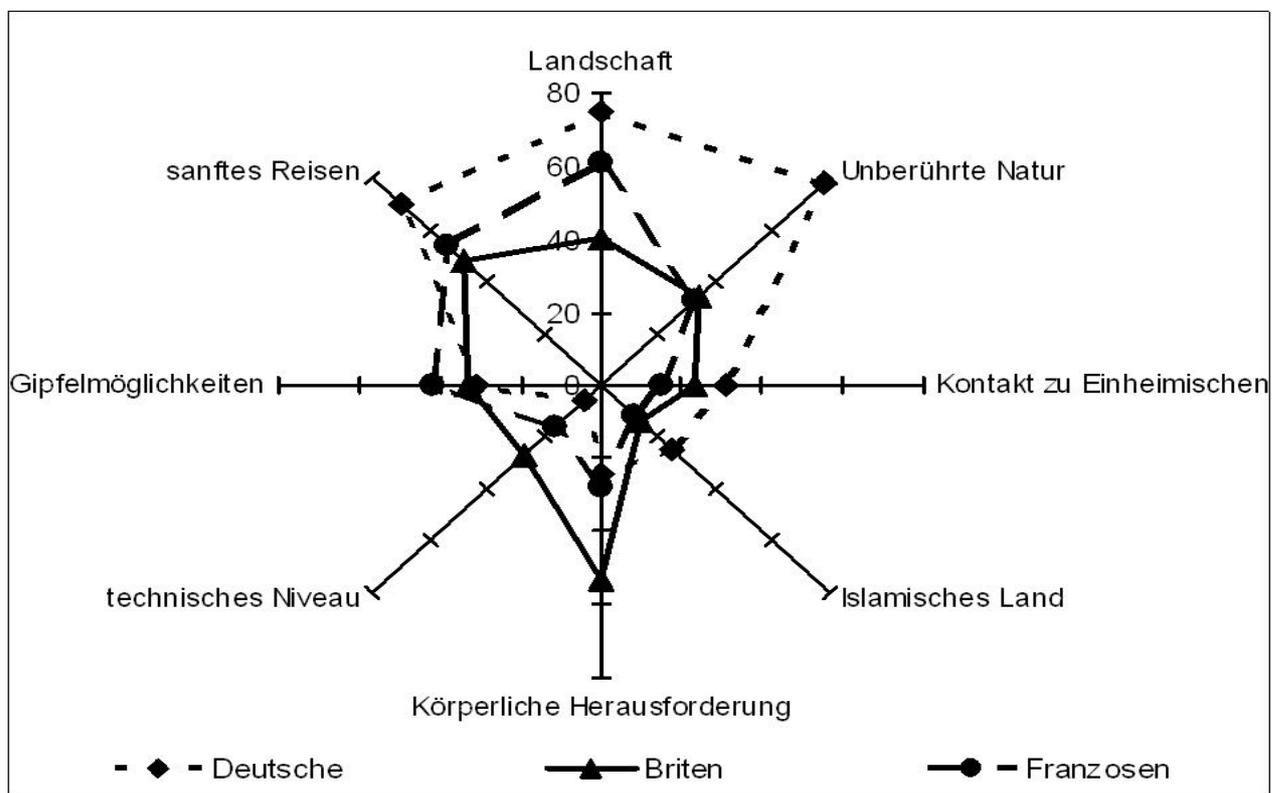


Abbildung 9: Angabe des wichtigsten Besuchsgrundes nach Nationalität, N=310

Der insgesamt sehr hoch eingeschätzte Naturbezug stellt im direkten Vergleich für die Deutschen das wichtigste Motiv dar. Sie bewerten auch den Kontakt zu den Einheimischen und den Wunsch, ein islamisches Land zu bereisen, etwas höher ein als Briten und Franzosen. Gipfel zu besteigen wird dagegen von den Franzosen hoch eingeschätzt; die Briten präsentieren sich dagegen als sportbegeistert und suchen, mehr noch als Franzosen und Deutsche, die körperliche Herausforderung.

Der insgesamt hohe Stellenwert der Natur zeigt sich auch in der Beurteilung des Dritt-Welt-Tourismus und in der Selbsteinschätzung, beziehungsweise in der Bewertung des gewählten Reiseveranstalters. So sprechen knapp 41% der Befragten dem Entwicklungsländertourismus positive Effekte für die bereisten Länder zu, 36% glauben zumindest, dass sich positive und negative Effekte die Waage halten. Dabei werden vor allem die ökonomischen Auswirkungen als sehr positiv gesehen, aber auch hinsichtlich der sozialen Begleiterecheinungen des Tourismus überwiegen die optimistischen Einschätzungen. Ein völlig anderes Bild zeigt sich dagegen, wenn es um die ökologischen Auswirkungen des Tourismus geht: Hier überwiegen die negativen Einschätzungen deutlich. Über 60% sehen hier die Schattenseite des Dritt-Welt Tourismus, lediglich 14% der Befragten glauben an positive ökologische Effekte in den Zielländern (siehe Abbildung 10)

Doch gemäß dem Grundsatz „Touristen sind immer die anderen“ werden von der Mehrzahl der Trekker in Marokko die Auswirkungen der eigenen Reise differenzierter beurteilt. Mehr als die Hälfte (54%) geben an, mit der von ihnen gewählten Reise die Vorgaben des sanften Tourismus völlig zu erfüllen. Weitere 35% glauben, diese Vorgaben zumindest teilweise zu erfüllen, und nur magere 2% glauben, auf ihrer Reise gegen die Ideen des sanften Tourismus zu verstoßen. Dabei wird von der Mehrzahl der Befragten sanfter Tourismus hauptsächlich mit umweltverträglichen Reisen gleichgesetzt und geht somit konform mit den Darstellungen, die sich in der überwiegenden Zahl der Kataloge der Reiseveranstalter finden.

Somit scheint das Konzept der Tourismusakteure aufzugehen, die allesamt das umweltverträgliche Reisen in den Vordergrund ihrer Marketingstrategie stellen. Auch für den umweltbewussten Trekker bleibt eine Gebirgstour somit ein „Genuss ohne Reue“.

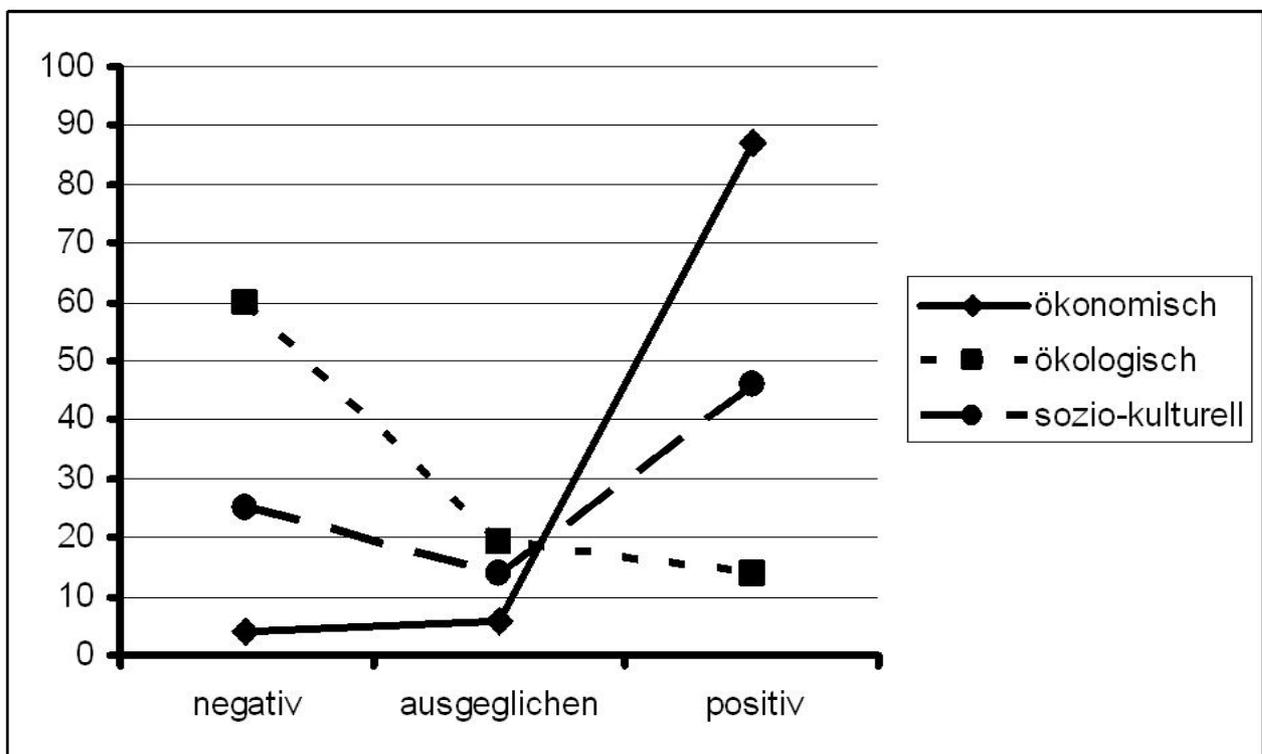


Abbildung 10: Einschätzung der Auswirkungen des Gebirgstourismus, N= 282

Bewertung des Angebotes

Dies mag unter anderem maßgeblich dazu beitragen, dass sich fast drei Viertel der befragten Urlauber (73%) überaus zufrieden mit ihrem Aufenthalt in den marokkanischen Bergen zeigen und jeder vierte zumindest teilweise zufrieden mit seinem Aufenthalt ist. Lediglich zwei Prozent der Befragten äußern völligen Unmut über die gebotenen Leistungen. Besonders die reizvolle Landschaft und das gute Preis-Leistungsverhältnis werden positiv herausgestellt und von jeweils knapp der Hälfte der Befragten (Landschaft: 47%, Preis-Leistung: 46%) als sehr gut bewertet. Auch mit der Betreuung durch den *Guide* ist die überwiegende Mehrzahl der Trekker ebenso zufrieden gewesen wie mit der Organisation und der Verpflegung. Das Urteil der Touristen zeigt aber auch, wo das Angebot in den marokkanischen Bergen noch Schwächen aufweist.

Am deutlichsten wird dies im Bereich der Hygiene und der Sanitäreinrichtungen, die für viele Trekker einen Anlass zur Kritik darstellten. 57% beurteilen die Situation hier als höchstens durchschnittlich, weitere 27,5% schätzen sie eher schlecht ein. Aber auch der Gedanke an einen Notfall lässt bei der Hälfte der befragten Touristen gemischte Gefühle aufkommen, denn um die Erste Hilfe-Ausbildung der Guides ist es ihrer Einschätzung nach nicht besonders gut bestellt. So wünschten sich denn 55% der Touristen in einem Notfall lieber von einem europäischen als von einem marokkanischen Bergführer versorgt zu werden. Schließlich lassen auch die Unterkünfte nur etwas mehr als ein Drittel (37,5%) der Touristen zu Begeisterungstürmen hinreißen, mehr als die Hälfte findet dagegen lediglich ausreichend (57,5%) oder gar schlecht (5%) untergebracht worden zu sein (vgl. Abb. 11).

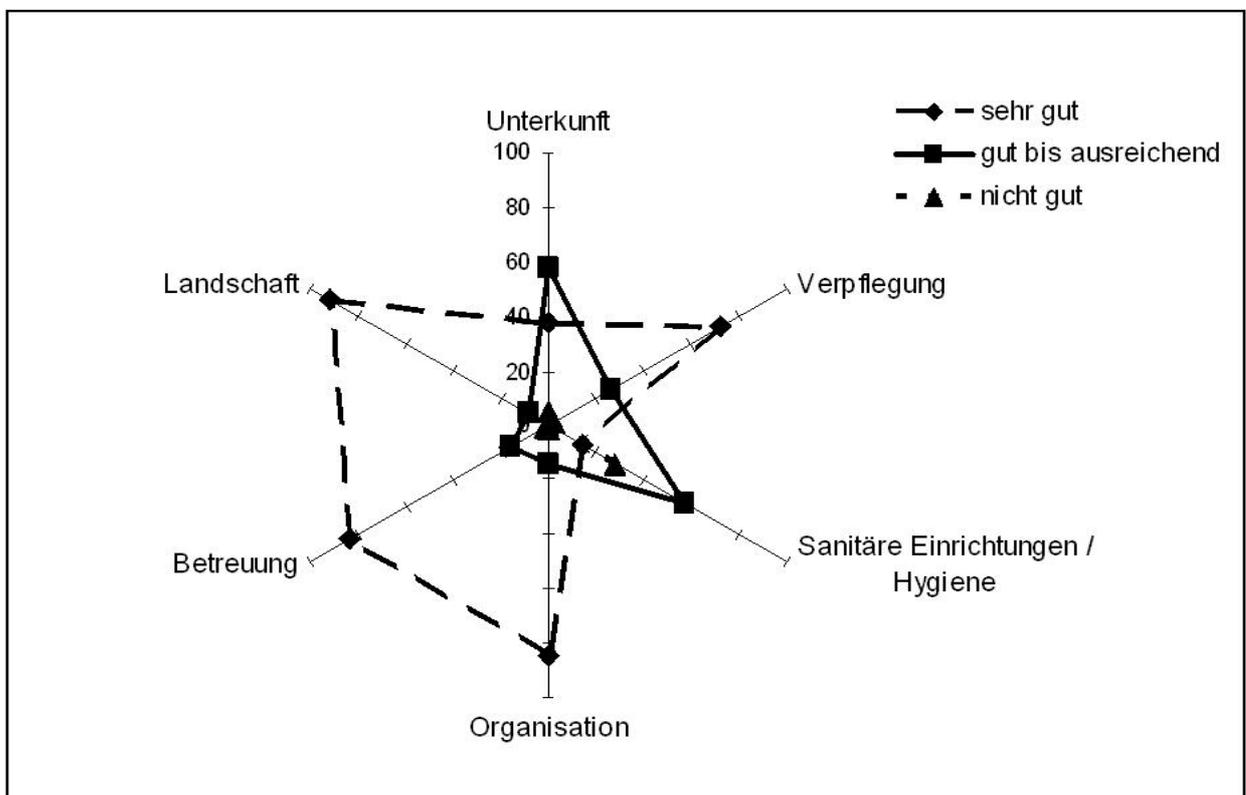


Abbildung 11: Bewertung einzelner Touraspekte durch die Touristen
(Angaben in % der Antworten, N=292)

So wurde in der generellen Einschätzung der Reise die Qualität doch deutlich niedriger eingeschätzt, als es der hohe Grad der Zufriedenheit vermuten lässt. Das insgesamt gut eingestufte Preis-Leistungsverhältnis führt aber offensichtlich dazu, dass sich einzelne Schwachpunkte im Angebot nicht allzu sehr in den Vordergrund spielen, zumal auch die Mehrzahl der einzelnen Reiseaspekte sehr positiv bewertet wurden.

	Qualität des Angebotes	Preis-Leistungsverhältnis
sehr gut	36,8	46,3
gut	47,8	44,9
durchschnittlich	11,8	8,1
ausreichend	2,9	0,7
eher schlecht	0,7	---

Tabelle 1: Bewertung von *Qualität* und *Preis-Leistungsverhältnis* durch die Touristen ($N= 320$)

Vor allem die reizvolle Landschaft des Zielgebietes, die professionelle Organisation der Reise und die Betreuung durch die *Guides* scheinen Mängel im Angebot wieder wettmachen zu können.

8. Die Akteure im marokkanischen Gebirgstourismus

Wie bereits eingangs erwähnt lautet eine der zentralen Fragen dieser Arbeit, wer die Akteure im marokkanischen Gebirgstourismus sind, welche Position sie innerhalb der Wertkette des „Trekkingtourismus“ besetzen und welche Entwicklungsmöglichkeiten sich ihnen bieten.

Bevor die einzelnen Aspekte der *Value Chain* aufgezeigt werden, soll an dieser Stelle eine kurze Beschreibung der einzelnen Akteursgruppen vorausgeschickt werden.

8.1 Die Reiseveranstalter (*Tour opérateurs*)

Trotz der angesprochenen hohen wirtschaftlichen Bedeutung des internationalen Tourismus und der offensichtlichen Schlüsselposition der Reiseveranstalter innerhalb des Tourismussektors sind diese Unternehmen bisher nur selten Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Eine der wenigen neueren Arbeiten hierzu stammt von IOANNIDES, der sich eingehend mit der Rolle spezialisierter nordamerikanischer Reiseveranstalter befasst hat. Auch er erkennt ein überraschendes Desinteresse akademischer Forschungsarbeit an der Rolle der Reiseveranstalter, gerade im Hinblick auf deren „...*crucial role (...) in determining the dynamics of international tourism...*“ (IOANNIDES 1998: 139). Er führt dies vor allem auf die schlechte Datenlage zurück, die einerseits daraus resultiere dass in den USA die touristische Fachpresse, wie auch die *industrial surveys* (die beinahe alle Wirtschaftssektoren in den USA untersuchen) den Sektor der Reiseveranstalter gänzlich vernachlässigen. Zum anderen würden die Reiseveranstalter aufgrund des Konkurrenzdruckes nur ungern einen Einblick in ihre Geschäftsinterna gewähren: „*To make matters worse, the tour operating industry is extremely secretive and company representatives appear reluctant to part with any information especially regarding volumes of sales, trends in market research or arrangements concerning commissions*“ (IOANNIDES 1998: 140).

Auch die vorliegende Arbeit sah sich diesen Schwierigkeiten ausgesetzt. Wenngleich die Zahl der Verweigerer sehr gering blieb, stellten doch Fragen nach Umsatzzahlen und Gewinnen ein heikles Thema dar, das oft nur sehr vage beantwortet wurde. (nur ein Reiseveranstalter lehnte ein Interview kategorisch ab, allerdings hielten sich vier weitere Veranstalter, nämlich *Atalante*, *Explore*, *Walks Worldwide* und *Tribes Fair*

Trade mit Auskünften, insbesondere was die Beziehungen zu ihren marokkanischen Partnern und ihre Geschäftszahlen anging, sehr zurück⁶),

Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich ausschließlich um spezialisierte Reiseveranstalter für Abenteuer- und Trekkingreisen. Die Mehrzahl der Firmengründungen fällt in den Zeitraum von Mitte der siebziger bis Mitte der achtziger Jahre; lediglich drei Unternehmen sind erst in den neunziger Jahren entstanden. Bei den Betreibern dieser Firmen handelt es sich um ehemalige Reiseführer, die zuvor bei anderen Abenteuerreiseveranstaltern gearbeitet haben.

Mit unterschiedlicher Gewichtung bieten alle untersuchten Veranstalter Reisen aus dem Bereich Abenteuer-, Trekking-, Wüsten- und Safaritourismus an, wobei bei den britischen Veranstaltern das Gewicht insgesamt eher auf Safari und Abenteuerreisen liegt. Das Angebotsspektrum reicht von leichten Wanderungen oder Safari-Touren bis hin zu anspruchsvollen Trekkingtouren im Hochgebirge oder mehrwöchigen Geländewagentouren. Technisch anspruchsvolle Bergtouren mit alpinem Charakter oder Expeditionstouren unter extremen Bedingungen stellen indes die Ausnahme dar. Die Mehrzahl der Touren ist eher im leichten bis mittelschweren Bereich angesiedelt und so von durchschnittlich trainierten Teilnehmern problemlos zu bewältigen. Die untersuchten Reiseunternehmen definieren sich ausnahmslos über die Reiseform (Trekking, Wüsentouren, Safari, Abenteuerreisen); eine Spezialisierung auf bestimmte Regionen spielt dabei eine eher untergeordnete Rolle⁷. Sämtliche Veranstalter bieten in unterschiedlicher Gewichtung Destinationen weltweit an. Dabei liegt auf der Hand, dass mit der thematischen Spezialisierung auch eine Schwerpunktsetzung auf bestimmte Zielgebiete zusammenhängt. So sind im Bereich des Gebirgstourismus die Zielgebiete in den Hochgebirgslagen der Anden oder des Himalaja ein „Muss“, die Klassiker der Safari- und Abenteuerreisen finden sich überwiegend in den schwarzafrikanischen Nationalparks. Daneben liegt auf der Hand, dass historische und sprachliche Umstände für regionale Präferenzen ausschlaggebend sein können. So sind britische und französische Veranstalter häufig in Ländern vertreten, die zu ihren früheren Kolonialgebieten zählten (siehe Tabelle 2).

Das Segment der spezialisierten Veranstalter ist gemeinhin eine Domäne kleinerer und mittlerer Reiseunternehmen (vgl. auch IOANNIDES 1998, DREYER/ BECKER 2000, RICHARDSON 2001). Dies hat sich so auch in der vorliegenden Untersuchung gezeigt. Bis auf eine Ausnahme (Nouvelles Frontières) können alle hier vorgestellten Unternehmen dieser Kategorie zugerechnet werden. Die Mitarbeiterzahl liegt im Durchschnitt bei 42 Mitarbeitern, dabei beschäftigt die Hälfte der Firmen weniger als 25 Angestellte, die Spannweite reicht von lediglich sieben bis hin zu Unternehmen mit 120 Angestellten. Damit sind diese Unternehmen bezüglich der Mitarbeiterzahl allesamt in die Klasse der so genannten SMEs (*small and medium enterprises*)

⁶ Vor allem *Walks Worldwide* und *Tribes Fair Trade* verweigerten kategorisch auf fast allen diesbezüglich relevanten Fragen eine Antwort, so dass sie in der Untersuchung nicht weiter berücksichtigt werden können.

⁷ IOANNIDES kommt in seiner Untersuchung über US-amerikanische Spezialreiseveranstalter zu einem gegensätzlichen Ergebnis. Demnach definieren diese sich neben der Reiseform überwiegend auch über den regionalen Bezug und sind zumeist nur in einem Land oder einer Region tätig.

einzuordnen⁸. Sechs der Unternehmen unterhalten neben dem Hauptgeschäftssitz noch weitere Filialbetriebe, die Hälfte davon mehr als eine. Diese sind in der Regel für den Vertrieb und für kundennahe Serviceleistungen am Filialsitz zuständig. Daneben haben vier der Unternehmen Tochterunternehmen in ausgewählten Zielländern eröffnet, die dort die Funktion einer *Incoming Agency* erfüllen.

	Europa	Nordafrika (Marokko)	Schwarzafrrika	Nordamerika	Lateinamerika (Andenstaaten)	Asien (Himalayastaaten)	Vorderer Orient	Australien/ Neuseeland Ozeanien
Wikinger	172	8 (3)	16	8	22 (14)	19 (7)	5	5
Hauser	43	22 (10)	33	12	40 (30)	91 (54)	8	5
Schulz Aktiv	89	35 (5)	21	---	16 (9)	21 (6)	7	3
Zig-Zag	106	189 (33)	34	1	36 20	106 49	32	---
La Burle	67	12 (3)	3	---	3 (2)	---	4	---
Atalante	74	60 (16)	32	11	26 (22)	42 (27)	12	---
Allibert	52	67 (22)	19	12	28 (24)	67 (42)	19	4
Nomade	84	85 (21)	16	4	32 (25)	66 (24)	19	---
Tamera	22	70 (11)	11	4	18 (14)	72 (39)	12	---
Terres d'Adventure	96	54 (25)	16	10	33 (29)	72 (42)	8	---
La Balaguere	94	28 (13)	6	1	4 (3)	6 (6)	2	---
Horizons Nomades	---	26 (4)	1	---	---	14 (3)	6	---
Nouvelles Frontières	49	20 (11)	11	2	9 (5)	23 (15)	7	2
Club Adventure	64	57 (24)	18	11	26 (16)	51 (27)	14	---
Guerba	19	12 (5)	51		10 (8)	15 (9)	4	---
Adventure Company	25	29 (13)	25	4	28 (15)	39 (17)	8	6
Sherpa	63	3 (3)	3	---	4 (4)	8 (8)	3	---
Exodus	21	14 (3)	17	7	19 (13)	34 (17)	14	---
Explore	51	23 (6)	27	7	24 (11)	51 (17)	13	9
Discover Adventure	11	5 (5)	3	2	10 (5)	7 (1)	2	1

Tabelle 2: Regionale Schwerpunkte der einzelnen Veranstalter (Katalogauswertung 2003/ 2004; Angebotsschwerpunkte farbig hinterlegt)

Eine Sonderstellung in der Untersuchung nimmt der Veranstalter *Nouvelles Frontières* ein. Das Unternehmen stellt hinsichtlich der Organisationsform eine Ausnahme dar. Während die Mehrzahl der befragten Unternehmen als unabhängige Veranstalter agieren, befindet sich *Nouvelles Frontières* zu 100% im Besitz der TUI-Gruppe und kann somit mehrere Geschäftsbereiche unter einem Dach vereinen. Das Unternehmen verfügt über eine eigene Fluglinie (Corsair), eine Hotelkette mit 25 Häusern (drei davon in Marokko) und kann beim Verkauf ihrer Reisen auf ein eigenes Vertriebsnetz mit 200 Filialen in Frankreich, der Schweiz und den französischen Übersee-Departements zurückgreifen, von denen sich 75% als Tochterunternehmen im Firmenbesitz befinden und weitere 25% über Franchise Verträge an das Unternehmen gebunden sind.

Mit 1600 Angestellten (800 in den Reisebüros) und 1,6 Millionen verkauften Reisen (2003) hebt sich das Unternehmen deutlich vom Firmenprofil der übrigen Veranstalter ab. *Nouvelles Frontières* verfügt über ein

⁸ Die Kommission der EU definiert kleine und mittlere Unternehmen als Unternehmen die weniger als 50, bzw. 250 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 9 bzw. 50 Millionen Euro vorweisen und keiner Gruppe verbundener Unternehmen angehört.

äußerst breites und umfangreiches Reiseangebot und bietet neben Trekking- und Abenteuerreisen auch Wanderungen, Rundreisen und Städtereisen an. Dies führt oftmals zu einer eher kritischen Bewertung durch die kleineren Veranstalter, die *Nouvelles Frontières* als „Massenveranstalter“ einstufen, der Abenteuer „light“ produziere und somit eigentlich nicht zu den wahren Trekkingveranstaltern gezählt werden dürfe. Das Unternehmen hat das Problem der mangelhaften Reputation inzwischen selbst erkannt und mit einer neuen Produktlinie darauf geantwortet. Ab 2004 erscheinen die Trekking- und Abenteuerreisen in einem separaten Katalog; eine eigens dafür gegründete Abteilung kümmert sich innerhalb des Unternehmens um die zielkundengerechte Gestaltung und Vermarktung des Angebotes.

Das Beispiel von *Nouvelles Frontières* könnte indes aufzeigen, wie sich der Markt für Trekking- und Abenteuerurlaub möglicherweise entwickeln wird. Während sich im Massentourismus schon seit längerer Zeit ein rasanter Konzentrations- und Verdrängungsprozess verfolgen lässt (vgl. IOANNIDES 1998, RICHARDSON 2001), schienen die spezialisierten Veranstalter weiterhin ihre Nischenstellung behaupten zu können. Doch allein im Zeitraum der Untersuchung (2002-2004) sind mit *Terre d'Adventure* und *Exodus* zwei der ältesten und renommiertesten Firmen im Trekking- und Abenteuerurlaub von touristischen Großkonsortien übernommen worden, nämlich von der *First Choice PLC Group (Exodus)*, bzw. von *Voyageurs du Monde (Terre d'Adventure)*⁹. *First Choice* hat im gleichen Zeitraum neben *Exodus* mit *Travelbag Adventure* noch einen weiteren Veranstalter aus dem Abenteuer- und Trekkingsegment aufgekauft¹⁰ und auch *Voyageurs du Monde* hat gegen Ende des Jahres 2004 einen zweiten spezialisierten Veranstalter, nämlich *Nomade Adventures* in die Unternehmensgruppe eingegliedert. Der Marktführer in diesem Segment in Großbritannien, *Explore!* wurde bereits im Jahr 2000 von *Holidaybreak PLC* übernommen und bildet seitdem zusammen mit dem Veranstalter *RegalDive* die „*Adventure Division*“ der Firmengruppe.

Somit scheint der Trend hin zur vertikalen und horizontalen Integration von Tourismusbetrieben auch auf das Feld der spezialisierten Veranstalter übergreifen zu haben¹¹. Die großen Tourismuskonzerne versuchen ihren Geschäftsbereich durch die Übernahme spezialisierter Veranstalter oder durch die Gründung eigener spezialisierter Abteilungen auszuweiten. Diese Entwicklung wurde von vielen der befragten Reiseveranstalter durchaus kritisch bewertet. Sie teilen damit die kritische Haltung der amerikanischen spezialisierten Veranstalter, die IOANNIDES bereits 1995 wie folgt beschrieb: „*They regard this trend as a threat to their own business. While they have to compete with numerous other specialists (...) they now also have to*

⁹ Nähere Angaben zur Unternehmensstruktur der First Choice Group, Holidaybreak und Voyageurs du Monde finden sich unter: www.firstchoiceholidaysplc.com, www.holidaybreak.co.uk bzw. www.vdm.com.

¹⁰ Travelbag wurde zwischenzeitlich in Adventure Company umbenannt

¹¹ Der Begriff der „vertikalen Integration“ wird in der Literatur nicht eindeutig verwendet. Touristikexperten wie MUNDT (2001) verstehen darunter den Zusammenschluß **verschiedener** touristischer Unternehmensleistungen (Fluglinie, Hotel, Veranstalter, Reisemittler etc.), so dass schließlich alle erforderlichen Leistungen in einem Unternehmen erbracht werden können. Analog dazu würde die horizontale Integration eine Übernahme gleicher Unternehmen beschreiben (wenn also z.B. ein Reiseveranstalter andere Veranstalter aufkauft). Im Hinblick auf die Steuerung von Unternehmensbeziehungen beschreibt die vertikale Integration dagegen die Situation von unterschiedlichen, oft voneinander unabhängig operierenden, jedoch bezüglich der Steuerung einem Unternehmen unterworfenen Wirtschaftssubjekten. Eine horizontale Integration würde im Gegensatz dazu einen Zusammenschluß unabhängiger und gleichberechtigter Unternehmen bedeuten (siehe auch Punkt 10.2 dieser Arbeit).

worry about the large conglomerates who have entered the specialized niche game” (IOANNIDES 1998: 156).

Veranstalter	Gründungs- jahr	Anzahl der Mitarbeiter	Filialen	Zusammenarbeit mit anderen touristischen Unternehmen	Verkaufte Reisen/ Jahr
<i>Adventure Company Ltd</i>	1996	18	---	First Choice Group	8-10 000
<i>Allibert S.A</i>	1978	60	4		10 000
<i>Atalante S.A</i>	1986	35	2	66° Nord, Terra Incognita, 100% Nature, Continents Insolite (Reiseveranstalter)	7000
<i>Club Aventure</i>	1978	50	3	Sport Away Voyages (Reiseveranstalter)	12 000
<i>Discover Adventure</i>	1994	9	---	---	
<i>Exodus Ltd.</i>	1975	75	---	First Choice Group	30 000
<i>Explorer Ltd.</i>		120	---	Hollidaybreak	30 000
<i>Guerba Ltd.</i>	1982	20	1 (Nairobi)	---	4500
<i>Hauser GmbH</i>	1973	28	2; 1 Hotel in Kathmandu	Nepal Reisen GmbH Berlin (Unternehmensbeteiligung 75%); gelegentlich mit kleineren Veranstaltern	8500
<i>La Balaguere S.A</i>	1984	35	1; 3 Privatpensionen	---	13000
<i>La Burle S.C.P</i>	(1978) 1998	9			3500-4000
<i>Nomade S.A.</i>	1975	22	2	---	6500
<i>Schulz Aktiv Reisen</i>	1990	8	2	---	1000
<i>Sherpa Ltd.</i>	1973	7	---	---	3000
<i>Tamera S.A.R.L</i>	1993	8		---	1800
<i>Terre d'aventures S.A</i>	1977	50	4	Voyageurs du Monde ; Déserts ; Le voyage dans le désert, Comptoir des Voyages, Delta Vacations (Reiseveranstalter), La Villa Nomade (Hotel in Marrakech)	k.A
<i>Wikinger GmbH;</i>	1969	60	4	Wikinger Individuell (Interne Unternehmensbeteiligung 75%), Kodiak Reisen (Beteiligung 49%)	27 000
<i>Zig-Zag S.A.R.L</i>	1984	18	---	Objectif Lune, Epinal/ Sfera Tours Brüssel/ Delta Aventure London (Reiseveranstalter)	6000

Tabelle 3: Die Reiseveranstalter im Trekkingtourismus

8.2 Die nationalen Reiseagenturen (*Agences de voyage*) in Marokko

Mit dem Aufschwung im marokkanischen Bergtourismus ab Mitte der achtziger Jahre konnten sich nationale Reiseagenturen etablieren, die sich auf diese Reiseform spezialisierten. Bis 1992 lag diese Tourismusform allerdings ausschließlich in den Händen von Akteuren, die nicht aus den marokkanischen Gebirgsregionen stammten: Von den damals bereits existierenden fünf Agenturen befand sich überhaupt nur eine, nämlich *Atlas Sahara Trek*, in Marrakesch. Diese wird, ebenso wie *Dynamic Tours* und *Désert et Montagne* von französischen Inhabern geleitet. *Ribat Tours* und *Tizi Randonnée* stehen unter marokkanischer Leitung, die

Betreiber stammen allerdings aus dem Norden des Landes, nämlich aus Rabat und Kenitra, wo sich auch der Unternehmenssitz der beiden Agenturen befindet. Sie hatten zuvor keinerlei Verbindung zum Tourismus¹². In den folgenden Jahren entwickelte sich Marrakesch zunehmend zum Zentrum des Gebirgstourismus. Von den heute existierenden 14 Agenturen haben 11 dort ihren Sitz, zwei weitere verfügen jeweils über eine Filiale in der Stadt. Ab etwa 1992 lässt sich dann von einer zweiten Generation der Reiseagenturen sprechen. Die Inhaber der nach diesem Zeitpunkt gegründeten Unternehmen stehen, mit einer Ausnahme, alle in direkter Beziehung zum Gebirgstourismus: vier von fünf der Agenturen in marokkanischen Besitz werden von ehemaligen Bergführern geführt, die zuvor bereits ausreichend Erfahrung in diesem Metier sammeln konnten. Auch bei den beiden ausländischen Agenturbetreibern handelt es sich um ausgebildete Bergführer mit Erfahrung im marokkanischen Gebirgstourismus. Noch immer bemerkenswert ist allerdings die Dominanz ausländischer Akteure: von den 14 Reiseagenturen befinden sich sechs in ausländischer Hand, und von den acht marokkanischen Agenturbetreibern stammen drei nicht aus den Gebirgsregionen.

	Gründungs- jahr	Herkunft des Inhabers	Bezug zum Tourismus vor der Fir- mengründung	Firmensitz
Ribat Tours	1984	Rabat	keiner	Marrakech
Desert et Mon- tagne	1985	Frankreich	Bergführer, Ausbilder in Tabant	Ouarzazate
Atlas Sahara Trek	1987	Frankreich	Bergführer, Angestellter einer Reiseagentur	Marrakech
Tizi Randonnée	1988	Kenitra/ Fes	keiner	Kenitra (Filiale in Marra- kech)
Dynamic Tours	1990	Frankreich	Angestellte eines Reiseveran- stalters	Casablanca (Filiale in Marrakech)
Tourisport	1992	k.A.	Bergführer	Marrakech
Sport Travel	1992	Frankreich	Angestellter eines Reisever- anstalters	Marrakech
Loisir et Voyage	1992	Marrakech	Inhaber eines Reisebüros	Marrakech
Adrar Aventure	1992	Imlil	Bergführer	Marrakech
Algeria Tours	1994	Frankreich	Bergführer, Inhaber einer Reiseagentur	Marrakech
Mountain Safari Tours	1996	k.A.	Bergführer	Marrakech
Ame d'Aventure	1996	Ait Bougmez	Bergführer	Marrakech
Pampa Voyage	1996	Belgien	keine	Marrakech
Culture Nature Voyage	1998	Ben Slimane, Imlil	Bergführer, Angestellter einer Reiseagentur	Marrakech

Tabelle 4: Übersicht über die marokkanischen Reiseagenturen

Bezüglich der Unternehmensgröße der untersuchten Betriebe handelt es sich auch bei diesen Unternehmen ausnahmslos um SMEs (*small and medium enterprises*). Die Zahl der Angestellten liegt zwischen minimal drei und maximal 101 Personen, das Mittel liegt bei 18 Angestellten und die Hälfte der Unternehmen beschäftigt nur sechs Angestellte oder weniger. Eine Ausnahme bilden dabei *Sport Travel* und *Dynamic Tours*, die auch bezüglich der Tourenanzahl zu den „Großen“ in der Branche gezählt werden können. Die von *Dynamic Tours* angegebene Zahl von insgesamt 101 Angestellten, die weit über dem Durchschnitt liegt,

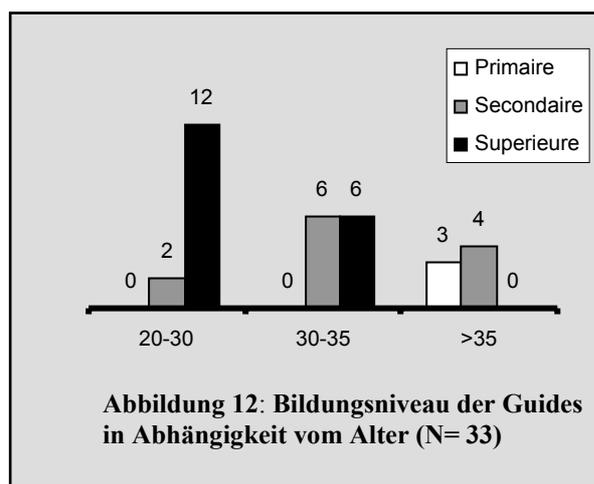
¹² *Ribat Tours* hatte seinen Sitz bis Mitte der neunziger Jahre in Rabat und ist zwischenzeitlich nach Marrakech umgezogen. *Tizi Randonnée* und *Dynamic Tours* befinden sich noch immer in Kenitra, bzw. in Casablanca, haben allerdings inzwischen Filialen in Marrakech eröffnet.

kommt dadurch zustande, dass in dieser Agentur auch die Bergführer und Chauffeure als Angestellte beschäftigt sind. Üblicherweise arbeiten die Bergführer jedoch als freie Mitarbeiter, die nach Bedarf beschäftigt und pro Tour bezahlt werden¹³. Auch *Sport Travel* verfügt über eine eigene Transportagentur, so dass hier ebenfalls die beschäftigten Chauffeure mitgezählt wurden. Werden diese beiden „Ausreißer“ nicht berücksichtigt, sinkt die durchschnittliche Angestelltenzahl sogar auf lediglich sechs Angestellte.

Vor allem die marokkanischen Unternehmen der „zweiten Phase“ werden als Familienunternehmen geführt. Dabei arbeiten die Familienmitglieder nicht nur im Geschäftslokal selbst, es bestehen auch familiäre Kontakte zu weiteren touristischen Akteuren, wie Bergführern, Hoteliers oder Transportunternehmen. So können in diesen Unternehmen die erforderlichen Leistungen zumindest zum Teil über das Familiennetzwerk erbracht werden.

8.3 Die Bergführer (*Guides de montagne*)

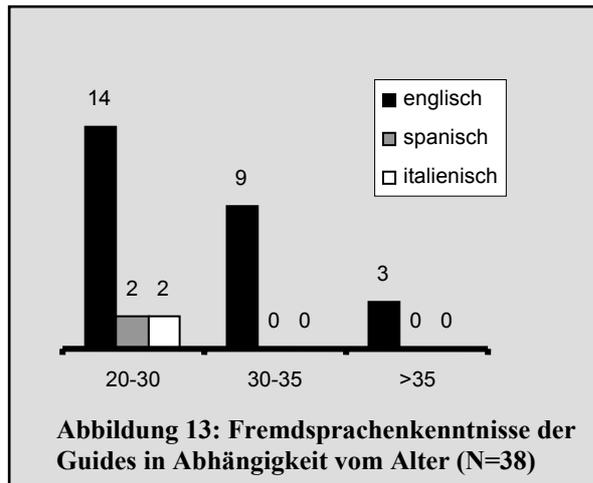
Die Leistung der Bergführer entscheidet maßgeblich über den Erfolg einer Trekkingtour. Während der Tour trägt der *Guide* die gesamte Verantwortung für die Gruppe. Dementsprechend stellt die Ausbildung der Bergführer einen zentralen Punkt innerhalb der staatlichen Bemühungen zur Förderung des Gebirgstourismus in Marokko dar (siehe Punkt 5.1 dieser Arbeit). Erst durch den geregelten Ausbildungsbetrieb in Tabant (anfangs unter der Leitung französischer Bergführer) konnte ein verbindliches Ausbildungsniveau sichergestellt werden, sodass einzelne Marokkaner aus der Region, die zuvor lediglich als Begleitpersonal oder Träger im Tourismus beschäftigt waren, nun die Rolle von eigenverantwortlichen Führern einer Trekkinggruppe übernehmen konnten.



Ursprünglich nur für die Bevölkerung aus den Gebirgsregionen vorgesehen, wurde die Ausbildung zum Bergführer auch bald für Bewerber aus anderen Landesteilen attraktiv. Dominierten in den ersten Jahren aufgrund des Standortes in Tabant/ Ait Bougmez vor allem Kandidaten aus dem Zentralen Hohen Atlas, so wurden in den folgenden Jahren vermehrt auch Aspiranten aus anderen Regionen Marokkos, teilweise sogar aus den großen Städten des Nordens, zu Guides de Montagne ausgebildet. Gleichzeitig veränderte sich das schulische

Ausbildungsniveau der Bewerber signifikant. Während die Bewerber in den ersten Jahren hauptsächlich über einen niedrigen oder mittleren Schulabschluss (*Niveau de primaire* oder *secondaire*) verfügten, trifft

¹³ Allerdings muss es sich auch bei einem Arbeitsverhältnis als angestellter Guides nicht um eine dauerhafte Beschäftigung handeln. Vielmehr ist es der Agentur möglich, die Guides als Saisonarbeiter nach Bedarf für einige Monate einzustellen. Lediglich die Art der Bezahlung differiert. Sie erfolgt in diesem Fall pro Monat und nicht nach geführter Tour.



man heute zunehmend auf Abgänger mit höherem Abschluß, teilweise sogar auf Universitätsabsolventen (vgl. Abb. 12).

Damit einher geht ein zunehmend höheres Fremdsprachenniveau der *Guides*, von denen viele, zumindest in Grundkenntnissen, Englisch und bisweilen sogar noch eine weitere Fremdsprache beherrschen. Von 38 im Verlauf der Untersuchung kontaktierten *Guides* gaben beispielsweise 28 an, englisch zu sprechen, vier gaben darüberhinaus Spanischkenntnisse, zwei weitere Italienischkenntnisse an (vgl. Abbildung 13). Das Profil

der *Guides* beginnt sich somit tiefgründig zu wandeln. Allerdings wird dieser Prozess von den übrigen Akteuren durchaus nicht immer positiv gesehen. Während von einigen, vor allem britischen, Reiseveranstaltern das gestiegene Niveau durchaus positiv bewertet wurde, beklagten andere Veranstalter, aber auch viele Reiseagenturen und Maultierbegleiter einen Verlust der Authentizität und mangelnde Identifikation, vor allem der auswärtigen Bergführer, mit dem „*milieu rural*“ der Gebirgswelt. Eine soziale „Entwurzelung“ wird aber oft auch von den Bergführern aus den Gebirgsregionen selbst angesprochen. Durch die wachsende Bedeutung von Marrakech als Zentrum des Gebirgstourismus sind viele *Guides* dazu gezwungen, ihren Wohnsitz und Lebensmittelpunkt, zumindest temporär, in die Stadt zu verlegen. Dies ist sowohl mit finanziellen, als auch mit sozialen Kosten verbunden und führt für einige *Guides* durchaus zu problematischen Situationen, zumal dann, wenn der Betreffende nicht ausreichend verdient und/ oder nicht auf Unterstützung von Familienmitgliedern in Marrakech zurückgreifen kann.

Der vorhergehende Punkt hat die Bedeutung familiärer Bindungen bereits für die marokkanischen Agenturen aufgezeigt. Derartige Familiennetzwerke existieren auch auf dem Niveau der Bergführer. Vor allem *Guides*, die originär aus den Zielregionen stammen, verfügen häufig über familiäre Kontakte zu anderen touristischen Anbietern, wie den *Gîteurs* (Vermietern von Privatpensionen), Köchen oder *Muletiers* (Maultierbegleitern). In der Befragung gaben 16 *Guides* (42%) familiäre Kontakte zu *Gîtes d'étape* an, 13 *Guides* (34%) sind über familiäre Bande mit *Muletiers* verbunden. Auf die Bedeutung dieser Kontakte wird in den folgenden Kapiteln noch näher eingegangen werden.

8.4 Die lokalen Akteure (*Gîteurs und Muletiers*)

Bei den Privatpensionen in den Gebirgsregionen, den sog. *Gîtes d'étape* handelt es sich um kleine und einfach ausgestattete Beherbergungsbetriebe, die in der Regel als Familienbetrieb geführt werden. Im Schnitt verfügen die Pensionen über fünf Zimmer für die Beherbergung sowie eine Küche. Aufgrund der bescheidenen Ausstattung (Matratzenlager) lässt sich gleichwohl eine durchschnittliche Kapazität von bis zu 30 Personen erreichen. Alle 22 untersuchten *Gîtes d'étape* verfügen über fließendes Wasser, Elektrizität, Du-

sche und Toiletten. Den höchsten Standard weisen dabei die mit dem staatlichen Gütesiegel GTAM klassifizierten Betriebe auf (erkennbar an den entlang der Wege und am Haus angebrachten Hinweisschildern). Allerdings müssen, zumindest in Imlil und Aremd, ebenso wie im Tal des Oued M'Goun auch viele der nicht-klassifizierten Pensionen einen Vergleich mit den klassifizierten *Gîtes d'étape* hinsichtlich Erscheinungsbild und Ausstattung nicht scheuen. Die Pensionen im Jebel Saghro zeigen dagegen ein deutlich schlichteres Erscheinungsbild. Zwar sind auch sie mit Dusche/WC (über Wasserspeicher) und Elektroversorgung (über Generator) ausgestattet. Die Zimmer sind indes deutlich karger eingerichtet (mit Lehm verkleidete Wände und Böden, einfache Matratzen auf dem Boden), die Verpflegung eher an den Essgewohnheiten der Bewohner orientiert (Fladenbrot, Lebben (Buttermilch) Olivenöl, Honig). Demgegenüber bieten die *Gîtes* in Imlil und Aremd mit teilweise gefliesten Böden, bunt gestrichenen Wänden, einfachen Holzbetten und oftmals sogar einer Terrasse fast schon einen Hauch von Luxus. Die räumliche Verteilung der Pensionen zeigt eine deutliche Konzentration auf die Start- bzw. Endpunkte der Touren. Während der Touren ziehen die Reiseagenturen dagegen zumeist ein Biwak vor. So finden sich im Inneren der Gebirgsmassive nur vereinzelt Privatpensionen. Zumeist handelt es sich dabei auch nicht um klassifizierte *Gîtes*, sondern um sehr einfache Unterkünfte, die sich meist im Haus eines *Muletiers* oder Kochs befinden. Sie werden in der Regel nur dann aufgesucht, wenn es die Wetterbedingungen oder die körperliche Verfassung der Touristen erforderlich macht.

Wie auch bereits bei den anderen Akteuren, spielen Familienverbindungen und frühere Erfahrungen im Tourismus bei den Betreibern der *Gîtes d'étapes*, den *Gîteurs*, eine wichtige Rolle. Von den 22 untersuchten *Gîtes* sind 19 über familiäre Verbindungen mit weiteren touristischen Akteuren verbunden. Acht der zehn in Imlil und Armoud befragten *Gîteurs* arbeiten darüber hinaus als *Guide de montagne*, die *Gîteurs* im Jebel Saghro sind ausnahmslos alle als *Chef-Muletier* tätig¹⁴. Ebenso wie sich die Standorte der *Gîtes* in den Start- und Endpunkten in den jeweiligen Gebirgsmassiven konzentrieren, zeigt auch die Herkunft der *Muletiers* die starke regionale Dominanz dieser Orte auf. In der Region des Jebel Toubkal etwa dominieren vier Familienclans aus Imlil und Aremd das Gewerbe der *Muletiers*, im Jebel Saghro sind es die Familienmitglieder der *Gîteurs* in Handor, Tagdilt und Ait Youl. Maultiertreiber außerhalb dieser Ortschaften werden nur in der Hochsaison beschäftigt, wenn ein akuter Mangel an Arbeitskräften besteht. So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass die Maultierbegleiter aus Ait Youl während des Sommers im zentralen Hohen Atlas, während der Wintermonate dagegen im Jebel Saghro arbeiten.

¹⁴ Zwei *Gîteurs* (in Handor und Ait Youl) sind inzwischen aus Altersgründen nicht mehr in der Lage, Trekkinggruppen als *Muletier* zu begleiten. Sie sind jedoch noch immer für die Zusammenstellung der Teams verantwortlich.

9. *Mapping the chain* - Die Wertkette im marokkanischen Gebirgstourismus

9.1 Die Problematik von Dienstleistungsketten

Nachdem nun die einzelnen Akteursgruppen beschrieben wurden, muss im Weiteren festgestellt werden, in welcher Beziehung sie zueinander stehen und welche Aktivitäten sie im Einzelnen übernehmen. Ein erster Schritt bei der Analyse der *Value Chain* im Trekkingtourismus besteht darin aufzuzeigen, welche Tätigkeiten bis zur Erstellung und zum Verkauf des Endprodukts notwendig sind und wer diese ausführt. Dabei treten im Vergleich zu den bisherigen *Value Chain*-Arbeiten aus der Industriegüterproduktion einige Besonderheiten auf.

Das Problem der Definition von Dienstleistungen

Bereits die Bezeichnungen „*Commodity chain*“ oder „*Production chain*“ deuten an, dass die unterschiedlichen Konzepte innerhalb der *Value Chain*-Forschung ihren Ursprung allesamt in der Industrie- oder Agrarproduktion haben. Wie bereits mehrfach angesprochen, befassen sich die bisher vorgelegten Arbeiten in der Tat auch fast ausschließlich mit der Industrie- oder Agrarproduktion. Die Rolle des Dienstleistungssektors hingegen fand bisher - trotz seiner immensen Bedeutung sowohl als Beschäftigungsfaktor, als auch hinsichtlich seiner Wirtschaftsleistung - nur unzureichend Beachtung.

Ein Grund hierfür könnte in der komplizierten Struktur der Dienstleistungen selbst liegen: Ganz generell scheint man sich mit der Einordnung von Dienstleistungen recht schwer zu tun. In der klassischen Einteilung der Wirtschaftssektoren zeigt sich, dass mit Landwirtschaft und Industrie die beiden ersten Sektoren recht klar definiert sind. Dagegen bleibt der dritte Sektor lediglich eine Residualkategorie, die alle Fälle aufnehmen muss, die sich nicht diesen ersten beiden Sektoren zuordnen lassen. Dies führt logischerweise zu einem durchaus verwirrenden Sammelsurium wirtschaftlicher Aktivitäten (DICKEN 1998: 388).

Neuere Definitionen sehen eine Einteilung in konsumenten- oder produzentenorientierte Dienstleistungen vor. Aber auch hier ergeben sich Probleme durch Überschneidungen. Im Falle unserer Arbeit wäre beispielsweise ein Hotel oder der Flugtransport sowohl als konsumenten- wie auch als produzentenorientiert zu sehen (vgl. auch ALLEN 1988: 18, 19 in: DICKEN 1998: 391). Der Versuch, eine weiterreichende Einteilung in höhere und niedere Dienstleistungen in Abhängigkeit von der Relation zu Gütern der Landwirtschaft oder Industrie zu schaffen, erscheint zunächst durchaus als hilfreich. Dabei wird allerdings eine lineare Entwicklung von einfachen zu höherwertigen Dienstleistungen impliziert, welche die auf allen Ebenen vorhandenen

und komplexen interdependenten Beziehungen zwischen Produktion und Dienstleistungen nicht angemessen wiedergibt. Dennoch bleibt eine Unterteilung in einfache und hochwertige Dienstleistungen auch für diese Arbeit von Bedeutung. Es wird aber, zumindest im Hinblick auf die *Value Chain*-Forschung vorgeschlagen, den Wert einer Dienstleistungen nicht mehr über die „Servicefähigkeit“ im Hinblick auf den ersten oder zweiten Sektor, sondern relativ zu allen übrigen Aktivitäten innerhalb der Wertkette zu definieren.

Das Problem der lokalen Gebundenheit

Ein weiteres Problem von Dienstleistungen liegt darin, dass ihr Wert nur schwer quantifizierbar ist. Sie sind darüber hinaus nicht lagerfähig und damit nicht handelbar. Dienstleistungen werden nach gängiger Vorstellung direkt am Ort ihrer Entstehung „verbraucht“. Dies impliziert umgekehrt immer die lokale Präsenz des Dienstleisters am Ort der Produktion oder der Konsumation.

Dieser Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit widersprochen. Beispiele aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen, der Softwareentwicklung oder der Ticketreservierungen internationaler Fluggesellschaften zeigen deutlich, dass bei derartigen Dienstleistungen die globalisierte Arbeitsteilung bereits sehr weit fortgeschritten ist. Gerade hier entfaltet der Einsatz neuer Kommunikationsmedien seine volle Wirkung, lassen sich Informationen und Dienstleistungen doch quasi ohne Zeitverzögerung und zu minimalen Transportkosten realisieren. (In diesem Zusammenhang muss auch eine häufig geäußerte Behauptung (z.B. CLANCY 1998) hinsichtlich des Tourismus infrage gestellt werden, nämlich, dass im Tourismus der Ort der Konsumation identisch mit dem Ort der Produktion sei. Auf diese Behauptung wird unter anderem im folgenden Abschnitt noch näher eingegangen).

Einzelne Dienstleistungen können also durchaus an unterschiedlichen Orten erbracht werden und über indirekte Präsenz in die Prozesse einer *Value Chain* eingebunden sein.

Dienstleistungen = Support?

Trotz der einseitigen Ausrichtung auf Industrie und Agrargüter konnten *Value Chain*-Studien explizit auf die Bedeutung hochwertiger Dienstleistungen hinweisen und feststellen, dass oft gerade in diesen Bereichen die höchste Wertschöpfung erzielt wird.

Dabei wird die Integration der eigentlichen Produktionsleistungen und Dienstleistungen als (oftmals im Wettbewerb entscheidende) Supportfunktion im globalen Produktionsprozess betont: „*Services have come to play a critical role in (production chains) because they not only provide geographical and transactional connections, but they integrate and coordinate the atomized and globalized production process* (RABACH/KIM 1994: 123; in DICKEN 1998: 390). Im Zuge der *lean production* sind es gerade häufig die Supportfunktionen gewesen, welche durch die Unternehmen ausgelagert wurden. Der oft beschworene Wandel von Industriegesellschaften hin zu Dienstleistungsgesellschaft erscheint in diesem Licht betrachtet etwas von seiner Aussagekraft zu verlieren. Viele Unternehmensgründungen und Arbeitsplätze sind auf Auslagerungen von Dienstleistungen zurückzuführen, die zuvor „versteckt“ im Produktionsprozess von Industrieunternehmen erbracht wurden. Bereits in den sechziger Jahren überflügelte die Wirtschaftskraft des Dienstleistungs-

sektors weltweit erstmalig die der Industrie und Landwirtschaft (vgl. dazu auch DICKEN 1998, SCHAMP 2000).

Value Chain-Studien konnten zeigen, dass die profitabelsten Tätigkeiten häufig nicht mehr im Produktionsbereich, sondern in den Dienstleistungen zu finden sind (z.B. GEREFFI 1994, KAPLINSKY/ MORRIS 2000). Doch trotz seiner Bedeutung scheint der Dienstleistungssektor auch in der aktuellen *Value Chain*-Forschung noch nicht angemessen behandelt zu werden, und zwar sowohl bezüglich der Auswahl empirischer Untersuchungen (vgl. Punkt 3.4) als auch in der modellhaften Darstellung, die den Dienstleistungen häufig nur eine unter- oder beigeordnete Service-Funktion innerhalb der eigentlichen Produktion einräumt.

Die Pauschalreise als Produkt

Während DICKEN die Integration von Dienstleistung und Gütern unterstreicht und feststellt, dass „...*many services are deeply embodied in goods*“ (1998: 391) präsentiert sich die *Value Chain* im Gebirgstourismus als eine Wertkette, die sich ausschließlich aus Dienstleistungen zusammensetzt. Begreift man eine Pauschalreise jedoch als „Produkt“, so zeigt sich durchaus eine Analogie zu *Value Chains* aus dem Güterbereich. Auch im Tourismus muss ein Produkt - nämlich die Pauschalreise - entworfen, zusammengestellt, vermarktet und über geeignete Distributionskanäle vertrieben werden (vgl. auch HALL/ PAGE 1999: 93, BRUNDENIUS 2002: 10). Grob vereinfacht dargestellt setzt sich die *Value Chain* im Gebirgstourismus somit aus folgenden Aktivitäten zusammen:



Abbildung 14: Einfaches Model der *Value Chain* im Gebirgstourismus

Im Tourismusbereich werden also zwei Unterschiede zu herkömmlichen *Value Chain* Modellen deutlich:

1. Im Tourismus findet kein Transformationsprozess von Gütern statt. Stattdessen findet als eigentliche Kernaktivität die Durchführung der Reise statt, also eine reine Dienstleistung. Unter dem Punkt „Gestaltung“ fallen im Gebirgstourismus sowohl der Bereich R&D (Research and Design), wie auch die Produktion (Zusammenstellung des Pauschalangebotes) der güterbezogenen *Value Chains*.
2. Es existiert kein linearer Produktionsprozess, das heißt die Wertkette lässt sich nicht mit einem festen Anfang und Ende darstellen. Während im industriellen Produktionsprozess ein fester Produktionsgang vom Rohstoff bis zum Endprodukt darstellbar ist (inklusive ergänzender Dienstleistungen), können im Tourismus die einzelnen Aktivitäten nicht immer in eine chronologische Linearität eingeordnet werden. Die Beantwortung der Frage, welche Prozesse im Bereich der Reisedurchführung bei der grafischen Darstellung der Kette jeweils anderen vorangehen, gestaltet sich recht schwierig, wenn die einzelnen Berei-

che detailliert dargestellt werden sollen¹⁵. Es kommt in der Darstellung der zeitlichen Abfolge immer wieder zu Überschneidungen der Bereiche Führung, Transport und Beherbergung. Für die vorliegende Wertkette musste daher eine entsprechende Form der Darstellung gefunden werden (siehe Abb. 1). Es wurde eine geographische Einteilung vom Zielgebiet bis hin zum Kunden in Europa vorgenommen. Diese Einteilung ermöglicht es, im folgenden Kapitel über die Wertverteilung die jeweiligen Anteile auf den einzelnen geographischen Ebenen (international, national, regional, lokal) leichter veranschaulichen zu können.

9.2 Akteurbeziehungen und Aufgabenverteilung

In diesem Arbeitsschritt soll nun festgestellt werden, welche Tätigkeiten die einzelnen Akteure in der oben gezeigten Wertkette übernehmen und in welcher funktionalen Beziehung sie zueinander stehen. Dabei wurden nur diejenigen Akteure berücksichtigt, die direkt über tourismusspezifische Leistungen im Trekkinggeschäft involviert sind. Dies hat zwei Gründe: Zum einen würde eine Ausweitung auch auf indirekt beteiligte Personen, Gruppen oder Institutionen (wie z.B. Markthändler, bei denen die Verpflegung für die Trekker gekauft wird, oder Kfz-Werkstätten zur Wartung der im Tourismus eingesetzten Fahrzeuge) schlichtweg den Rahmen der Untersuchung sprengen. Zum anderen können diese Akteure auch nicht direkt einem Glied der Wertschöpfungskette „Trekking-Tourismus“ zugeordnet werden, da für sie der Tourismus allenfalls von untergeordneter Bedeutung ist.

Betrachtet man nun die Akteure einer Trekkingreise ins marokkanische Gebirge, so zeigt sich in der Regel folgende idealtypische Konstellation:

Ein ausländischer Reiseveranstalter (*tour-opérateur*) arbeitet mit einer marokkanischen Reiseagentur (*agence de voyage*) zusammen. Für diese Reiseagentur wiederum arbeiten mehrere Bergführer (*guide de montagne*) und die Begleitmannschaften, bestehend aus dem Chefmaultierbegleiter (*chef-muletier*), den gewöhnlichen Maultierbegleitern (*muletier*) und bisweilen einem oder sogar mehreren Köchen (*cuisinier*). Die Beherbergung spielt bei einer Trekkingreise naturgemäß nur eine untergeordnete Rolle. Die Mehrzahl der Übernachtungen findet im Biwak unter freiem Himmel statt. Da in der Regel jedoch zumindest am Beginn und/ oder am Ende der Tour einmal bei einem Einheimischen in dessen Haus (*gîte d'étape*) oder in einer Berghütte (*refuge d'altitude*) übernachtet wird, müssen auch die Betreiber einer solchen Unterkunft (*gîteur*) zu den Tourismusakteuren gezählt werden. Dies gilt auch für die Hotels in Marrakech, die am ersten und/oder letzten Tag des Aufenthaltes in Marokko aufgesucht werden. Zwischen diese Akteure, die sich räumlich in internationale, nationale und lokale Akteure unterscheiden lassen, sind zur Überbrückung der räumlichen Distanzen die touristischen Transporteure geschaltet, also die internationalen Fluggesellschaften sowie, im Land selbst, die touristischen Transportunternehmen (*agence de transport touristique*).

¹⁵ Das Problem der Definition und der Zuordnung von Dienstleistungen im Produktionsprozess wird eingehend von DICKEN (1998: 390) beschrieben.

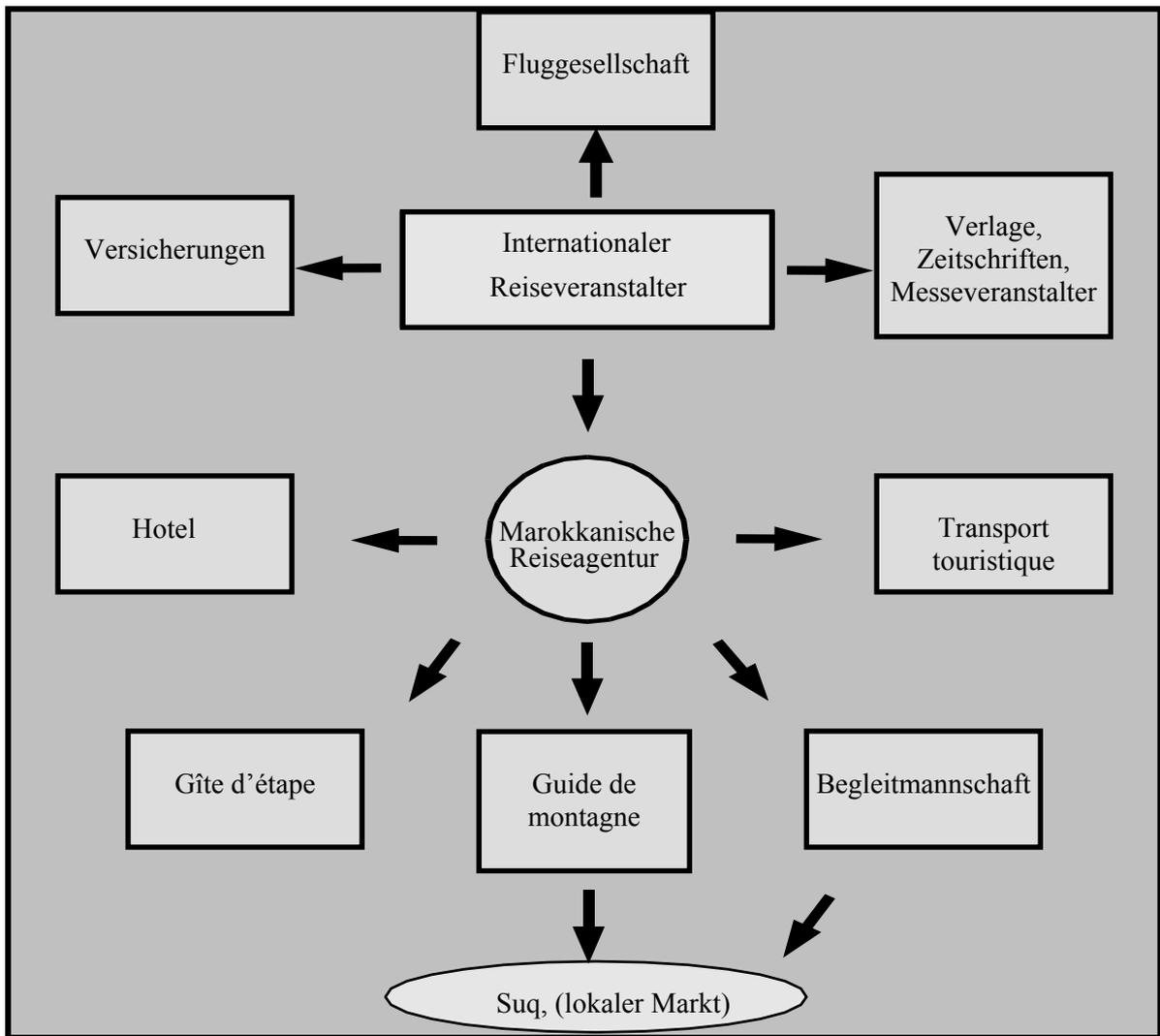


Abbildung 15: Akteurbeziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus (Eigener Entwurf)

Während bei den Transport- und Fluggesellschaften die Funktion offensichtlich ist, bedarf es bei den übrigen Akteuren einer genaueren Beschreibung ihrer Aufgabenbereiche.

In aller Regel übernimmt der **europäische Reiseveranstalter** die Vermarktung und den Verkauf des Angebotes. Er nimmt das Angebot in seinen Katalog auf und beschreibt es kundengerecht und marktorientiert. Allerdings betreibt keines der befragten Unternehmen eigene Recherchen im Sinne einer umfassenden, zielgerichteten Marketingstrategie. Marketing in den untersuchten Unternehmen beschränkt sich in der Regel auf drei Maßnahmen:

1. Die Werbung stellt für die untersuchten Veranstalter den eigentlichen Kernbereich des Marketingkonzeptes dar. Als wichtigstes Werbemittel ist hier der Katalog zu nennen. Daneben werden die Angebote auch im Internet beworben.
2. Die Bewertung des eigenen Angebotes im Vergleich zu den Angeboten der Konkurrenz.
3. Die Untersuchung der Kundenzufriedenheit. Dies geschieht in allen Fällen über Fragebögen, die am Ende einer Reise an die Touristen ausgegeben werden.

Dies deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen, die IOANNIDES (1998) in seiner Untersuchung über spezialisierte Reiseveranstalter in den USA herausgefunden hat.

Tourismusmarketing beinhaltet indes viel mehr. (zu näheren Einzelheiten über Tourismusmarketing vgl. z.B. Haedrich 1993, LINDSTÄDT 1994) Doch sind zielgerichtete Analysen zur Erkenntnis geänderter Konsum- oder Freizeitverhalten oder die Erschließung neuer Märkte angesichts der geringen Größe und finanziellen Ausstattung der spezialisierten Unternehmen nicht möglich. Es ist nach Ansicht der meisten Reiseveranstalter aber auch gar nicht nötig. Für den Erfolg im Segment des Gebirgs- und Abenteuer-tourismus scheint maßgeblich die Erfahrung der Veranstalter verantwortlich zu sein. Langjährige Erfahrung und Professionalität sind in diesem Zusammenhang von allen befragten Unternehmen an erster Stelle genannt worden. Dabei unterscheiden die Veranstalter nach zwei Varianten von Erfahrung.

Zum ersten ist es die organisatorische und fachliche Erfahrung als Veranstalter im Bereich des Abenteuer- oder Gebirgstourismus. Aus dieser Erfahrung, oft verbunden mit einer entsprechenden Ausbildung (z.B. als Bergführer) resultiert eine Professionalität, die es den Veranstaltern einerseits erlaubt, Möglichkeiten und Risiken bestimmter Zielgebiete und Touren gleichsam „... *by just having a look on the map*“ einzuschätzen (mündliches Interview *Discovery Adventure*, 2002). Gleichzeitig haben die Veranstalter ihre Kunden im Lauf der Jahre genau kennen gelernt. Diese Erfahrung hilft ihnen daher, ihr Angebot speziell auf ihre Klientel abzustimmen. So schätzt man beispielsweise bei *Allibert* die Kunden als abenteuerlustig, aber auch mit hohen Ansprüchen bezüglich der Qualität und des Luxus ein. *Wikingers* sieht seine Kunden als neugierig und wissbegierig, allerdings keinesfalls als Expeditionsreisende, die extreme Herausforderungen suchten.

Zum zweiten handelt es sich um die regions- und reisespezifische Erfahrung und den professionellen Background. Bei vielen Reiseveranstaltern bringen die Betreiber (und auch ihre Angestellten) selbst eine alpinistische Ausbildung und/oder außergewöhnliche Expeditions- und Reiseerfahrung mit. Diese spezielle Erfahrung und Kenntnis macht nach ihren Aussagen den eigentlichen Unterschied zu den etablierten „Massenveranstaltern“ aus. Es handelt sich bei ihnen um Insider, um Leute die eine spezielle Beziehung zu den Reisen haben, die sie verkaufen. Sie haben ihre Leidenschaft zum Beruf gemacht. Diese Erfahrung, das Insiderwissen und die „Liebe zum Beruf“ machen den entscheidenden Unterschied zu einem gewöhnlichen Veranstalter aus, dem es nur um den Verkauf eines Produktes geht. Das Reisen wird gewissermaßen zur Lebenseinstellung hochstilisiert. Erfahrung und Reisephilosophie werden nun genutzt, um für den Kundenkreis der Gebirgs- und Abenteuerreisenden ein Image als vertrauenswürdiger und professioneller Partner zu schaffen. Der Veranstalter wird, überspitzt ausgedrückt, zum Reisefreund, zum Bergkameraden, den es mehr um das Reisen als um das Geldverdienen geht.

Dieser Punkt spielt in der Selbstdarstellung der Veranstalter, zum Beispiel in den Katalogen eine gewichtige Rolle. Oft wird dabei auf bereits durchgeführte Expeditionen verwiesen oder mit bekannten Persönlichkeiten geworben. Image und Bekanntheit sind somit als „*intangible assets*“ des Veranstalters zu sehen. Sie ermöglichen es ihm, Anspruch und Qualität des Angebotes bereits über den Namen des Unternehmens entsprechend zu repräsentieren. Wer beispielsweise an einem „*Discovery & Adventure Holiday*“ beim britischen Veranstalter *Exodus* teilnimmt, erhält laut Eigenwerbung, „...*the most interesting*

and rewarding type of holiday on offer”, denn: „When researching these holidays we look beyond the normal tourist haunts for the unusual and adventurous, the places and activities that others may miss“. Und wer seine Reise bei Hauser Exkursionen bucht gehört „zu den aufgeschlossenen Menschen, die auf die umweltbewusste, rücksichtsvolle Art reisen (...) wollen.“ (Kataloge Exodus: “Discovery & Adventure“, Hauser Exkursionen 2003).



Abbildung 16: Qualitätsanspruch für die Kunden: Katalogwerbung von Hauser-Reisen und Club Aventure

Um den Unternehmensnamen entsprechend aufzubauen, bedarf es geeigneter Werbe- und PR-Maßnahmen. Das wichtigste Werbe- und Infomedium stellt dabei der Katalog dar. Viele Veranstalter ergänzen ihren Hauptkatalog um diverse Sonderkataloge mit speziellen Angeboten, wie z.B. Sondertarifen oder speziellen Saisonangeboten. Ausnahmslos alle Veranstalter unterhalten daneben eine Website, um ihre Angebote online zugänglich zu machen und Kunden auf diesem Weg anzusprechen. Die Pflege und Inanspruchnahme

der Kundendatenbank, um sich einen festen Kundenstamm zu ziehen, stellt eine wichtige Aufgabe dar. Zusätzlich bieten viele Veranstalter Ermäßigungen bei mehrmaliger Buchung zur Treuebindung ihrer Kunden an.

Als wichtiges (von vielen gar als wichtigstes) Werbemittel wurde allerdings die Mund-zu-Mund-Propaganda im Bekanntenkreis zufriedener Kunden angegeben. Schließlich wurden noch Anzeigen und Beiträge in Fachzeitschriften und im Rundfunk, sowie die Teilnahme an Tourismusmessen- und Veranstaltungen genannt. Diese Einschätzung der Veranstalter wird durch die Touristenbefragung bestätigt. Knapp 45% der Befragten gaben an, sich mit Hilfe von Reisekatalogen über ihren Urlaub zu informieren; Auskünfte von Bekannten und gedruckte Reiseführer stellten mit jeweils knapp 50% die wichtigsten Informationsquellen dar. Weitaus seltener wurden das Internet und Fachzeitschriften als Informationsquelle herangezogen (38, bzw. 18%), Messen und Vorträge spielen mit lediglich 7% der Nennungen nur eine untergeordnete Rolle. Eine ebenso geringe Bedeutung kommt den vereinsinternen Mitteilungen und Zeitschriften zu, was damit zusammenhängt, dass nur weniger als ein Viertel (22%) der befragten Touristen als Mitglied in einem Wander- oder Alpenverein eingetragen sind.

Die Distribution der Reisen fällt ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Reiseveranstalter. Nur wenige Reiseveranstalter greifen hier auf die Dienste von Reisemittlern zurück. Dies hängt mit zwei Gründen zusammen. Zum einen handelt es sich bei dieser Form des Tourismus um ein Randsegment mit vergleichsweise geringen Verkaufszahlen, sodass von Seiten der Reisebüros kein großes Interesse daran besteht solche Reisen ins Programm aufzunehmen. Zum zweiten können die Veranstalter aufgrund der geringen Verkaufszahlen keine bedeutenden Skaleneffekte erzielen, die einen externen Vertrieb amortisieren würden. Sie müssen vielmehr „mit spitzen Bleistift rechnen“, um den Kostenaufwand für die einzelne Reise so gering wie möglich zu halten. 5-10% des Reisepreises als Kommission an ein Reisebüro zu entrichten macht unter diesen Voraussetzungen durchaus eine erhebliche Summe aus.

Ein weiterer Grund liegt schließlich in der Natur der Reisen selbst. Da es sich bei den Trekking- Wüsten- und Abenteuerreisen um spezialisierte und meist auch im höheren Preissegment angesiedelte Reisen handelt, ist die Buchung einer solchen Tour mit hohen Ansprüchen der Kunden verbunden. Umgekehrt fordert eine solche Reise auch einiges von den Reisenden ab. Die Touren sind mit körperlichen Anstrengungen verbunden, erfordern mitunter (wenn auch selten) alpine technische Fähigkeiten und Erfahrungen und führen bisweilen in abgechiedene Regionen mit ungewohnten klimatischen Bedingungen, fremdartiger Küche usw. Um einen Kunden daher kompetent beraten zu können, bedarf es daher professioneller Kenntnisse und Erfahrungen (siehe oben), die einer normalen Reiseagentur nicht oder nur eingeschränkt zugetraut wird¹⁶. Insgesamt ziehen alle Reiseveranstalter den direkten Vertriebsweg vor. 1992 nannte der Direktor der Reiseagentur *Terre d'aventure*, Daniel Popp, einen Anteil von circa 10% für über

¹⁶ Dieses Verhalten ist in der Outdoor-Branche durchaus nicht unüblich. So lehnen viele Outdoor-Ausstatter (z.B. die Schuhhersteller *HANWAG* oder *LOWA*) einen Verkauf über Internet ab, da es sich bei ihren Produkten um spezielle Ausrüstungsgegenständen handle, die beim Kauf einer ausführlichen Beratung durch geschultes Fachpersonal bedürfen.

Reisebüros verkaufte Reisen, ein Wert der im Laufe der Untersuchung von mehreren anderen Veranstaltern so bestätigt wurde (Popp, D. 1992: 47).

Der internationale Transport wird ausschließlich über den Flugverkehr abgewickelt. Andere Transportmittel wie Bahn, Bus oder Schiff werden nicht eingesetzt. Unternehmensinterne Beziehungen zu einzelnen Fluggesellschaften (z.B. über Kapitalinvestition oder verschränkten Personalstrukturen innerhalb einer größeren Unternehmensgruppe) oder der Besitz einer eigenen Fluggesellschaft sind bisher noch die Ausnahme. Lediglich *Nouvelles Frontières* verfügt über eine eigene Fluglinie (Corsair). *Exodus* und *Adventure Travel* (vormals *Travelbag Adventure*) können aufgrund der Übernahme durch die *First Choice Group*, *Terre d'Aventure* durch *Voyageurs du Monde* auf interne Beziehungen zurückgreifen. Allerdings bekommen auch die unabhängigen Veranstalter in der Regel von den Fluggesellschaften Sonderkonditionen eingeräumt, die von der Anzahl der Buchungen abhängen. Dabei bieten sich diesen Reiseveranstaltern prinzipiell drei Möglichkeiten:

1. Die Flüge werden erst bei Abschluss der Reise gebucht. Dies hat den Vorteil nur so viele Reisen wie nötig zu buchen und erst bei Buchung zahlen zu müssen. Zudem bietet sich die Chance auf günstige *last-minute*-Flüge. Allerdings geht man hier das Risiko ein, eventuell nicht ausreichend Flugplätze zu bekommen. Die Preisreduktion hält sich dabei in Grenzen.
2. Eine bestimmte Anzahl von Flügen wird im Vorfeld reserviert. Es lassen sich aufgrund des Volumens günstige Konditionen erzielen. Dabei wird eine *deadline* ausgehandelt (in der Regel 7 oder 14 Tage vor Reisedatum), bis zu der alle Flüge gebucht sein müssen, da sie sonst verfallen und der Veranstalter mit einer Strafbüße belegt wird.
3. Eine bestimmte Anzahl von Flügen wird bereits im Voraus „auf Verdacht“ gekauft (*block purchase*). Dadurch lassen sich besonders günstige Konditionen erreichen. Allerdings geht man hierbei das Risiko ein, Überkapazitäten einzukaufen.

Die Veranstalter stehen schließlich in Kontakt mit Versicherungsgesellschaften, um den Kunden ein möglichst komplettes Programm inklusive einer ausreichenden Risikoabsicherung bieten zu können. Nur sehr wenige Veranstalter planen die einzelnen Touren hingegen selbst oder wirken aktiv an der Tourplanung mit. In den untersuchten Fällen handelte es sich dabei zumeist um einzelne, technisch niveauvolle Reiseangebote (z.B. Mountainbike-Touren). Dieses Angebotssegment erfordert spezielles Know how und Erfahrung, die den marokkanischen Agenturen gemeinhin noch fehlt. Zumeist beschränkt sich die Beteiligung der Veranstalter bei der Tourgestaltung aber auf Ablehnung oder Zustimmung zu einzelnen Punkten der Tourvorschläge die der marokkanischen Partner vorbringt. Nur wenige Veranstalter kennen das Zielgebiet so gut, dass sie selbst Routenvorschläge machen oder gar komplette neue Touren allein konzipieren könnten. Dagegen können sie den logistischen und finanziellen Aufwand, die möglichen Distanzen und das Anforderungsprofil der Touretappen, sowie den Standard der Unterkunft oder den Stellenwert bestimmter touristischer Sehenswürdigkeiten im Hinblick auf die Ansprüche ihrer Kunden abschätzen. Somit bestimmen sie zwar letztendlich, wie das fertige Angebot auszusehen hat, haben aber an der aktiven Gestaltung selbst zumeist nur wenig Anteil

Diese Aufgabe bleibt in den meisten Fällen den **marokkanischen Reiseagenturen** überlassen. Ihre Aufgaben liegen vor allem im Bereich der Konzeption, Organisation und Logistik der einzelnen Trekkingtouren. Vor allem für die Veranstalter, die erst nach der Boomphase der späten achtziger und frühen neunziger Jahre in den marokkanischen Gebirgstourismus eintraten oder diesem Zielgebiet nur eine untergeordnete Bedeutung beimessen, können die marokkanischen Agenturen fertig konzipierte Tourangebote anbieten. In den übrigen Fällen wirken sie über entsprechend Vorschläge entscheidend an der Gestaltung der Touren mit.

Die Organisation des kompletten Reiseablaufes im Zielland liegt dann vollständig in den Händen der marokkanischen Reiseagenturen. Dazu zählen die folgenden Leistungen:

- Beauftragung des erforderlichen Personals (*Guides, Muletiers* und weitere Begleitmannschaft)
- Bereitstellung des gesamten Equipments (Zelte, Kochgeschirr, Matten, Reiseapotheke)
- Bereitstellung von geeigneten Transportmitteln (Transfer von und zum Flughafen; Transport ins Zielgebiet
Können keine eigenen Kfz bereitgestellt werden, sorgt die Agentur über den Kontakt zu einer *Agence de Transport* für die benötigten Fahrzeuge).
- Einkauf von Proviant für die Touristen und das Begleitteam
- Kontakt zu den Hotels und den Unterkünften in der Zielregion (zumeist *Gîtes d'étape*)

Die Durchführung der Tour selbst liegt in den Händen des **Guide de Montagne** (Bergführer). Er ist für den reibungslosen Reiseablauf in der Trekkingregion verantwortlich. Er führt die Reisegruppe und weist die Begleitmannschaft an. Vor Beginn der Tour kauft der Bergführer im Auftrag der Agentur den benötigten Proviant ein, nach Beendigung der Tour bezahlt er in der Regel das Begleitteam und den *Gîteur*.

Im Gelände ist er für die Sicherheit und die Zufriedenheit der gesamten Gruppe verantwortlich. Vor allem aber hat er auch die Rolle des interkulturellen Mediators zu erfüllen. Er vermittelt den Touristen einen Einblick in die Lebenswelt des marokkanischen Alltags, erklärt, vermittelt und gibt Auskunft auf alle ihre Fragen. Dabei muss er in gewisser Hinsicht auch die Rolle des Animateurs übernehmen und sich 24 Stunden am Tag um seine Gäste kümmern. Als Tourleiter und Touristenbetreuer in einer Person steht er zwischen den Einheimischen und den Touristen. Von seinem Auftreten hängt oft in entscheidendem Maße ab, ob eine Tour von den Touristen als unvergessliches Erlebnis – im positiven wie im negativen Sinne – in Erinnerung bleibt.

Die **Muletiers** (Maultierbegleiter) schließlich sind zuständig für den Transport des Gepäcks und der Verpflegung, sie bauen die Zelte auf und bereiten, falls hierfür nicht extra ein **Cuisinier** (Koch) mitgeführt wird, auch das Essen für die Gruppe zu. Eine besondere Position nimmt hierbei der **Chef-muletier** ein, der die Ansprechperson für die Agentur darstellt und in deren Auftrag das Begleitteam zusammenstellt. Bisweilen stellen einzelne Muletiers auch ihr Haus für die Übernachtung der Gruppe zu Verfügung, oder betreiben eine eigene *Gîte d'étape* (Privatpension). So lässt sich für den Jebel Saghro beispielsweise feststellen, dass dort sämtliche *Chef-Muletiers* auch als Inhaber eines Beherbergungsbetriebes fungieren.

9.3 Input – Output-Struktur

Nach der Übersicht über die Aufgabenverteilung stellt sich nun die Frage, welche Wertschöpfung mit den jeweiligen Aktivitäten verbunden ist. Welcher finanzielle Gewinn lässt sich mit den beschriebenen Tätigkeiten erzielen?

Das Modell der *Input-Output structure* erlangte vor allem im Konzept der Porterschen Wertkette große Bedeutung. Die Wertkette stellt sich als eine Abfolge von Produktionsprozessen dar, die vom Rohstoff bis hin zum fertigen Endprodukt zur Herstellung eines bestimmten Gutes erforderlich sind. Dabei wird in jedem Glied der Kette ein bestimmter Input an Material und Arbeit eingebracht, der in diesem Transformationsprozess den Wert des Gutes erhöht. Parallel dazu fließen unterstützende Dienstleistungen in den Transformationsprozess ein. Es liegt nun im Interesse eines Unternehmens herauszufinden, welche Prozesse mit hoher und welche mit eher niedriger Wertschöpfung verbunden sind.

Eine Wertkette, die sich nur aus Dienstleistungen zusammensetzt, zeigt eine deutliche Abweichung vom *Input-Output*-Modell einer Produktionskette. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angesprochen, fehlt hier das entscheidende Element des Transformationsprozesses in der Produktion. Industriegüter folgen einem stringenten Ablauf der Verarbeitung und am Ende eines jeden Transformationsprozesses lassen sich die Wertschöpfung über den Material- und Arbeitsinput und den erzielten Stückpreis und die Stückzahlen des Gutes eindeutig bestimmen.

Eine Trekkingreise weist diese lineare Abfolge von Produktionsschritten nicht auf. Dies stellt indes die Nützlichkeit des Modells nicht infrage. Zum einen wurde auf das Argument der Handelbarkeit von Dienstleistungen mit Hilfe moderner Kommunikationsmittel bereits eingegangen. Zum zweiten werden ja auch Dienstleistungen zu einem bestimmten Preis, der sich im Lohn des Dienstleisters ausdrückt, erbracht und sind damit messbar. Allerdings sollte aufgrund der fehlenden Transformation nicht von *Input-Output*, sondern vereinfacht von einer Wertschöpfungsverteilung gesprochen werden. Diese drückt sich aus über die Kosten für die einzelnen Dienstleistungen, die kumuliert dann den Endpreis einer Reise ergeben. Im Folgenden soll nun gezeigt werden, wie sich der Preis einer Trekkingreise auf die einzelnen Akteure verteilt.

Nimmt man als Preis für eine siebentägige Trekkingtour im Hohen Atlas mit acht Teilnehmern durchschnittlichen 800 Euro/Person an (ein exemplarisch gewählter, jedoch durchaus realistischer Preis), so zeigt sich nachstehende Verteilung (Abbildung 17)¹⁷.

¹⁷ Die dargestellte Verteilung des Reisepreises deckt sich dabei weitgehend mit der Verteilung, die MOUDOUD 1994 für den marokkanischen Gebirgstourismus darstellen konnte. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch BRUNDENIUS (2002) für den kubanischen Tourismus oder DREYER/ BECKER (2000) für den Kulturtourismus.

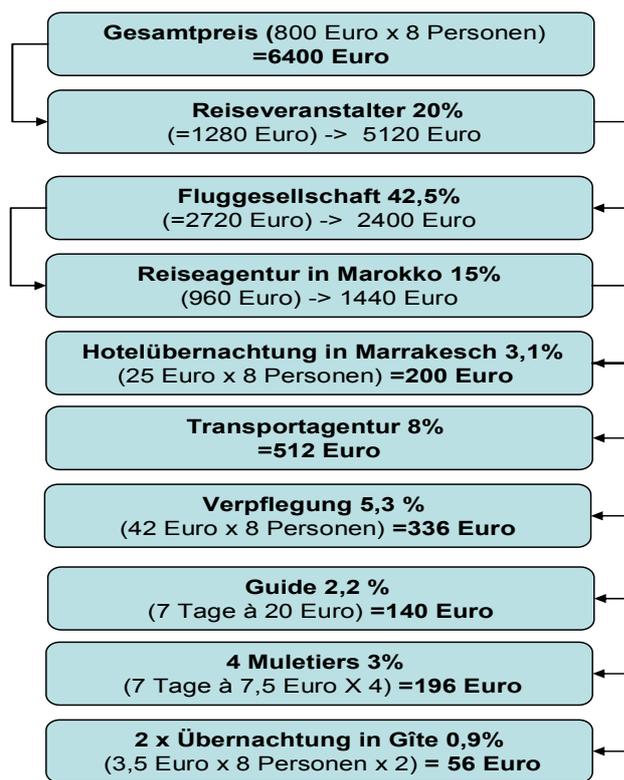


Abbildung 17: Wertverteilung im Trekkingtourismus

Man erkennt deutlich, dass der größere Anteil des Reisepreises im Ausland, nämlich bei der Fluggesellschaft und dem Reiseveranstalter verbleibt. Nur ungefähr die Hälfte des Reisepreises erreicht Marokko. Betrachtet man sich nun die Verteilung dieser Summe genauer, so fällt auf, dass hiervon der Löwenanteil in Marrakesch, nämlich bei den Agenturen, den Hotels und den Transportunternehmen verbleibt. Berücksichtigt man weiter, dass auch die Mehrzahl der *Guides* ihren Wohnsitz in Marrakesch haben, so erhöht sich diese Summe nochmals. Zieht man dann noch in Betracht, dass auch ein Großteil der Verpflegung für den Trek in Marrakesch eingekauft wird, dann kommen nur noch vergleichsweise magere 6,4% in der betreffenden Zielregion an, nämlich die Kosten für die *Muletiers* und die Übernachtungen in den *Gîtes d'étapes*.

Die angegebenen Summen verstehen sich als Bruttowerte und geben lediglich die Aufteilung für eine Reise an. Dabei zeigt sich, dass für einige Akteure der Umsatz direkt mit der Zahl der Touristen pro Reise korreliert, für andere dagegen nur indirekt. So profitieren Veranstalter, Fluggesellschaft und Agentur ebenso wie die Betreiber der Beherbergungsbetriebe von jeder einzelnen verkauften Reise. *Guides* und Begleitmannschaft dagegen werden pro Tour bezahlt. Ihr tägliches Salaire wird durch den marokkanischen Staat festgelegt, und es bleibt für sie von daher unerheblich (lässt man die Trinkgelder einmal außer Acht), ob die Gruppe aus drei, fünf oder zehn Personen besteht. Dagegen hängt die Höhe ihres Einkommens von der Dauer der Tour in Tagen ab. Eine besondere Rolle innerhalb der Wertschöpfungsverteilung kommt den Transportagenturen im Land zu. Die Wertverteilung wird maßgeblich über die Gruppengröße beeinflusst. In der Regel werden für den Transport Kleinbusse mit einer Kapazität von durchschnittlich acht Personen eingesetzt. Dies bedeutet, dass bei einer Unterschreitung dieser Zahl die optimale Wirtschaftlichkeit nicht erreicht wird, denn es wird ja pro Fahrzeug und nicht pro Person gezahlt. Umgekehrt ist auch eine Überschreitung dieser Zahl von acht Personen problematisch, da dann ein zweites Fahrzeug angefordert werden muss, welches dann ebenfalls wieder nicht ausgelastet ist. Die Personenkapazität der Fahrzeuge stellt somit immer eine kritische Größe dar. Abbildung 18 veranschaulicht diesen Zusammenhang in einem Zahlenbeispiel:

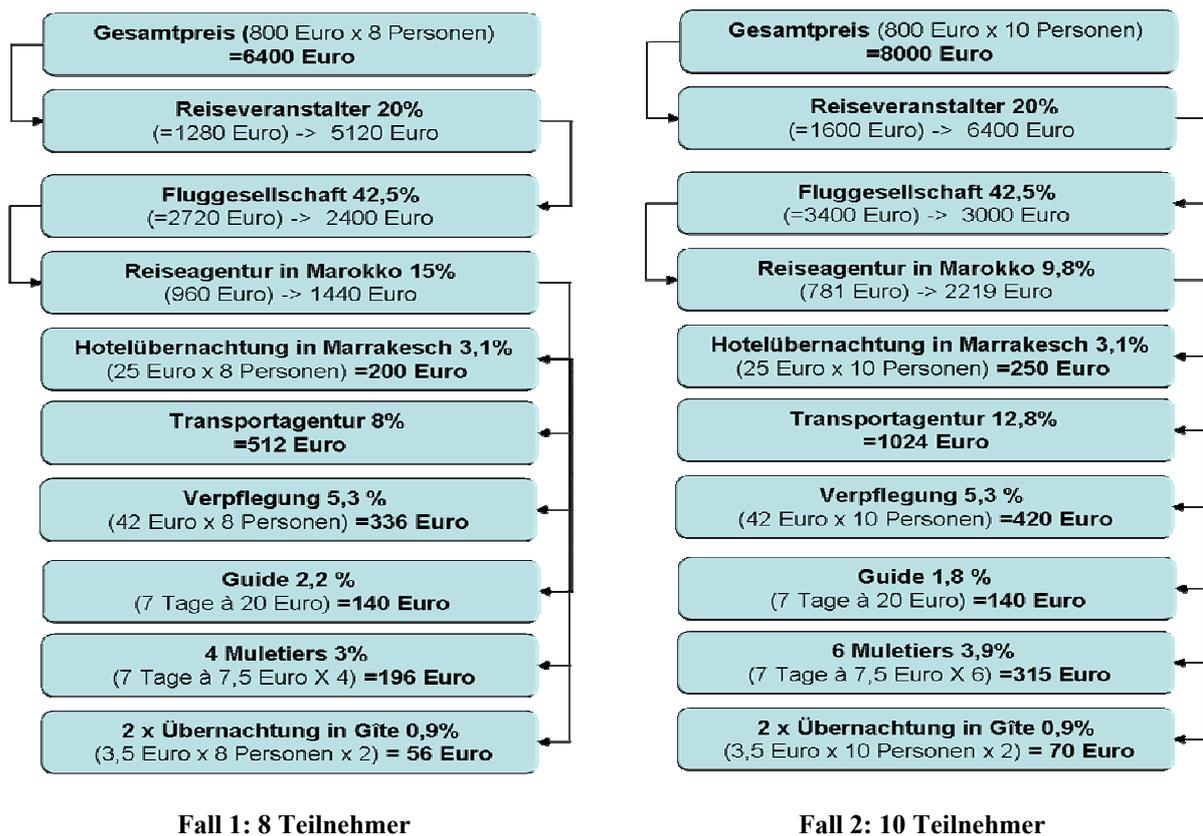


Abbildung 18: Einfluß der Transportkosten auf die Wertverteilung

Zudem variieren die Gewinnmargen in Abhängigkeit von der Größe der Gruppe und der Länge der Aufenthaltsdauer im Zielgebiet. Dies hängt von der Art der Kosten ab: Transportkosten sind als Fixkosten zu verstehen, die in der Kostenkalkulation der Veranstalter sowie der marokkanischen Agenturen nur einmalig erscheinen. Da die Flugkosten einen großen Anteil am Reisepreis ausmachen und im Allgemeinen nicht verhandelbar sind¹⁸, ist es für die Kalkulation unerheblich, ob zwischen Hin- und Rückflug eine oder drei Wochen liegen. Dagegen sinken die Kosten für den Inlandstransport und die Ausrüstung der Gruppe proportional mit wachsender Zahl der Touristen. Daraus folgt, dass es im Interesse aller anderen Akteure liegt, eine optimale Zahl von Touristen möglichst lange im Zielgebiet zu halten und so den höchstmöglichen Profit zu erzielen (vollbesetztes Fahrzeug, optimale Ausnutzung von Zelten, Proviant und Lasttieren). Dies ist natürlich nicht immer der Fall, was Schwankungen bezüglich der Gewinnmargen für die marokkanischen Akteure von Reise zu Reise erklärt. Erschwerend für die marokkanischen Akteure wirkt sich zudem das geänderte Konsumentenverhalten der Trekkingtouristen aus, die generell, speziell aber in Marokko in zunehmendem Maße immer kürzere Touren nachfragen (vgl. auch PAUCHANT 1996). So bieten einige Veranstalter Trekkingtouren oder Wüstentouren in Marokko inzwischen bereits für ein längeres Wochenende (4-5 Tage) an. In der nachstehenden Abbildung 19 wird die Auswirkung der Reisedauer noch einmal anhand des bereits bekannten Beispiels, diesmal für eine 14-tägige Tour, verdeutlicht:

¹⁸ Zwar gewähren die Fluggesellschaften besondere Buchungsmodelle und Rabatte (siehe S. 69). Diese werden aber i.d.R. nicht von den Vertragspartnern ausgehandelt, sondern einseitig von den Fluggesellschaften gewährt.

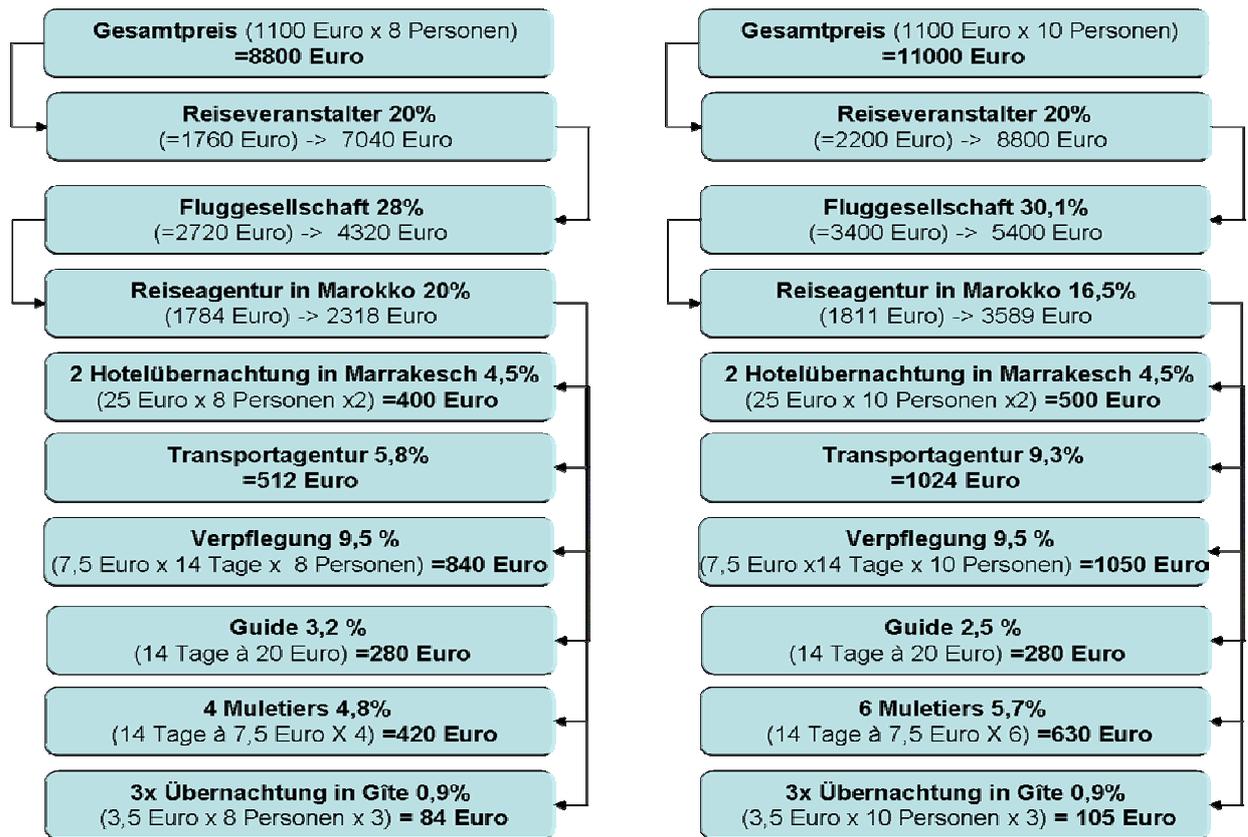


Abbildung 19: Einfluß der Aufenthaltsdauer auf die Wertverteilung

Insgesamt gibt die Verteilung des Reisepreises bereits einen deutlichen Hinweis auf die Dominanz der Reiseveranstalter und die schwache Position der marokkanischen Agenturen. Nachdem die Tarife für die lokalen Akteure vom Staat festgelegt sind und die Transportkosten weitgehend vom Transporteur vorgegeben werden (so können zwar die Flugpreise in Abhängigkeit externer Faktoren, z.B. Kerosinpreise, Airport tax, Kapazität der Flugzeuge usw. schwanken. Sie bleiben aber fix in dem Sinne, dass sie nicht über einen der anderen Akteure direkt beeinflusst werden können, sondern über externe Einflüsse zustande kommen), bleibt als einzige Variable in der Kalkulation der Anteil der marokkanischen Reiseagentur, denn die europäischen Veranstalter versuchen unter allen Umständen ihren Anteil zu realisieren. Somit bleibt der Anteil (und daraus resultierend der Profit) der marokkanischen Agenturen eine Residualgröße, die, im Gegensatz zum Anteil der Reiseveranstalter durchaus Schwankungen unterworfen ist.

Noch aussagekräftiger als die bloße Verteilung des Reisepreises sind die erzielten Gewinne aus den verkauften Reisen. Hier betritt man als Forscher jedoch ein sensibles Gebiet. Von den befragten Unternehmen waren weder in Europa noch in Marokko präzise Zahlen, geschweige denn ein Einblick in die Unternehmensbuchhaltung zu gewinnen. So ist man hier auf ungefähre (aber begründete) Angaben angewiesen. Die Gewinnmarge der befragten Reiseveranstalter liegt demnach bei ca. 1-3% des Reisepreises. Dies deckt sich im Groben mit den Werten, die DREYER/ BECKER (2000) in einer Untersuchung über Kulturreiseveranstalter herausfinden konnte, sowie mit den Angaben von IOANNIDES (1998) in seiner Arbeit

über spezialisierte Reiseveranstalter in den USA. Etwas höher sind die Gewinnmargen aufgrund niedrigerer Personalkosten und Betriebsausgaben für die marokkanischen Unternehmen anzusetzen. Nach den bisherigen Ergebnissen kann man grob geschätzt von ca. 2% bis maximal 5% ausgehen.¹⁹

Somit können nur Aussagen auf dem Niveau von Abschätzungen durch die vorliegenden Daten (Verteilung des Reisepreises, Anzahl der verkauften Reisen pro Jahr) getroffen werden (Diese müssten anschließend noch um den jeweiligen Kaufkraftindex der betreffenden Länder bereinigt werden, um zumindest annähernd die tatsächliche Kaufkraft der erzielten Umsätze bestimmen zu können). Berücksichtigt man das generell niedrigere Lohn- und Mietpreinsniveau in Marokko im Gegensatz zu den europäischen Ländern, so lässt sich aber sagen, dass die marokkanischen Reiseagenturen pro Reise teilweise sogar in höherem Maße vom Trekking profitieren als ihre europäischen Partner. Diese Aussage relativiert sich allerdings wieder, wenn man berücksichtigt, dass alle untersuchten Reiseveranstalter weltweit noch weitere Zielgebiete bedienen (vgl. Punkt 8.1, Tabelle 1). Der in Marokko erzielte Gewinn stellt für sie nur einen Teil ihres Gesamtgewinnes dar.

Ebenso wie für die Veranstalter und die Agenturen muss auch für die regionalen und lokalen Akteure vor Ort das jeweilige Kostenumfeld berücksichtigt werden. So verbessert die Entscheidung vieler *Guides de montagne*, sich in Marrakesch niederzulassen aufgrund der räumlichen Nähe zu den Agenturen sicherlich die Beschäftigungsaussichten. Gleichzeitig steigen dadurch aber auch ihre Lebenshaltungskosten immens²⁰ Aber auch der wirtschaftliche Gewinn der *Guides* relativiert sich durch fehlende Sozialleistungen seitens der Arbeitgeber oder des Staates. Weder sind sie während Ihrer Arbeit versichert, noch haben sie bei Nichtbeschäftigung einen Anspruch auf Sozialleistungen. Wer sich als *Guide* über eine Unfall- oder Krankenversicherung absichern möchte, muss hierfür erhebliche Eigenleistungen erbringen. Arbeitsausfall- oder Unfähigkeitsversicherungen sind quasi unbekannt. Schriftliche Arbeitsverträge existieren in den seltensten Fällen. Somit bleibt die Arbeit als *Guide de Montagne* immer ein unsicheres Spiel und vom Wohlwollen einer Reiseagentur abhängig. Dennoch lassen die guten Verdienstmöglichkeiten (der Tarif für einen Guide ist staatlich festgelegt auf 200 DH/ Tag²¹; einige Agenturen zahlen sogar bis zu 300 DH/ Tag) die Arbeit attraktiv erscheinen. Betrachtet man sich den marokkanischen Mindestlohn (*salaires minimum interprofessionnel de croissance*, kurz SMIC) von 120 DH/Tag und die alternativen Arbeitsmöglichkeiten in den peripheren Gebirgsregionen (Landwirtschaft, Nomadismus), so wird klar, weshalb vielen Marokkanern die Tätigkeit als Bergführer so erstrebenswert erscheint.

Ebenso verhält es sich mit der Arbeit als *Muletier*. Auch hier ist das Gehalt staatlich festgelegt und beträgt 75 DH/Tag. Dies scheint auf den ersten Blick nicht der Rede wert zu sein, vor allem wenn man bedenkt,

¹⁹ Eine Überprüfung der Angaben über die jeweiligen Steuersätze, durchschnittlichen Mietpreise für Geschäftslokale, Gehaltszahlungen usw. kann im Rahmen der Untersuchung allerdings nur ansatzweise erfolgen.

²⁰ Die sozialen Konsequenzen eines solchen Umzugs, wie der Verlust familiärer und dörflicher Bindungen sollen hier außer Acht gelassen werden. Sie stellen aber neben der ökonomischen Situation eine teilweise erhebliche Belastung für die Betroffenen dar, wie Mottiaux (2001) in ihrer Arbeit zeigen konnte.

²¹ Bis 2003 betrug der Tarif 150DH (1DH = 0,1 Euro)

dass von dieser Summe auch noch das Futter für die Mulis bezahlt werden muss, was mit ca. 15 DH/Tag veranschlagt werden kann. Dennoch erscheint vielen *Muletiers* die Arbeit als so attraktiv, dass bisweilen auch weniger als 75 DH akzeptiert werden. In Einzelfällen wird gar umsonst gearbeitet, wenn nur die Aussicht auf eine weitere, dann bezahlte Beschäftigung bei der nächsten Tour besteht.

Dieses Verhalten wird nur dann erklärbar, wenn man die Lebensumstände und wirtschaftlichen Möglichkeiten in den abgelegenen Bergmassiven Südmarokkos berücksichtigt (vgl. BELLAOUI 1995). In einer hauptsächlich Subsistenzwirtschaft (in Form intensiver Flußoasenbewirtschaftung oder Agropastoralismus) betreibenden Gesellschaft stellt der Tourismus oft die einzige Möglichkeit des Gelderwerbs dar. Im Jebel Saghro zeigen sich zudem keine, im Hohen Atlas nur teilweise saisonale Überschneidungen zwischen der landwirtschaftlichen Nutzung der Mulis und der Arbeit im Tourismus. Ohne die Arbeit im Tourismus wären die ungenutzt im Stall stehenden Mulis nur totes Kapital, das, im wahrsten Sinn des Wortes, nur Geld, respektive Stroh, fräse. Der Tourismus muss in den meisten Fällen also als Nebentätigkeit gesehen werden, der den *Muletiers* die Möglichkeit eines finanziellen Zugewinnes ermöglicht.

Dies trifft in hohem Maße auch für die Betreiber der *Gîtes d'étapes* zu. AIT HAMZA/ POPP konnten bereits 1999 für den zentralen Hohen Atlas eine insgesamt recht niedrige Auslastung der *Gîtes* feststellen (max. 25%). Für den Jebel Saghro konnten wir indes noch schlechtere Werte ermitteln. Nach Auswertung der Gästebücher konnten über den Zeitraum der letzten vier Jahre durchschnittlich zwischen ca. 70 (Handor) und 120 (Tagdilt) Übernachtungen jährlich festgestellt werden. Aufgrund der, im Vergleich zu den von AIT HAMZA/ POPP untersuchten *Gîtes*, größeren Beherbergungskapazitäten im Saghro (30 Gäste im Jebel Saghro: 10-15 Gäste im zentralen Hohen Atlas) fällt die Auslastung hier noch niedriger aus²². Dabei variiert die Spannbreite der Übernachtungszahlen extrem: *Gîtes*, die über 200 Gäste pro Jahr bewirten, finden sich neben solchen, die noch nie einen Touristen empfangen haben.

Trotz dieser insgesamt eher mageren Auslastung teilen die *Gîteurs* im Jebel Saghro die positive Einschätzung ihrer Kollegen im Hohen Atlas, die AIT HAMZA/ POPP 1999: 199) feststellen konnten. Insgesamt sind die Betreiber der Beherbergungsbetriebe mit der Situation zufrieden und gehen von einer steigenden Übernachtungsnachfrage in der Zukunft aus.

Fazit

Die *Value Chain* im Gebirgstourismus zeigt eine vergleichsweise einfache Struktur, in der die einzelnen Arbeitsschritte sehr konkret den einzelnen Akteuren zugeordnet werden können. Während in der Anfangszeit des Trekkingtourismus noch weitgehend alle Aufgaben einer Trekkingtour von den europäischen Veranstaltern übernommen wurden, fand etwa ab Mitte der achtziger Jahre eine zunehmende internationale Arbeits-

²² Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass im genannten Zeitraum aufgrund der Anschläge vom 11. September in New York, sowie dann in Casablanca und Djerba (Tunesien) die Gästezahlen seitdem sehr stark, teilweise um die Hälfte, zurückgegangen sind. Die tatsächliche Auslastung dürfte unter normalen Umständen daher etwas höher liegen

teilung statt. Die Veranstalter konnten diverse Arbeitsschritte wie Organisation und Logistik sowie die Führung der Reisegruppe an marokkanische Akteure abtreten. Dies brachte für beide Seiten Vorteile. Die komplette Durchführung einer Tour ist für den Veranstalter mit logistischen Kosten und organisatorischem Aufwand verbunden (Materialtransport, Hotelreservierung, Betreuung der Touristen, Inlandstransport etc.). Diese Kosten lassen sich oftmals aufgrund der geringen Touristenzahlen für den Veranstalter nicht amortisieren. Nur sehr wenige Veranstalter verkaufen eine entsprechend große Zahl von Reisen, um eine eigene *incoming agency* rentabel betreiben zu können. Aufgrund der relativ schlechten touristischen Infrastruktur wiesen die Touren in der Anfangsphase auch eher Expeditionscharakter auf. Sie waren folglich vergleichsweise teuer und nur auf einem beschränkten Markt zugeschnitten.

Die Auslagerung von Logistik und Tourbegleitung an marokkanische Akteure eröffnete den europäischen Veranstaltern die Möglichkeit der Kostenreduzierung bei gleichzeitiger Risikominimierung. Sie können dadurch flexibler auf eventuelle Schwankungen in der Nachfrage nach marokkanischen Zielgebieten reagieren. Die Anschläge vom 11.09.2001 in New York und vom März 2003 in Casablanca sowie der Golfkrieg haben erhebliche Einbrüche der Reisezahlen für Destinationen in islamische Länder bewirkt. Von den Veranstaltern wurden Einbußen von bis zu 50% vermeldet²³. Allerdings waren die einzelnen Veranstalter in unterschiedlichem Maße betroffen. Einige stellten lediglich eine Verlagerung der Touristenströme hin zu anderen Zielgebieten fest. So verbuchte *Hauser* für das Jahr 2002 beispielsweise einen Rückgang von knapp 50% für islamische Zielgebiete bei einem gleichzeitigen Umsatzplus von ebendieser Zahl für (hauptsächlich) südamerikanische Zielgebiete (Auskunft *Hauser*, mündliches Interview, 2003). Dagegen sind Veranstalter mit einem regionalen Schwerpunkt auf islamische Länder stärker von dem Nachfragerückgang im Zusammenhang mit den genannten Ereignissen betroffen. Insgesamt bleibt den Veranstaltern aber immer die Möglichkeit, sich in mehr oder minder starkem Maße auf alternative Zielgebiete zu konzentrieren. Diese Möglichkeit bietet sich den marokkanischen Akteuren nicht. Für sie wirkt sich ein Rückgang der Touristenzahlen direkt in sinkenden Umsatzzahlen und Beschäftigungsmöglichkeiten aus. Dies gibt bereits einen Hinweis darauf, wie sich Macht aufgrund von Dependenz innerhalb der Kette begründet. Die Frage von Macht und Hierarchiebeziehungen wird damit zu einem Aspekt von erheblicher Relevanz.

²³ Nach Aussagen sowohl der Veranstalter als auch der marokkanischen Agenturen wirkten sich die Anschläge vom 11.09. bereits in gravierenden, jedoch durchaus noch zu verkraftenden Rückgängen der Buchungen dar. Dagegen stellten die Bombenanschläge in Casablanca einen weitaus schlimmeren Einschnitt dar. Dennoch wurden nach Auskunft der Veranstalter gebuchte Reisen teilweise nicht komplett annulliert, sondern auf einen „sicheren“ Zeitpunkt verschoben

10.

Steuerung, Kontrolle und Sanktionen – die *Governance* im marokkanischen Gebirgstourismus

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, welche Tätigkeiten für die Erstellung und Durchführung eines Pauschalangebotes im marokkanischen Gebirgstourismus notwendig sind, wer diese ausführt und welche Wertschöpfung mit den einzelnen Aktivitäten verbunden ist. Diese Ergebnisse geben bereits deutliche Hinweise auf die Machtverhältnisse innerhalb der Kette. Im Folgenden soll nun näher darauf eingegangen werden, in welcher Beziehung die einzelnen Akteure zueinander stehen. Auf welche Art und Weise kommen also die Austauschbeziehungen zustande? Wie sind die einzelnen Aktivitäten entlang der Kette miteinander verknüpft? In welcher Hierarchie stehen die Akteure zueinander? In welchen institutionellen Rahmen sind die Beziehungen eingebettet und welchen Einfluss üben diese Institutionen auf das Zusammenspiel der einzelnen Akteure aus?

Unter Punkt drei wurde bereits aufgeführt, in welcher Form sich ökonomische Austauschbeziehungen realisieren lassen. Versucht man die verschiedenen Möglichkeiten wirtschaftlicher Transaktionen auf einer Skala einzuordnen, so stellen der Markt und das hierarchische, vertikal gegliederte Unternehmen die beiden entgegen gesetzten Endpunkte dar. Am Markt kommen die Austauschbeziehungen zwischen zwei unabhängigen Unternehmen unter der Annahme reiner Marktbedingungen zustande (gleicher und freier Zugang zum Markt, vollständige Information der Unternehmen über Preis und Eigenschaften der gehandelten Waren). Die handelnden Akteure stehen also in keinerlei Beziehung zueinander, der Käufer hat keinerlei Einfluss auf den Produktionsablauf, sondern erwirbt lediglich ein fertiges Endprodukt. Das genaue Gegenteil findet sich im vertikal organisierten Unternehmen, in dem ein Unternehmen in alle Produktionsschritte involviert ist und die Transaktionsbeziehungen zwischen Teileinheiten des Unternehmens ablaufen.

Diese, von den Wirtschaftswissenschaften lange so vertretene Dichotomie, wird der Realität jedoch nicht gerecht. Zwischen den beiden Polen können sich ökonomische Beziehungen in einem Kontinuum von Machtbeziehungen ansiedeln, die mit dem Begriff des Netzwerkes beschrieben werden. Dabei müssen Netzwerke nicht notwendigerweise als Alternative zu Markt und Hierarchie gesehen werden, „*sondern vereinen marktliche und hierarchische Elemente vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen und kulturellen Kontextes*“ (KUTSCHKER/SCHMID 1995: 26; vgl. auch SYDOW 1993: 102).

Es stellt sich nun aber die Frage, wie vernetzte Unternehmen miteinander in Beziehung stehen, denn notwendigerweise bedarf es expliziter Steuer- und Regelmechanismen zur Koordination des gesamten Produktionsablaufes. Das Konzept der *Value Chains*, und hier besonders der GCC-Ansatz liefern mögliche Ansatzpunkte zur Beleuchtung der Hierarchie- und Koordinationsstrukturen in vernetzten Unternehmen. Nach GEREFFI (1994, 1999) erfolgt die Steuerung von *Value Chains* über *lead firms*, welche die Vorgaben und

Regeln für alle anderen Akteure der Kette treffen. Wie bereits an früherer Stelle ausgeführt unterscheidet er dabei zwischen *buyer-driven chains*, in denen die Steuerungsmacht in den Händen mächtiger Handelsketten liegt und *producer-driven chains*, in denen große Produktionsfirmen die Kette koordinieren.

Gereffis Konzept geht also von einer internen Steuerung der Kette durch **einen** Akteur aus, der die Steuerungsmacht über die restlichen Akteure besitzt. Die von diesem Akteur gesetzten Anforderungen und Vorgaben bestimmen letztendlich die gesamte Konfiguration einer *Commodity Chain*. Diese vereinfachte Betrachtungsweise bietet dadurch einen guten Ansatz zur Beleuchtung interner Machtstrukturen von vernetzt agierenden Unternehmen. Gleichwohl entstehen hierdurch einige konzeptuelle Schwächen, die es im Hinblick auf die vorliegende Arbeit kritisch zu hinterfragen gilt:

- Generell stellt sich die Frage, ob eine Beschränkung auf lediglich zwei mögliche Koordinationsstrukturen die komplexe Realität ausreichend zu erklären vermag. HUMPHREY/ SCHMITZ (2000) unterscheiden daher bei der Koordination von wirtschaftlichen Aktivitäten neben dem Markt und den vertikal integrierten Unternehmen noch in Netzwerke (die sie im Sinne einer strategischen Allianz verstehen) und der *quasi-hierarchy*.

„In addition to the standard triad of market, network and hierarchy (the enterprise) we use the category of quasi-hierarchy. Networks are formed between firms of more and less equal power. Quasi hierarchy is a relationship between firms in which one is clearly subordinated to the other, as often the case in subcontracting” (HUMPHREY/ SCHMITZ 2000: 4).

In eine ähnliche Richtung zielt die Einteilung von SCHMITZ/ MC CORMICK (2002: 43). Sie stellen neben die „directed“ oder „driven networks“, welche im Groben den *driven chains* Gereffis entsprechen, die „balanced networks“, in denen keine der beteiligten Firmen eine dominante Stellung einnimmt. Somit ergeben sich folgende Möglichkeiten der Beziehungen: *arm's length relations – balanced networks – driven networks – vertical hierarchy*, wobei der Machteinfluss graduell mit jeder Stufe vom Markt bis zum vertikal integrierten Unternehmen zunimmt. KUTSCHKER/ SCHMID (1995) sprechen gar von einem Kontinuum möglicher Beziehungsstrukturen. Zudem bleibt offen, ob sich Macht wirklich nur auf einen Akteur in der Kette konzentriert, oder sich auf mehrere Akteure entlang der Kette (evtl. in unterschiedlicher Ausprägung) verteilt.

- Gereffi sieht die *Governance* ausschließlich bei den *lead firms*, also innerhalb einer Wertkette angesiedelt. Die Rolle externer Institutionen beschränkt sich im Ansatz der GCC darauf, einen Rahmen vorzugeben, innerhalb dessen sich die Wertketten bewegen. Sie wird also vorwiegend passiv verstanden und umfasst zumeist Bestimmungen und Vereinbarungen, die auf internationaler Ebene oder in den Zielmärkten getroffen wurden (Im Bereich der Textilindustrie bspw. der *world fibre act*, der weltweit die Anforderungen für die Textilherstellung setzt). Damit vernachlässigt er den aktiven Einfluss staatlicher und substaatlicher Institutionen in den einzelnen Produktionsländern sowie die Rolle von NGOs auf die Organisation einer *Value Chain*. Vielfach wurde daher bezüglich der Erforschung von *Governance* in *Value Chains* eine stärkere Berücksichtigung externer Akteure gefordert (so z.B. RAIKES et al. 2000 oder KAPLINSKY/ MORRIS 2000).

- Unternehmen sind immer in einen bestimmten sozialen Kontext eingebunden. Auch wirtschaftliche Entscheidungen finden daher nicht in einem normativen Vakuum statt, sondern sind als Ergebnis sozialer und kultureller Prägung zu verstehen. Der GCC-Ansatz hat diese Komponente wirtschaftlichen Verhaltens weitgehend ausgeblendet. Einzelne Unternehmen verfügen hier nur über einen sehr eingeschränkten Entscheidungsspielraum; Entscheidungen erfolgen lediglich zweckrational zur Erfüllung der durch die *lead firm* gesetzten Vorgaben. Gerade in einem muslimischen Entwicklungsland (zuma für die Akteure in den peripheren ländlichen Räumen) ist aber davon auszugehen, dass soziale Institutionen wie Familie und Clan oder verbindliche gesellschaftliche Wertvorstellungen einen großen Einfluss auf das Verhalten einzelner Akteure und über den Zugang in das Netzwerk ausüben (vgl. SCHAMP 2000: 178, EGBERT 2001).
- Der Aspekt soziokultureller Prägung von Unternehmen führt zu einem weiteren Punkt, der in bisherigen *Value Chain*-Ansätzen keine Beachtung fand, nämlich den der daraus resultierenden Problemfelder der interkulturellen Kommunikation. Wenn einzelne Unternehmen in bestimmte kulturelle und soziale Kontexte eingebunden sind, ist anzunehmen, dass diese auch das Zusammenspiel in einer Wertkette beeinflussen können und angepasste Regulierungsmaßnahmen zur Vermeidung kulturell bedingter Probleme und Missverständnisse nötig machen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sollen folgende Einzelfragen diskutiert werden:

1. In welchen hierarchischen Beziehungen stehen die einzelnen Akteure in der untersuchten Wertkette?
2. Wer übernimmt die Rolle der *lead firm*? Gibt es eine oder mehrere *lead firms*?
3. Wie beeinflussen soziale und kulturelle Aspekte die Konfiguration der Wertkette? Ergeben sich aufgrund des kulturellen Backgrounds evtl. spezifische Problemfelder?
4. In wie weit wirken externe Akteure an der *Governance* der *Value Chain* mit?

10.1 Netzwerk, Markt und Hierarchie: Die Organisationsstrukturen im marokkanischen Gebirgstourismus

Unter Abschnitt 9 dieser Arbeit wurden bereits die Aktivitäten der einzelnen Akteure skizziert. Wenn man nun untersucht, wie diese Akteure miteinander in Beziehung stehen und auf welche Art Transaktionen zwischen ihnen stattfinden, kommt man schnell zu dem Ergebnis, dass zwei Formen der Tauschbeziehungen ausgeschlossen werden können: Weder finden die Transaktionsbeziehungen auf nur rein marktmäßiger Ebene statt (*arm's length relation*), noch existiert ein vollständig vertikal integriertes Unternehmen, welches alle Aktivitäten unter einem Dach vereint. Die Beziehungen sind folglich, wie erwartet, zwischen Markt und vertikaler Hierarchie angesiedelt und damit den Konzepten der *Value Chains* zugänglich.

Somit scheint es sinnvoll, zunächst einmal sämtliche Beziehungsmuster zwischen den einzelnen Akteuren vorzustellen.

Die internationalen Reiseveranstalter und die marokkanischen Reiseagenturen

In der Regel arbeiten die internationalen Veranstalter mit einer marokkanischen Reiseagentur zusammen, die als *incoming agency* fungiert. Zumeist handelt es sich dabei um einen Exklusivpartner, der alle Tourangebote des jeweiligen Veranstalters in Marokko bedient. Von den 19 befragten Reiseveranstaltern unterhalten 13 eine exklusive Beziehung zu einer Agentur; nur zwei Reiseveranstalter arbeiten mit zwei marokkanischen Partnern zusammen, die restlichen vier Veranstaltern verfügen über eine eigene Filiale im Land (siehe weiter unten). Kooperationen mit mehr als zwei marokkanischen Partneragenturen existieren nicht. In der Regel handelt es sich um sehr langfristige Beziehungen, die durchschnittliche Dauer liegt bei 12 Jahren. Neun der Veranstalter arbeiten seit Beginn ihrer Aktivität in Marokko mit derselben Agentur zusammen, lediglich vier haben den Partner bereits einmal gewechselt. Bemerkenswerterweise stellen schriftliche Verträge zwischen den marokkanischen Agenturen und den internationalen Veranstaltern dabei eher die Ausnahme dar. Üblicherweise werden die Bedingungen für die Zusammenarbeit vorab für jeweils ein Jahr abgesprochen, danach genügen kurze Mitteilungen per Fax, e-mail oder Telefon, um einzelne Details einer Tour abzusprechen.

Da die marokkanischen Agenturen die Funktion von „*full package suppliers*“ einnehmen, bestehen selten direkte Verbindungen zwischen den Veranstaltern und den übrigen Tourismusakteuren im Land. Doch obwohl die Mehrzahl der Reiseveranstalter in Marokko die Dienste einer einheimischen *incoming agency* in Anspruch nimmt, gibt es auch davon abweichende Organisationsstrukturen. So haben drei der untersuchten Veranstalter eine eigene Agentur in Marokko gegründet. Es handelt sich dabei in allen Fällen um französische Veranstalter, nämlich um *Allibert*, *Terres d'aventure*, und *Atalante*, wobei bei letzterer unklar ist, ob es sich um eine eigene Niederlassung oder um die direkte Zusammenarbeit mit einem marokkanischen *Guide de Montagne* handelt. Der britische Veranstalter *Explore* arbeitet nach Auskunft mehrerer *Guides* und *Muletiers* ebenfalls direkt mit einem marokkanischen Bergführer zusammen²⁴.

Es stellt sich die Frage, unter welchen Gesichtspunkten sich diese Veranstalter für die Gründung einer Niederlassung in Marokko entschieden haben. Ein einleuchtendes Motiv stellt sicherlich der finanzielle Gewinn dar, den eine eigene Niederlassung mit sich bringt. Wie unter Punkt 9.3 gezeigt wurde, hängt die Rentabilität einer Reiseagentur direkt von der Zahl der Kunden ab. Somit ist klar, dass sich die eigene Agentur für einen Veranstalter erst dann rechnet, wenn er eine ausreichende Nachfrage für diese Destination aufweisen kann. Nach Aussagen der befragten Veranstalter liegt die Schwelle hier bei circa 2000–2500 Touristen pro Jahr. Diese Vorraussetzungen bringen zumindest zwei der genannten drei Veranstalter mit: Sowohl *Allibert*, als auch *Terre d'aventure* verzeichnen um die 2500-3000 Buchungen im Jahr für Marokko - eine Zahl, bei der beide Veranstalter das Rentabilitätskriterium als ausreichend erfüllt ansehen.

²⁴ Dass *Explore* direkt mit einem *Guide* zusammenarbeitet wurde im Verlauf mehrerer Gespräche von verschiedenen marokkanischen Guides und auch von einigen Agenturen erwähnt. Der Veranstalter selbst hat diese Fragen im Interview nicht beantwortet, alle Aussagen über *Explore* beziehen sich also auf Auskünfte dritter Personen, oder sind der zugänglichen Literatur entnommen. Auch im Falle *Atalante* konnte (oder wollte) man sich hierzu nicht äußern, so dass man sich auch hier auf die Auskünfte Dritter verlassen muss.

Der zweite und von den Veranstaltern als der eigentliche Grund genannte Punkt für eine derartige Organisationsstruktur liegt in der Eigenbestimmung der Leistungen im Zielland. Wichtiger als der finanzielle Aspekt wiegt für die beiden befragten Veranstalter die Tatsache, über eine eigene Niederlassung in Marokko die Leistungen bis ins Detail auf die Anforderungen des Firmenprofils zuschneiden, problemlos ändern und kontrollieren zu können und diese Leistungen auch dauerhaft sichergestellt zu sehen. So wurde bei *Allibert* die Entscheidung für *Allibert Maroc* vor allem auch deshalb getroffen, weil der frühere marokkanische Partner *Dynamic Tours* mit einer zweiten französischen Agentur, nämlich *Club Adventure* zusammen gearbeitet hat. Dies war mit dem Image *Alliberts* und der Unternehmensphilosophie, sich von anderen Veranstaltern qualitativ zu unterscheiden, unvereinbar. Die Vorstellung, dass sich Kunden von *Allibert* mit Kunden anderer Veranstalter im gleichen Hotel trafen oder beide Touristengruppen am gleichen Zeltplatz und erkennbar in den Zelten derselben marokkanischen Agentur untergebracht seien, war für *Allibert* nicht akzeptabel. Da der marokkanische Partner aber auch keinen Exklusivvertrag eingehen mochte, hat *Allibert* die Zusammenarbeit, trotz hervorragender Bewertung der Leistung, gekündigt und sich für den Schritt zur eigenen Agentur entschieden.

Profitmaximierung und Eigenbestimmung der Leistung können somit als Motive für die Gründung einer eigenen Agentur genannt werden. Dennoch gibt es Veranstalter, die trotz geeigneter Rahmenbedingungen für eine eigene Filiale weiter mit einem marokkanischen Partner arbeiten. Umgekehrt haben andere Veranstalter die Tätigkeiten der *incoming agency* internalisiert ohne über die erforderlichen Touristenzahlen zu verfügen, die ein solches Vorgehen rentabel erscheinen lassen.

Wann also findet eine Zusammenarbeit mit einer marokkanischen Agentur statt und wann erscheint es sinnvoll, diese Tätigkeiten selbst auszuführen? Eine plausible Antwort kann im Transaktionskostenansatz gefunden werden. Die ökonomischen Gesichtspunkte stellen nämlich nur einen Teil der Gründe bei der Frage nach der Internalisierung der Agenturleistungen dar. Neben den erforderlichen Touristenzahlen müssen die Veranstalter in diesem Falle nämlich auch über die erforderlichen Netzwerke und Kontakte zu den übrigen marokkanischen Akteuren verfügen. Und während sich Steuerung, Kontrolle und Vertrauensaufbau in der Zusammenarbeit mit einer Agentur auf nur eben diesen einen Akteur beschränken, macht eine Internalisierung dies für mehrere und mitunter wechselnde Akteure notwendig. Die Tourorganisation erfordert daher ein gut ausgebautes personelles Netzwerk, Erfahrung im Umgang mit den marokkanischen Akteuren und genaue Kenntnisse der jeweiligen örtlichen Gegebenheiten. Dies trifft keineswegs auf alle Veranstalter zu. Zudem sind nicht alle Reiseveranstalter bereit, die Unannehmlichkeiten und Risiken, welche die direkten Beziehungen zu den marokkanischen Akteuren mit sich bringt, einzugehen. Umgekehrt kann die Zusammenarbeit mit einer Schlüsselperson, zum Beispiel einem *Guide de Montagne*, der die „Filiale“ des Veranstalters leitet (die im Wesentlichen als Ein-Mann Betrieb aus der Person des *Guides* besteht. Dies wird für den Fall *Atalante* und *Explore* vermutet), dazu führen, dass eine Internalisierung auch dann erfolgt, wenn die ökonomischen Rahmenbedingungen nicht erfüllt sind, wenn dadurch das Risiko hoher Transaktionskosten minimiert werden kann..

Die Verbindungen zwischen den marokkanischen Agenturen und den europäischen Reiseveranstaltern sind noch einmal in Tabelle 5 veranschaulicht:

Veranstalter	Partneragentur in Marokko	Früherer Geschäftspartner	Anzahl der verkauften Touren pro Jahr in Marokko
Allibert	Allibert Maroc	Dynamic Tours	2500
Atalante	k.A.	k.A.	700
Club Aventure	Dynamic Tours	---	2500
Discover Adventure	Adrar Aventure	marokkanischer Guide	200
Exodus	Dynamic Tours	---	350-400
Explore	marokkanischer Guide	---	k.A.
Guerba	Mountain Safari Tours	Tourisport	220
Hauser	Ribat Tours	---	300-400
La Balaguere	Culture Nature Voyage	k.A.	1000
La Burle	Culture Nature Voyage	Ribat Tours	600
Nomade	Culture Nature Voyage	Ribat Tours	750
Nouvelles Frontiers	Algeria Tours; Nouvelles Frontières Maroc	---	75 000
Schulz Aktiv	k.A.	k.A.	20
Sherpa	Culture Nature Voyage	---	220
Tamera	Algeria Tours	---	250
Terre d'aventures	Terres d'aventure Maroc	Atlas Sahara Trek	2500
Adventure Company	Ame d'aventure	marokkanischer Guide	500
Wikinger	Ame d'aventure, Atlas Sahara Trek	Atlas Sahara Trek	100
Zig-Zag	Culture Nature Voyage	---	300-400
Horizons Nomades	Tizi Randonnée	k.A.	k.A.
UCPA (nicht in der Untersuchung)	Sport Travel	---	---

Tabelle 5: Partnerschaften zwischen den europäischen Veranstaltern und den marokkanischen Reiseagenturen (Stand 2004)

Die Beziehungen zwischen den marokkanischen Akteuren

Da die marokkanischen Reiseagenturen als *full package supplier* den gesamten Ablauf im Zielland organisieren, behandelt die zweite Stufe nun die Beziehungen zwischen den Agenturen und den übrigen Akteuren. Im Einzelnen sind dies die *Guides*, die Hotels, die *Muletiers*, die *Gîteurs* und die Transportunternehmen. Teilweise lassen sich fast alle genannten Akteure in einem einzigen Unternehmen finden. Die meisten marokkanischen Unternehmen streben, zumindest bis zu einem gewissen Grad, eine vertikale Integration der touristischen Leistungen an. Somit kann einerseits eine völlige Abhängigkeit von externen Leistungsträgern vermieden werden und die Kontrolle innerhalb des Unternehmens vollzogen werden. Dies ist zum Beispiel in der Hochsaison von Bedeutung, wenn sich die Suche nach geeigneten Transporteuren recht aufwendig gestaltet. Andererseits wirkt sich das Komplettangebot „unter einem Dach“ als Trumpf bei der Verhandlung mit potenziellen neuen Partnerunternehmen in Europa aus. Und schließlich lassen sich auch finanzielle Vor-

teile erzielen, vor allem dann, wenn die vertikale Integration von Unternehmensfunktionen sich über das Familiennetzwerk vollzieht. Ein gutes Beispiel hierfür liefert die Agentur *Adrar Adventure*. Ein Bruder des Agenturbesitzers betreibt eine *Agence de transport touristique*, ein zweiter Bruder besitzt ein Hotel in Imlil, weitere Familienmitglieder sind als *Guides* beschäftigt. Ein weiterer Verwandter verwaltet das *Refuge d'altitude „Neltner“* am Jebel Toubkal, und eine unternehmenseigene Schutzhütte in unmittelbarer Nähe des *Refuge Neltner* befindet sich gerade im Bau. Somit deckt *Adrar Adventure* einen Großteil der im Trekkingtourismus erforderlichen Leistungen familienintern ab.

Völlige Autarkie bietet aber auch eine solche familiäre Struktur nicht. Die Hotelübernachtung in Marrakesch und die *Muletiers* bleiben auch bei diesem Beispiel eine Fremdleistung (keine der untersuchten Agenturen verfügt über ein Hotel in Marrakesch) und in der Hochsaison reicht die verfügbare Arbeitsleistung der Familie häufig nicht aus, sodass weitere Arbeitskräfte (vor allem *Guides*) beschäftigt werden müssen. So existiert auch auf der Ebene der Agenturen kein einziger vollständig vertikal integrierter Betrieb. Die (teilweise) Integration von Tätigkeiten erfolgt daher nicht primär unter dem Gesichtspunkt der ökonomischen Wertschöpfung, sondern dient vielmehr der Risikominimierung und Sicherstellung der Leistungserbringung oder der problemlosen Zusammenarbeit aufgrund einer hohen Vertrauensbasis (sofern die Leistungen von Familienmitgliedern erbracht werden).

Oftmals wird dabei der Transportbereich internalisiert. Denn die *agences de transport touristique* arbeiten natürlich nicht nur mit den Trekkingveranstaltern, sondern auch mit anderen Touristikunternehmen, in der Hauptsache mit Veranstaltern von Rundreisen oder Wüstenexkursionen zusammen. So kann sich die Suche nach geeigneten Transportmitteln, zumindest in der Hochsaison als äußerst schwierig gestalten. Da der Trekkingtourismus zahlenmäßig eine weit geringere Bedeutung aufweist als der Rundreise- und Wüstentourismus können die Trekkingveranstalter daher auch nicht unbedingt auf eine privilegierte Behandlung durch die Transportagenturen hoffen. Vielmehr fällt die Entscheidung für einen Anbieter kurzfristig und nach der jeweiligen Verfügbarkeit. Ein Trekkingveranstalter beschreibt das Prozedere folgendermaßen:

„Si j'ai besoin des véhicules j'appelle des agences de transport. Il y en a beaucoup. Bien sûr il y a quelques uns qu'on connaît déjà et avec lesquels on a déjà travaillés plusieurs fois. Avec le temps on sait qui travaille bien et qui non. Mais on ne travaille pas chaque fois avec la même agence. Ca se passe selon la disponibilité“ (mündliches Interview *Ribat Tours*, 2003)

Langfristige Beziehungen zu einzelnen Transportunternehmen werden im Allgemeinen nicht gepflegt, die Transaktionen finden unter (nahezu) marktmäßigen Bedingungen statt. Zwar entwickeln die Trekkingunternehmen durch wiederholte Erfahrungen Präferenzen in der Zusammenarbeit, dies führt allerdings nicht zu einer gegenseitigen Einflussnahme bei der Gestaltung des Angebotes (wie z.B. zum Kauf spezieller Fahrzeugtypen oder Ausstattungsvarianten). Vielmehr bietet der Transporteur eine Leistung an, die bei entsprechender Qualität und entsprechendem Preis (die Verfügbarkeit des Angebotes vorausgesetzt) immer wieder nachgefragt wird. Ändern sich Preis und Qualität, weicht man einfach auf einen anderen Anbieter aus.

Ähnlich verhält es sich auch mit dem Angebot der Hotels in Marrakesch. Bei den für Trekkingreisen relevanten Kategorien handelt es sich in der Regel um Zwei- und Drei-Sterne-Hotels. Davon gibt es in Marrakesch einige Dutzend. Die meisten Agenturen haben daraus eine Anzahl von Hotels gewählt, die den geforderten Ansprüchen gerecht werden und mit denen sie im Verlauf ihrer Tätigkeit gute Erfahrungen gemacht haben. Werden Zimmer benötigt, so telefoniert man sich durch diese Auswahl, bis sich ein Hotel mit der benötigten Zimmerkapazität gefunden hat. Falls dies (z.B. Aufgrund der hohen Nachfrage in der Hochsaison) nicht möglich ist, werden die Zimmer eben bei anderen Hotels gebucht, was dann natürlich wieder mit einem gewissen Risiko verbunden ist.

Ganz anders dagegen gestalten sich die Beziehungen zwischen den Reiseagenturen und den Bergführern. Obwohl auch bei den *Guides de montagne* das Angebot die Nachfrage übersteigt, bemühen sich die meisten Reiseagenturen um dauerhafte Beziehungen zu ausgewählten Bergführern. Dabei arbeiten die *Guides* in aller Regel als *Freelancer*, d.h. sie sind Freiberufler, die von den Agenturen nach Bedarf beschäftigt werden. Nur sehr wenige *Guides* sind über einen Arbeitsvertrag fest bei einer Reiseagentur angestellt. Dennoch gestalten sich die Verbindungen zwischen *Guide* und Reiseagenturen intensiver und intimer als etwa im Falle der *agences de transport touristique* oder der Hotels. Denn die Leistungen der *Guides* stellen in der Wertkette einen prekären Punkt dar. Sie stehen im direkten Kontakt zu den Touristen und tragen damit unmittelbar zum Erfolg oder Misserfolg einer Reise bei. Daher ist es für die Agenturen unerlässlich, ihre Führer zu kennen und deren Leistung entsprechend einordnen zu können. Konsequenterweise stehen die Agenturen daher in engem Kontakt zu einigen ausgewählten Bergführern, die ihrem Anforderungsprofil entsprechen. Viele *Guides* arbeiten sogar in einer Art „Exklusivverbindung“ ausschließlich mit einer einzigen Agentur zusammen. Dieses Vorgehen bringt im positiven Falle vor allem den Agenturen erhebliche Vorteile. Durch die Zusammenarbeit mit immer den gleichen *Guides* bleibt das Risiko einer unzureichenden Performance aufgrund der bereits vorhandenen Erfahrungswerte einigermaßen kalkulierbar. Gleichzeitig entstehen der Agentur aufgrund des freiberuflichen Beschäftigungsverhältnisses nur für die Zeit Kosten, in denen der Bergführer auch wirklich gebraucht wird. Für die Bergführer zahlt sich eine enge Bindung über gesicherte Beschäftigung und verminderten Konkurrenzdruck aus. Allerdings funktioniert dieses System nur solange gut, als es ausreichende Beschäftigungsmöglichkeiten für die an die Agentur gebundenen *Guides* gibt. Unzureichende Arbeitsmöglichkeiten fördern dagegen opportunistisches Verhalten von beiden Seiten (siehe dazu Punkt 10.5.2).

Zwischen den lokalen Akteuren (*Muletiers und Gîteurs*) und den Agenturen herrscht eine rigide Bindung. Alle Agenturen haben ihre spezifischen Partner vor Ort und arbeiten ausschließlich mit diesen zusammen. Die *Gîteurs* arbeiten dabei, ebenso wie die *Guides*, als unabhängige Unternehmer. Allerdings finden sich im Hohen Atlas auch drei Berghütten, die sich im Besitz einer Agentur befinden.

Die *Gîteurs* agieren teilweise in einer Doppelfunktion, nämlich als Inhaber eines Beherbergungsbetriebes und als *Guide de Montagne* (nur im Hohen Atlas) oder als *Chef-muletier*, der sich um die Organisation der Tragtiere und der *Muletiers* kümmert und während des Treks die Leitung der *Muletiers* übernimmt (im Jebel Saghro und im Hohen Atlas). Sofern der *Gîteur* nicht gleichzeitig auch die Rolle des *Chef-muletier* ausübt,

ist er zumindest die Kontaktperson für die Agentur und die *Muletiers*. Jede Agentur arbeitet also immer mit derselben *Gîte d'étape* und somit auch mit einem festgelegten „Bestand“ an Maultierbegleitern zusammen. Der Kontakt zwischen der Agentur und den lokalen Akteuren verläuft zumeist nur indirekt über die Person der Bergführer, direkte Kontakte stellen eher die Ausnahme dar.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die *Value Chain* „Gebirgstourismus“ ein Muster aus verschiedenen Beziehungsformen aufweist, das sowohl marktliche, vertikal-hierarchische, als auch vernetzte Züge trägt. Dabei existieren weder vollständig hierarchisch integrierte Ketten, noch solche, denen reine Marktmechanismen zugrunde liegen. Vielmehr finden sich verschiedene Beziehungsebenen in einer *Value Chain* vereinigt. Es stellt sich nun die Frage, wie eine solche Kette koordiniert wird und wie und in welchem Ausmaß einzelne Akteure über die Ausübung von Macht Einfluss auf die Konfiguration der Kette nehmen können.

10.2 Rule setting and rule keeping – Machtstrukturen im Trekkingtourismus

10.2.1 Eine *lead firm* oder mehrseitige Machtbeziehungen?

Für die vorliegende Arbeit erscheint es unter Berücksichtigung der unter Punkt 3.6 genannten Definitionen sinnvoll, die Unterscheidung zwischen einer Machtkomponente, die steuernd und koordinierend wirkt und einer weiteren, die sanktionierendes Handeln ermöglicht, zu treffen.

Zunächst wurde versucht, die Regeln und Vorgaben, welche die Koordination der Wertkette im Trekking ermöglichen, zu analysieren. Dafür wurden sämtliche Akteure danach befragt, welche Vorgaben und Normen für ihre jeweilige Tätigkeit zu erfüllen sind, um im Gebirgstourismus erfolgreich zu sein. Sie wurden anschließend gebeten, ihre Anforderungen und Vorgaben an andere Akteure zu benennen, um so wechselseitige Abhängigkeiten und den jeweiligen Einfluss auf die Steuerung der Kette beschreiben zu können. Hierbei wurde auch die Rolle von externen Akteuren angesprochen. Schließlich sollten sich die befragten Akteure dazu äußern, wie sie im Falle von Regelverletzungen reagieren, d.h. welche Möglichkeiten zu Sanktionen ihnen bzw. externen Akteuren gegeben sind. Zusammen mit den *barriers to entry*, also den Zugangsbeschränkungen zur Ausübung einzelner Tätigkeiten (und die Hauptkomponente von Macht im Sinne Gereffis darstellen), wurde so eine umfassende Darstellung und Analyse der Machtstrukturen ermöglicht.

Die Untersuchung nach verbindlichen Vorgaben und Maßstäben in der Wertkette lässt sich kurz gefasst mit zwei Schlagworten umschreiben: **Qualität** und **Professionalität**. Diese beiden Kriterien wurden von allen Akteuren als entscheidend für den Erfolg im Gebirgstourismus genannt. Bevor aber geklärt wird, **was** im Einzelnen unter diesen sehr allgemeinen gehaltenen Begriffen zu verstehen ist, stellt sich die noch wichtigere Frage, **wer** diese Begriffe definiert und sie als verbindliche Anforderungen zur Zusammenarbeit in der *Value Chain* vorgibt. Wer also ist in der Position, Regeln zu setzen und von den anderen Akteuren deren Einhaltung einzufordern?

Reiseveranstalter und marokkanische Reiseagentur

Betrachtet man zunächst die Situation, in der sich die europäischen Veranstalter und ihre marokkanischen Partner befinden, so lässt sich bereits aufgrund der Aufgabenverteilung feststellen, dass sich erstere in einer günstigeren Position befinden. Die Reiseveranstalter halten eine Schlüsselposition innerhalb der Wertkette, da in aller Regel nur sie über den Zugang zu den Zielmärkten verfügen. Die marokkanischen Akteure sind auf die Zusammenarbeit mit einem europäischen Partner angewiesen, der es ihnen ermöglicht, ihr Angebot über diesen Weg auf den europäischen Märkten anzubieten. Um ihr Angebot an so viele Touristen wie möglich verkaufen zu können, versuchen sie, mit so vielen Geschäftspartnern wie möglich zusammenzuarbeiten. Allerdings ist die Zahl der großen Veranstalter, die nennenswerte Touristenzahlen mobilisieren können, begrenzt. Die Veranstalter arbeiten in der Regel auch meist nur mit einer einzigen Reiseagentur zusammen. Umgekehrt unterhalten die meisten marokkanischen Agenturen Kontakte zu mehreren Veranstaltern. Aufgrund von mehr oder weniger ähnlich strukturierten Angeboten und vergleichbarer Leistungsniveaus sind die meisten Agenturen mittlerweile auch in der Lage, bei Bedarf die Tätigkeit einer konkurrierenden Agentur zu ersetzen. Daher sehen sich die marokkanischen Reiseagenturen einem permanenten Konkurrenzdruck ausgesetzt. Für einen Reiseveranstalter stellt es theoretisch kein Problem dar, bei Beendigung der Beziehung das Reiseangebot mit einer anderen Agentur fortzusetzen. Umgekehrt kann aber der Verlust eines wichtigen Veranstalters für eine marokkanische Agentur unter Umständen das Aus, zumindest aber einen herben Verlust bedeuten. Beispielsweise musste die Agentur *Atlas Sahara Trek* im Jahr 2003 nach Beendigung der Beziehungen mit *Terre d'aventure*, ihrem bis dahin wichtigsten Geschäftspartner, Einbußen von ca. 50% hinnehmen. Nachdem das Marokkogeschäft im Zuge der Anschläge von Casablanca und der Situation im Irak für *Hauser* stark zurückging, hat vor allem auch die Partneragentur *Ribat Tours* die Konsequenzen zu tragen. Wie die Geschäftsführerin dazu bemerkte: „*Si Hauser envoie des touristes je travaille. Si Hauser n'envoie plus de touristes je ne travaille plus*“.

Die Möglichkeit eine Beziehung relativ gefahrlos aufkündigen zu können, veranschaulicht bereits recht deutlich die ungleiche Machtverteilung, die sich aufgrund der Abhängigkeit der marokkanischen Agenturen von ihren europäischen Partnern ergibt. Tatsächlich wurde in allen Fällen, in denen bisher eine Partnerschaft beendet wurde, der Entschluss dazu von den Veranstaltern getroffen.

Nach den bisherigen Ergebnissen passt die Beschreibung der Machtstrukturen recht gut in das Konzept der GCC. Aufgrund des direkten Marktzuganges und des Konkurrenzdruckes unter den marokkanischen Reiseagenturen ergibt sich für die internationalen Veranstalter eine Schlüsselposition als *lead firm*. Sie können verbindliche Maßstäbe für die gesamte Wertkette setzen kann, da die marokkanischen Agenturen als *full package supplier* die Einhaltung der geforderten Ansprüche auch von ihren marokkanischen Partnern vor Ort gewährleisten müssen. Allerdings räumt die Position als *full package supplier* den Reiseagenturen auch ein relativ hohes Maß an Entscheidungsfreiheit ein. Keiner der Veranstalter trifft in direkter Weise Entscheidungen bei der Wahl der Hotels, der *Guides*, der Transportmittel oder der *Muletiers*. So kennen viele der Verantwortlichen bei den Reiseveranstaltern die beschäftigten *Guides* und *Muletiers* persönlich überhaupt nicht oder nur flüchtig. Auch bei den Hotels zählt nur der geforderte Standard, kaum ein Veranstalter

legt Wert auf ein spezielles Hotel (in den Katalogen ist daher nur von der Unterbringung in einem 2-, bzw. 3-Sterne Hotel die Rede. Lediglich *Exodus*, nennt in seinem Katalog die Hotelnamen). Die Auswahl der inländischen Partner bleibt also, unter der Voraussetzung, dass sie den geforderten Kriterien der Reiseveranstalter entsprechen, weitgehend Sache der marokkanischen Agenturen. Der für Marokko zuständige Abteilungsleiter bei *Exodus* äußerte sich beispielsweise über die Auswahl der Hotels durch die marokkanische Partneragentur folgendermaßen: „*If they absolutely refuse to work with one of them* [gemeint sind die Hotels, Anmerkung d. Verf.] *we won't force them*“ (mündliches Interview *Exodus*, 2002).

Die Eigenständigkeit in der Position als *full package supplier* zeigt sich auch in der völligen Diskretion hinsichtlich finanzieller Aspekte. Keiner der befragten Veranstalter gab an, Auskunft über Preisgestaltung oder Umsatz und Gewinn ihrer jeweiligen Partneragentur zu verlangen. Zu welchen Konditionen die Agenturen ihre Leistungen einkaufen, bleibt diesen völlig selbst überlassen. Letztendlich zählt für die Veranstalter nur ein konkurrenzfähiger Endpreis, der ihre eigenen Gewinnvorstellungen realisierbar macht. Dieser Endpreis allerdings wird von ihnen verbindlich festgesetzt. Von mehreren Veranstaltern wurde in diesem Zusammenhang erklärt, dass Preisverhandlungen mit den Fluggesellschaften quasi unmöglich seien. Dies bedeutet, dass die Preisgestaltung bei den marokkanischen Partnern stattfindet. Wenn also der Endpreis einer Reise gesenkt werden soll, kann dies nur über eine Minderung des Anteils für die marokkanischen Akteure erreicht werden. Dass dies durchaus keine rein theoretische Gedankenspielerei ist, beweist die Entwicklung der Reisepreise für marokkanische Zielgebiete im Zeitraum der Untersuchung.

Anbieter	Zielgebiet	Tourlänge/ Tage	Katalogpreis		Veränderung in %
			2002	2004	
Allibert	Toubkal	8	759	647	-15
	Zentraler Hoher Atlas	8	817	720	-12
	Toubkal	15	984	865	-12
	Zentraler Hoher Atlas	15	1097	1017	-7
Atalante	Toubkal	8	785	810	+3,2
	Toubkal	15	995	990	-0,5
	zentraler Hoher Atlas	8	895	775	-13,5
	Zentraler Hoher Atlas	15	1055	1035	-1,9
	Saghro	8	840	780	-7
Guerba	Toubkal	8	410	419	+2,2
	Club Aventure	Toubkal	8	747,5	685
Nomade	Djebel Saghro	8	835	635	-24,0
	Djebel Saghro + Erg Chebbi	15	1267,5	974,5	-23,1
	Zentraler Hoher Atlas	8	701	597,50	-14,8
Hauser	Zentraler Hoher Atlas	15	887	760	-14,3
	Djebel Saghro + Sahara	15	1675	1615	-3,6
La Balaguère	Hoher Atlas	8	980	940	-4,1
	Tal der Rosen (Zentraler Hoher Atlas)	8	798	757,5	-5,1
	Toubkal	8	758	750	-1,1
	Zentraler Hoher Atlas	8	783	805	+2,8
Terres d'Aventure	Jebel Saghro	8	905,5	675	-25,5
	Toubkal	8	790	650	-17,7
Nouvelles Frontiers	Toubkal	8	624	688,5	+10,3
	Saghro	8	687,5	692,5	+0,7
Exodus	Toubkal	8	587	520	-11,5
	Toubkal	8	604	565	-6,5
	Zentraler Hoher Atlas	15	845	800	-5
	Jebel Saghro	8	614	575	-6
Zig-Zag	Zentraler Hoher Atlas	8	724	650	-10
Tamera	Toubkal	8	750	750	---
	Zentraler Hoher Atlas	15	1052	990	-6
La Burle	Jebel Saghro	8	777	755	-3

Tabelle 6: Veränderungen des durchschnittlichen Preises für Trekkingreisen nach Marokko (gerundete Werte; Angaben für *Guerba* und *Exodus* in Pfund, Preisangabe für *Guerba* ohne Flug)

Die Katalogauswertung macht deutlich, dass die Preise bei einigen Veranstaltern innerhalb von zwei Jahren teilweise signifikant (um mehr als 20 %) gesunken sind²⁵. Ruft man sich noch einmal in Erinnerung, dass die Veranstalter für sich einen fixen Gewinnanteil bei der Preisgestaltung berücksichtigen, wird die negative Entwicklung der *terms of trade* für die marokkanischen Akteure (und hier in erster Linie für die Reiseagenturen) deutlich.

Marokkanische Reiseagentur und lokale Akteure

Die weitgehende Autonomie der Reiseagenturen innerhalb des von den Reiseveranstaltern abgesteckten Rahmens verbindlicher Anforderungen lässt sie in der Wertkette eine nachgeordnete Machtposition unterhalb der Veranstalter einnehmen. Dies wird im Verhältnis der Agenturen zu den lokalen Akteuren deutlich. Für diese führt der Weg in die Wertkette (zumindest sofern sie keiner illegalen Beschäftigung nachgehen) immer über die Beschäftigung bei einer Reiseagentur. Doch da in den letzten Jahren vor allem die Zahl der *Guides*, aber auch die der *Muletiers* und *Gîteurs* beständig zunimmt, resultiert hieraus ein immer stärker werdender Konkurrenzdruck, der die Agenturen in eine immer günstigere Verhandlungsposition bringt und die Abhängigkeit der lokalen Akteure weiter erhöht. Obwohl diesen eine große Bedeutung für den Erfolg einer Reise zukommt, befinden sie sich in einer äußerst schwachen Machtposition, da ihre Leistungen relativ einfach austauschbar sind²⁶

Die Untersuchung hat bisher hinsichtlich der gegenseitigen Abhängigkeiten eine deutliche Hierarchie aufzeigen können, an deren Spitze sich aufgrund des privilegierten Zuganges zu den Absatzmärkten die internationalen Veranstalter befinden. Diese Schlüsselposition innerhalb der *Value Chain* ermöglicht den Veranstaltern die Möglichkeit, Vorgaben und Maßstäbe für alle übrigen Akteure zu setzen, denn für diese führt der Weg zu den europäischen Märkten, zumindest auf offiziellem Weg, ausschließlich über die Reiseveranstalter. Einerseits können sie aufgrund ihrer Schlüsselposition den Preis bestimmen, den sie für die Leistung ihrer Partner zu zahlen bereit sind. Andererseits zahlen sich diese Vorgaben aber auch für die anderen Akteure der *Value Chain* gewinnbringend aus, denn nur mit dem Wissen und der Reputation der Reiseveranstalter lässt sich das Reiseangebot überhaupt verkaufen und sich somit für alle beteiligten Akteure Profit erzielen. Die Veranstalter setzen, kurz zusammengefasst, die Rahmenbedingungen der Produktion. Sie greifen aber nur in Ausnahmefällen in die internen Strukturen und Entscheidungen ihrer Partner ein. Doch was wird nun von den Reiseveranstaltern konkret gefordert? Welche Maßstäbe müssen erfüllt werden, um erfolgreich im Gebirgstourismus mitspielen zu können?

²⁵ Berücksichtigt wurden nur solche Reisen, die im angegebenen Zeitraum in weitgehend unveränderter Form angeboten wurden

²⁶ Eine Ausnahme stellen hier die *Chef muletiers* dar. Sie stellen für die Agenturen die Ansprechperson dar und sind für die Zusammenstellung des Begleiteams zuständig. Die *Muletiers* eines Teams entstammen in der Regel dem gleichen Dorf und hier zumeist einer Familie. Wer für eine Tour engagiert wird, bestimmt der *Chef muletier* der Familie, der somit auf der Ebene der *Muletiers* eine beträchtliche Machtfunktion hält.

10.2.2 Die geforderten Kriterien

Von allen befragten Akteuren wurden – wie bereits erwähnt - die Aspekte Qualität und Professionalität an erster Stelle genannt. Diese beiden Punkte lassen sich, wie noch zu sehen sein wird, nicht immer trennscharf voneinander unterscheiden und beschreiben mitunter ähnliche oder gar dieselben Sachverhalte. Grob vereinfacht lässt sich aber sagen, dass Aussagen, die sich auf die Qualität beziehen, zumeist auf die erbrachten Leistungen, also auf das „touristische Produkt“ abzielen, während Professionalität in erster Linie die Art und Weise der Produkterstellung, also den Prozess und das Geschäftsgebaren beschreiben. Hinsichtlich der **Qualität** lassen sich dann noch einmal zwei Bereiche unterscheiden. Zum einen bezieht sich der Qualitätsanspruch auf die „Hardware“ der touristischen Leistung. Im vorliegenden Falle wären als solche zu nennen:

- Standard und Zustand der Zelte und des Campingmaterials
- Zustand, Alter und Ausstattung der Fahrzeuge (z.B. Klimaanlage)
- Fahrweise der Chauffeure
- Standard und Sauberkeit der Beherbergungsbetriebe
- Verpflegung

Analog zu dieser Hardware existiert demnach auch eine „Software“, nämlich die „menschlichen Qualitäten“ der Akteure, die während der Reise in direktem Kontakt zu den Touristen stehen. Dies beschreibt die Fähigkeiten des Begleiteams, und vor allem des *Guides*, mit den Touristen richtig umzugehen, ihre Ansprüche zu respektieren und ihre Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen. Immer wieder wurde in diesem Zusammenhang auf die Rolle des *Guides* hingewiesen, der ein Gespür für die Wünsche der Touristen haben müsse und die notwendige Erfahrung und Menschenkenntnis, um alle potenziellen Situationen in der sozialen Interaktion zwischen Touristen und Einheimischen (inklusive des eigenen Teams) wie auch zwischen den Touristen untereinander erfolgreich meistern zu können.

Der Begriff **Professionalität** umfasst für die befragten Akteure vor allem die folgenden Aspekte:

- Flexibles Reagieren auf unvorhergesehene Situationen
- Verhalten bei Problemen, Beschwerden und Kritik
- Verlässliches Einhalten von Zusagen und Abmachungen
- Schnelle und präzise Abwicklung der Korrespondenz

Neben der Qualität der Leistungen spielt natürlich auch der **Preis** eine Rolle. Während die Preise für die Leistungen der lokalen Akteure staatlich festgelegt sind, stellt der Kostenfaktor in der Beziehung zwischen europäischen Veranstaltern und marokkanischen Agenturen durchaus eine Rolle dar. Dieses kommt vor allem bei Beziehungen zu französischen Veranstaltern zum Tragen. Da Marokko als Zielgebiet für alle französischen Veranstalter einen sehr hohen Stellenwert einnimmt, resultiert hieraus ein ausgeprägter Konkurrenzdruck, der auch über den Preis ausgetragen wird. Dennoch wird dem Preis insgesamt von beiden Ak-

teursgruppen eine deutlich geringere Bedeutung beigemessen als der Qualität der Leistungen. Ein weiteres Kriterium stellt die Einhaltung von Verhaltensregeln im Sinne des **sanften** oder **nachhaltigen Reisens** dar. Der Schutz der Umwelt stellt nach Ansicht aller befragten Akteure ein wichtiges Erfolgskriterium dar. Wie aber bereits im Falle des Preises tritt dieser Faktor hinter dem Qualitätsaspekt zurück oder wird als Teil einer professionellen und qualitätsbezogenen Unternehmensperformance betrachtet.

Wie aber kann nun sichergestellt werden, dass die gesetzten Vorgaben eingehalten, die gestellten Anforderungen erreicht werden? Wie also kann gewährleistet werden, dass alle Akteure sich an die Regeln halten und wie können Regelverstöße sanktioniert werden?

10.2.3 Kontrolle und Vertrauen

Die Kontrolle der *performance* eines Vertragspartners stellt auf dem ersten Blick eine nahe liegende und einfache Möglichkeit dar, um die Einhaltung von Regeln sicherzustellen. Aus dem Produktionsbereich sind dabei zwei Möglichkeiten der Kontrolle bekannt: bei der **Prozesskontrolle** wird der Herstellungsprozess kontrolliert, bei der **Qualitätskontrolle** wird dagegen das fertige Endprodukt einem Prüfverfahren unterzogen. In beiden Fällen ist eine graduelle Abstufung hinsichtlich des Umfangs und der Dauer der Prüfung denkbar. So kann beispielsweise bei einer Endprüfung im Extremfall jedes gefertigte Stück über den gesamten Produktionszeitraum hinweg geprüft werden. In der Realität wird das Prüfverfahren jedoch meist auf Stichprobenprüfungen beschränkt, da Kontrollen mit finanziellem und organisatorischem Aufwand verbunden sind. Dies trifft in erhöhtem Maße auch auf den Dienstleistungssektor, und hier im Besonderen auf den Tourismus zu, da dieser zu den so genannten „Erfahrungs-Leistungen“ (PIEPER 2000: 22) zählen, also Leistungen sind, die nicht vorab, sondern erst nach dem Kauf geprüft werden können. Eine Vorab-Kontrolle ist hier weitgehend ausgeschlossen²⁷. Schwieriger noch als die Überprüfung des Fertigungsprozesses oder der Qualität des Produktes gestaltet sich hingegen die Kontrolle Vertragspartners im Hinblick auf die Unterbindung **opportunistischen Verhaltens**.

„Um den eigenen Nutzen zu maximieren, kann eine Täuschung anderer Akteure zu deren Nachteil erfolgen. Opportunismus kann zum Bruch von schriftlichen oder mündlichen Vereinbarungen führen. Das Eintreten opportunistischen Verhaltens ist umso wahrscheinlicher, je größer der durch den Bruch für den opportunistischen Akteur eintretende Vorteil im Vergleich zum zu erwartenden Nachteil ist“ (PIEPER 2000: 33).

Opportunistisches Verhalten ist also dann gegeben, wenn einer der Akteure lediglich die Maximierung des eigenen Nutzens verfolgt und damit einen Nachteil für andere Akteure bewirkt. Dies kann beispielsweise die Vermeidung kostspieliger Informationsbeschaffung oder Zurückhaltung von Informationen sein („ex ante

²⁷ PIEPER beruft sich in seiner Arbeit über Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften auf die Klassifikation nach NELSON (1970). Dieser unterscheidet Güter bezüglich der Kontrollfähigkeit ihrer Eigenschaften nach Such- und Erfahrungsgüter. Bei ersteren sind die Eigenschaften klar ersichtlich und können bereits vor dem Kauf überprüft werden (z.B. Kleidung oder Möbel). Bei Erfahrungsgütern können die Eigenschaften dagegen erst nach dem Kauf beim Gebrauch oder Konsum überprüft werden. Hierunter fallen somit auch die Dienstleistungen. Als eine dritte Kategorie führten DARBY und KARNI (1973) die Vertrauensleistungen ein, bei denen selbst nach dem Kauf eine Überprüfung kaum möglich ist. Als Beispiele werden hier medizinische Behandlungen oder juristische Beratungen genannt.

Opportunismus“) oder das betrügerische Erschleichen von Profiten („ex post Opportunismus“) beinhalten (vgl. WILLIAMSON 1985: 47, SCHMID 1988: 10).

Das Problem opportunistischen Verhaltens scheint vor allem für *producer-driven chains* von Bedeutung zu sein, da diese Beziehungen mit der Überlassung von Technologie, Produktionsmaschinen oder Know how über die Produktionsprozesse verbunden sind²⁸.

Da Kontrollen finanziell und organisatorisch aufwendig sind und nicht alle Eventualitäten, die sich im Verlauf einer Geschäftsbeziehung ergeben, vorab über Verträge berücksichtigt werden können, bleibt eine völlige Kontrolle und Absicherung der einzelnen Unternehmen eher eine Idealvorstellung, die in der Realität kaum anzutreffen ist (vgl. ACKERMANN 1999, PIEPER 2000, SCHAMP 2000). Wenn aber eine vollständige Kontrolle nicht möglich ist, müssen alternative oder ergänzende Mechanismen zur Vermeidung von Unsicherheiten in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen treten²⁹. Vertrauen und verbindliche Spielregeln zwischen den beteiligten Akteuren, wie sie die in 2.2.1 angesprochenen Theorien der neuen Institutionenökonomie darlegen, könnten geeignete Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Gebirgstourismus sein.

10.2.3 Nähebeziehungen und gemeinsame Konventionen

Wie bereits an früherer Stelle angesprochen, ermöglichen Institutionen als verbindliche Spielregeln in ökonomischen Interaktionen mit anderen Akteuren eine Minimierung möglicher Risiken. Vertrauen in das Verhalten des Partners entsteht somit aufgrund gemeinsamer Normen und Wertvorstellungen. Es wird angenommen, dass für die Entstehung dieser gemeinsamen Normen, Konventionen und Vorstellungen das soziale und räumliche Umfeld, in das die einzelnen Unternehmen eingebettet sind (*social embeddedness*) eine entscheidende Rolle spielen (z.B. GRABHER 1994, STORPER 1997, YEUNG 1998, DICKEN 1998, HENDERSON 2002). Konsequenterweise wird der Aspekt der sozialen Einbettung häufig zur Erklärung räumlich konzentrierter Netzwerke (z.B. FROMHOLD-EISEBITH 1995, BENKO 1996) herangezogen. Hier wird argumentiert, dass das durch die räumliche Nähe bedingte soziokulturelle Umfeld zur Akzeptanz von verbindlichen Spielregeln führt. Im Hinblick auf global vernetzte Arbeitsprozesse in nicht-territorialen Netzwerken wird daher vorgeschlagen, den Begriff der räumlichen Nähe um den der organisatorischen oder institutionellen Nähe zu ergänzen (vgl. hierzu auch GERTLER 1997). Unternehmen würden dabei durch gegenseitige Interaktion spezifische Werte und Konventionen schaffen, welche für die wechselseitigen Beziehungen von bindendem Charakter seien. Verschiedene Forschungsansätze in den Managementstudien,

²⁸ vgl. z.B. PIEPER (2000) über die Auswirkungen und Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens in den Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zuliefererbetrieben.

²⁹ Eine Erklärung des Zusammenhangs von opportunistischem Verhalten und Vertrauen bieten Modelle der Spieltheorie, v.a. das bekannte Gefangenendilemma. Das Beispiel des Gefangenendilemmas verdeutlicht, wie Vertrauen und Kooperationsbereitschaft letztendlich zu einer win/ win Situation für alle Beteiligten führen kann, wenn diese Kooperationsbereitschaft als Regel von allen Akteuren akzeptiert wird. Ausführlichere Beschreibungen über die Bedeutung von spieltheoretischen Modellen in ökonomischen Beziehungen finden sich bspw. bei ACKERMANN 1999 oder PIEPER 2000.

den Kommunikationswissenschaften oder der Industriesoziologie untersuchen seit längerem, wie sich einzelne Unternehmen und Branchen ein spezifisches kulturelles Umfeld schaffen (vgl. GRIEB 1997). Solche „Unternehmenskulturen“ können beispielsweise über einen speziellen Fachjargon, die Anerkennung branchen- oder unternehmenstypischer Werte und Normen oder die Einhaltung typischer Verhaltensregeln geschaffen werden. Diese Aspekte spiegeln sich in der Unternehmens- oder Branchenphilosophie wider, also in der Identifikation und Eigenwahrnehmung der einzelnen Unternehmen. Die Anerkennung gleicher Werte führt zu einer unternehmensphilosophischen Verbundenheit und gleichzeitiger Abgrenzung vom unternehmens- oder branchenfernen Umfeld (vgl. z.B. WARTHUN 1997).

Es kann also angenommen werden, dass einzelne Unternehmen und Branchen spezifische Kulturen generieren, die für die beteiligten Unternehmen zu verbindlichen Verhaltensweisen führen³⁰. Diese Fähigkeit zur Generierung verbindlicher Normen und Verhaltensweisen kann in der Folge dann auch Unternehmensnetzwerken zugeschrieben werden. Über die Wiederholung von Tauschbeziehungen und die zunehmende „Feinabstimmung“ der Interaktionen stellt sich Vertrauen und Sicherheit ein. Die beteiligten Unternehmen schaffen sich ein spezifisches Umfeld, in dem jeder einzelne eine gewisse Sicherheit über das Verhalten der jeweils anderen erwarten kann. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche und die Reputation, die ein bestimmtes Unternehmen dabei genießt, schaffen vor allem im Moment der Geschäftsanbahnung einen Vertrauensvorschuss. So legen sowohl die Reiseveranstalter in Europa als auch die Reiseagenturen und die Bergführer in Marokko großen Wert darauf, sich als professionelle Spezialisten im Bereich des Trekking darzustellen. Die speziellen Kenntnisse und Erfahrungen schaffen, ebenso wie die Befürwortung und Verinnerlichung des sanften Reisens, die Kriterien, über die sich diese Akteure definieren und sich gleichzeitig gegen die „Massenveranstalter“ oder die illegale Konkurrenz abgrenzen.

Mit dem Bereich der sozialen Nähebeziehungen und des wechselseitigen Vertrauens werden hier Aspekte angesprochen, die in bisherigen *Value Chain* Absätzen eher stiefmütterlich behandelt werden. *Value Chain*-Arbeiten erklären das Zusammenwirken der beteiligten Unternehmen über rationale Entscheidungen der einzelnen Unternehmen im Rahmen der jeweiligen Steuerungsmechanismen einer Wertkette. Dabei wird allerdings von einem rationalen ökonomischen Handeln unter westlichen Gesichtspunkten ausgegangen. Weitgehend vernachlässigt wird dabei die Tatsache, dass in unterschiedlichen soziokulturellen Umfeldern unterschiedliche ökonomische Handlungsmuster und Organisationsformen entstehen können. So konnte HSING (1996) am Beispiel global agierender chinesischer Familienunternehmen ein effektives Modell ökonomischer Netzwerke auf Basis der Großfamilie aufzeigen. STARCK (1997) konnte am Beispiel des Transformationsprozess der post-sozialistischen Ostblockländer zeigen, dass ökonomisches Handeln noch immer von Verhaltensmustern aus der sozialistischen Ära, die den Zusammenbruch des Ostblocks

³⁰ Über die wechselseitige Beeinflussung und Abgrenzung von Unternehmens- und Branchenkultur existieren durchaus unterschiedliche Meinungen. Als gesichert darf jedoch gelten, dass Unternehmen einer Branche verbindliche Wertvorstellungen und Identifikationsmuster ausbilden. Einen guten Überblick hierzu bietet GRIEB 1997: Unternehmenskultur versus Branchenkultur.

überdauert haben, bestimmt wird. Verschiedene Arbeiten über Netzwerke aus dem islamischen Kulturkreis (vgl. LOIMEIER 2000) lassen auf einen hohen Stellenwert familiärer und ethnischer Bindung schließen, wie an späterer Stelle dieser Arbeit auch für die marokkanischen Akteure noch näher ausgeführt werden wird.

Für globale Wertketten, die Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen verbinden, stellt sich somit die Frage, wie Vertrauen unter diesen Bedingungen geschaffen werden kann und ob die unterschiedlichen kulturellen und sozialen Prägungen zu Konflikten bei der Steuerung der Wertkette führen. Im Folgenden soll nun aufgezeigt werden, welche Konflikt- und Problembereiche im marokkanischen Gebirgstourismus existieren und wie mit diesen Problemen umgegangen wird.

10.3 *Social Embeddedness* und kulturelle Prägung – Konfliktfelder im Gebirgstourismus?

Im Verlauf der Untersuchung wurde zunächst versucht, die spezifischen Problembereiche in den Akteursbeziehungen zu analysieren. Zu diesem Zweck wurden sowohl die Reiseveranstalter als auch die marokkanischen Agenturen gebeten, über ihre bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den jetzigen und früheren Partnern zu berichten. Die Reiseveranstalter in ihrer Eigenschaft als *lead firms* wurden darüber hinaus aufgefordert, einen „*critical incident*“, also einen besonders heiklen Vorfall (soweit ein solcher überhaupt eingetreten ist) zu benennen. Die Aussagen wurden anschließend zu Kategorien zusammengefasst, wobei dem Aspekt der **interkulturellen Kommunikation** besondere Aufmerksamkeit zukam. Es sollte herausgefunden werden, inwieweit die genannten Problembereiche auf unterschiedlichen kulturellen Background zurückzuführen sind. Vereinfacht ausgedrückt: Welche „typisch marokkanischen“ Verhaltensweisen beeinflussen die Zusammenarbeit in der Wertkette des Gebirgstourismus? Einschränkend muss betont werden, dass im Rahmen dieser Untersuchung keine umfassende Erforschung sämtlicher verbalen und nonverbalen Kommunikationssituationen erfolgen kann. Vielmehr geht es darum herauszufinden, welche wechselseitigen nationalen Stereotype existieren und inwieweit diese das Verhalten der Akteure bestimmen. Dies spielt besonders im Verhältnis zwischen den marokkanischen Akteuren und den Touristen eine wichtige Rolle. In einem weiteren Schritt wurde erfragt, welche Kontrollmechanismen zur Steuerung der Kette existieren und wo fehlende Kontrollmöglichkeiten durch Vertrauen substituiert werden können.

Im Gebirgstourismus können dabei zwei Ebenen unterschieden werden, auf denen die kulturelle Dimension zu Konflikten führen kann: Zum einen ist dies die geschäftliche Beziehung zwischen den Akteuren, zum anderen der Kontakt zwischen den Touristen und den marokkanischen Akteuren vor Ort. Gerade hier kann es aufgrund von Fehlinterpretationen bestimmter Verhaltensweisen und kultureller Eigenheiten zu Missverständnissen und kritischen Situationen kommen, die für die beteiligten Akteure mit erheblichen Sanktionen oder gar dem Ende der Partnerschaft enden können (siehe Punkt 10.4.2).

Für den Bereich der Geschäftsbeziehungen sind, in Anlehnung an WARTHUN (1997) für den marokkanischen Gebirgstourismus drei Möglichkeiten interkultureller Kommunikationsprobleme denkbar:

- Rein sprachliche Probleme aufgrund mangelnder Kenntnis der Sprache, in welcher die geschäftlichen Verhandlungen geführt werden.
- Unterschiedliche Definitionen und Begriffsvorstellungen aufgrund des soziokulturellen Hintergrundes.
- Unterschiedliche Geschäftsmentalitäten und Handlungsweisen, die über kulturelle Eigenheiten bestimmt werden und dem Verhandlungspartner fremd oder unverständlich sind.

Die Sicht der Reiseveranstalter

Mangelnde *Sprachkenntnisse* stellen nach Auskunft der europäischen Veranstalter nur selten ein Problem dar, zumal ein Großteil der Korrespondenz ohnehin auf schriftlichem Weg, meist per fax oder per e-mail abgehandelt wird. Dagegen treten, vor allem in der Anfangsphase der Zusammenarbeit, häufig *Definitionsprobleme* auf. Diese betreffen zumeist den Standard der Unterkünfte, der Ausrüstung oder der Fahrzeuge. So existieren durchaus unterschiedliche Auffassungen darüber, was bei einem Hotel unter „Luxus“, „komfortabel“, „gehobener Standard“ oder auch einfach nur „sauber“ gemeint sein kann. Genannt wurden hier auch Probleme bei der Tourkonzeption, wie Etappenlänge oder Verlauf der Tour. Was zum Beispiel für marokkanische Agenturen als unbedingt sehenswert gilt, passt aus Sicht der Veranstalter vielleicht nicht in das Konzept der Reise. Touren, die von den Marokkanern als „einfach“ eingestuft werden, übersteigen die Fähigkeiten oder die Bereitschaft der Touristen (z.B. zu lange Tagesetappen, fehlende Waschmöglichkeiten und Toiletten oder der Gebrauch öffentlicher Transportmittel).

Als weiterer Aspekt wurde vereinzelt das *Umweltbewusstsein* angesprochen. Oft haben Veranstalter und Reiseagentur einfach unterschiedliche Vorstellungen über sanften Tourismus. Dies lässt sich allerdings auch leicht erklären, wenn man sich die doch sehr allgemein gefassten Schlagworte zum Thema sanftes Reisen betrachtet: *Reisen ohne Spuren zu hinterlassen* oder *Respekt von Natur und einheimischer Bevölkerung* sind durchaus auslegbare Statements, die nicht nur in verschiedenen Kulturkreisen zu verschiedenen Interpretationen führen, sondern auch bei den Touristen selbst. So halten viele Veranstalter einen Verhaltenskatalog bereit, der sowohl für die marokkanischen Akteure als auch für die Touristen klare Handlungsanweisungen bereithält. Somit lassen sich Definitionsprobleme über das sanfte Reisen nach Aussagen der Veranstalter weitgehend vermeiden. Den marokkanischen Agenturen wird in diesem Bereich inzwischen ein so hohes Maß an Professionalität bescheinigt, dass von Veranstaltern, die Marokko erst in den letzten Jahren in das Angebot aufnahmen oder ihren Partner gewechselt haben, detaillierte Verhaltensregeln nicht mehr als notwendig angesehen werden³¹.

³¹ Inzwischen sind es sogar die marokkanischen Akteure, welche mangelndes Umweltbewusstsein bei den Touristen, aber auch bei einigen Veranstaltern bemängeln. Die Standards der britischen, französischen und deutschen Veranstalter bewegen sich auf ähnlich hohem Niveau. Dagegen würden tlw. Veranstalter aus anderen Ländern, aber auch viele Individualtouristen, das nötige Bewußtsein für Belange des sanften Reisens vermissen lassen. Dies trifft nach Meinung aller befragten Agenturen auch für einige marokkanischen Reiseagenturen zu, die, ohne auf den Gebirgstourismus spezialisiert zu sein und ohne Kenntnis der Verhältnisse in den Bergen, Trekkingtouren anbieten.

Alles in allem werden Definitionsprobleme von den Veranstaltern dennoch nur in seltenen Fällen als wirklich gravierendes Problem bezeichnet. Sie beschränken sich zumeist auf die Initialphase der Partnerschaft und lassen sich im Lauf der Zusammenarbeit durch Absprachen relativ leicht beseitigen. Dabei spielt es sicherlich auch eine Rolle, dass in der Mehrzahl der Fälle über lange Zeit hinweg die immer gleichen Touren angeboten werden und dadurch einmal festgelegte Standards nicht grundlegend verändert werden müssen. Insgesamt konnten von den befragten Veranstaltern auch nur wenige wirklich kritische Situationen benannt werden. Aus den beschriebenen **critical incidents** kristallisieren sich drei Problembereiche heraus, die zunächst auf kulturell bedingte Unterschiede in der Geschäftsmentalität schließen lassen

An erster Stelle rangiert hier das Verhalten der marokkanischen Akteure, wenn sie mit Kritik konfrontiert werden. Vier der befragten Veranstalter gaben an, dass es typisch marokkanisch sei, auf Kritik mit Ausreden zu reagieren und bei Problemen die Verantwortung von sich zu schieben. Besonders problematisch wird dieses Verhalten dann, wenn die Kritik auf Beschwerden von Touristen zurückgeht, die eine finanzielle Rückforderung stellen. Denn vereinzelt weigerten sich die Agenturen dann nicht nur, die Verantwortung zu übernehmen, sondern auch, die geforderte Rückzahlung zu erstatten. Um diesem Problem zu begegnen, sind einige Veranstalter dazu übergegangen, die Reisekosten erst nach der Tour zu erstatten, um so eventuelle Forderungen von Touristen auf Rückzahlungen erstatten zu können, beziehungsweise um den Agenturen gegenüber ein Druckmittel in der Hand zu haben. Ein britischer Veranstalter beschrieb die Reaktion seines marokkanischen Geschäftspartners auf Kritik plastisch mit den Worten: *“If you confront them with critics they behave like weasels”* (Interview Sherpa, August 2002).

Unter Umständen wird hierdurch aber eine verhängnisvolle Spirale in Bewegung gesetzt: Mehrfach wurde berichtet, dass Agenturen, auch wenn sie selbst die Mängel zu verantworten hatten, den durch die Rückzahlung entstandenen Verlust auf die *Guides* abwälzten. Da diese häufig mit der Bezahlung der *Muletiers* und Köche beauftragt sind, versuchen sie ihrerseits den Verlust über eine Minderbezahlung dieser Akteure auszugleichen. Der Koch oder der *Muletier* reagieren dann auf den finanziellen Verlust, indem beispielsweise beim Kauf der Verpflegung gespart werde. Dies führe dann bei der nächsten Tour wieder zu Beschwerden, usw.

Ebenfalls von mehreren Veranstaltern als typisch marokkanisch angesprochen wurde das Verhalten, bei Problemen oder in kritischen Situationen (z.B. einem Engpass bei Fahrzeugen oder Personal) nicht mit der ganzen Wahrheit herauszurücken und die Partner in Europa über die Situation im Unklaren zu lassen oder Probleme zu verharmlosen. In diesem Zusammenhang wurde auch auf undurchsichtiges Geschäftsverhalten vor dem Hintergrund familiärer oder persönlicher Verstrickungen hingewiesen, die vom europäischen Partner nicht ohne weiteres nachzuvollziehen sind. Die Berücksichtigung von Familien und Bekannten bei geschäftlichen Belangen stellt eine Arbeitsweise dar, der viele europäische Veranstalter zunächst einmal mit Skepsis gegenüberstehen, da sie hierdurch eine optimale Leistungserbringung nicht gewährleistet sehen. So werde bei der Einstellung von Personal erst danach geschaut, wer innerhalb der Familie oder des Bekanntenkreises für die Aufgabe in Frage kommt, anstatt sich um eine, objektiv gesehen, optimale

Möglichkeit zu bemühen. Dies führe insgesamt dazu, dass man sich mit einer suboptimalen Leistung zufrieden geben müsse, da ein Familienmitglied auch dann berücksichtigt wird, wenn offensichtlich bessere Angebote von familienexternen Akteuren existieren.

Ein weiteres Problem stellt opportunistisches Verhalten hinsichtlich der Leistungserstellung dar: Dieser Aspekt ist für die Reiseveranstalter nur sehr schwierig nachzuweisen. Dennoch hegen vor allem die britischen Veranstalter latent die Vermutung, dass sich ihre Vertragspartner nicht immer angemessen anstrengen würden, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Zum einen wurde hier der Verdacht geäußert, dass schlecht qualifiziertes Personal oder minderwertiges Equipment bereitgestellt werde, oder das Personal nicht angemessen entlohnt werde. Dies führe dann dazu, dass die Performance insgesamt schlechter ausfalle, was von den benannten Agenturen aber im Hinblick auf den kurzfristigen Mehrgewinn billigend in Kauf genommen werde. So wurde beispielsweise von angemieteten Fahrzeugen berichtet, die sich in deutlich schlechterem Zustand befanden als abgesprochen. Dies wurde von der Agentur dann damit begründet, dass alle anderen Fahrzeuge bereits ausgebucht waren und diese die einzigen noch verfügbaren gewesen seien. Auf ähnliche Weise wurde dann auch der niedrigere Standard eines Hotels begründet oder ein *Muletier* kurzerhand zum Koch befördert. Ein britischer Veranstalter äußerte auch die Vermutung, dass sein Partner die zahlenmäßig bedeutenderen französischen Veranstalter bevorzugt behandeln würde.

Als typisch marokkanisch wurde schließlich oft die Arbeitsweise beschrieben (*travailler à la marocaine*), zu der Unpünktlichkeit und eine gewisse Unzuverlässigkeit zählten. Dabei wird der Mangel an Verlässigkeit auch mit dem weiter oben beschriebenen Umstand undurchsichtiger Personalentscheidungen in Zusammenhang gebracht. Ein britischer Veranstalter erklärte beispielsweise, dass sein früherer Geschäftspartner in der Anfangsphase der Beziehung bei allen Einzelpunkten der Tourplanung darauf hinwies, dass er jemanden kenne, der die Aufgabe übernehmen könne. So wurde zunächst der Eindruck erweckt, dass der Tourablauf problemlos zu realisieren sei. Tatsächlich aber stellte sich heraus, dass sein marokkanischer Geschäftspartner auch nur jemanden kannte, der jemanden kannte, der dann wiederum jemanden kannte usw., sodass sich in der Praxis erhebliche Probleme und Verzögerungen ergaben, die dann schließlich zur Beendigung der Beziehung führten.

Die angesprochenen Probleme wurden von den Veranstaltern zumeist weniger mit der marokkanischen Mentalität, sondern häufiger mit mangelnder Bildung und vor allem mit fehlender internationaler Geschäftspraxis, das heißt mit mangelnder Professionalität in Verbindung gebracht. Von der Mehrzahl der Veranstalter wurde ein höheres Bildungsniveau und geschäftliche Erfahrung auch mit der Einhaltung westlicher Standards in den Geschäftsbeziehungen gleichgesetzt. Oftmals wurden im Zusammenhang mit der Professionalität Aussagen getroffen, die diesen Zusammenhang untermauerten: So gab der Repräsentant von *Travelbag Adventures* nach dem Wechsel des Geschäftspartners für die positive Bewertung des neuen Partners auch den Umstand an, dass der Betreiber mit einer Schweizerin liiert sei, die in der Agentur mitarbeite. Auch bei *Guerba* wurde bemerkt, dass der Betreiber der marokkanischen Partneragentur über

eine höhere Schulbildung verfüge und sein Bruder in England studiert habe. Bei *Wikingen* wurde es als Problem angesprochen, dass es der französische Besitzer der Partneragentur nicht verstünde, sein äußerst professionelles Geschäftsgebaren auf seine marokkanischen Mitarbeiter zu übertragen. Unterschwellig klingt dabei an, dass es so etwas wie eine „marokkanische Geschäftsmentalität“ gibt. Tatsächlich scheinen die inzwischen erworbene Routine und die Erfahrung im Umgang mit westlichen Geschäftspartnern typisch marokkanische Verhaltensweisen - soweit diese denn tatsächlich existieren - oftmals überdecken zu können. In den meisten Fällen wird der Geschäftsalltag zwischen den Reiseveranstaltern und ihren marokkanischen Partnern als recht unproblematisch beschrieben. Die meisten der auf den ersten Blick kulturell bedingten Problembereiche, werden von den befragten Veranstaltern eher mit mangelnder Professionalität als mit kulturellen Merkmalen in Verbindung gebracht. Sie beschränken sich auch zumeist auf die Initialphase oder betreffen frühere Geschäftsbeziehungen. Den gegenwärtigen Partnern wird dagegen bis auf wenige Ausnahmen ein durchaus professionelles und ausreichend vertrauenswürdiges Geschäftsgebaren bescheinigt. Dass die Beziehungen zwischen Veranstalter und Agentur im Allgemeinen ohne nennenswerte Probleme verlaufen, hängt sicherlich auch mit den seltenen direkten Kontakten zusammen. Denn ist das Tourprogramm erst einmal abgestimmt, erschöpfen sich die Geschäftskontakte auf durchschnittlich zwei bis drei Faxe oder e-mails monatlich. Face to face-Kontakte bilden dagegen eher die Ausnahme und finden im Schnitt nur ein bis zwei Mal pro Jahr statt. Somit bleibt das Potenzial interkultureller Konflikte in der Gesprächssituation von vornherein sehr eingeschränkt.

Wenn also überhaupt kulturelle Unterschiede aufgrund von unterschiedlicher Sozialisation und kulturellen Mentalitäten bestehen, so muss im Falle der Beziehung zwischen den europäischen Reiseveranstaltern und den marokkanischen Agenturen mit den Worten GRANOVETTERS bemerkt werden, dass ... *culture is not a once for all influence but an ongoing process, continuously constructed and reconstructed during interaction*“ (GRANOVETTER 1985: 486, zitiert in ACKERMANN 1999: 113). Zwar existieren Problembereiche zwischen den genannten Akteuren, die zum Teil wohl auch auf unterschiedliche Mentalitäten zurückzuführen sind. Sie können aber durch einen gemeinsamen Lernprozess, in dem sich die Veranstalter und die Agenturen in ihrer Arbeitsweise immer weiter aneinander anpassen, in vielen Fällen weitgehend beseitigt werden. Diesen Prozess beschreibt man beim britischen Veranstalter *Guerba* folgendermaßen: *“When we started, they have already been quite good. So it just took a bit fine-tuning”* (mündliches Interview 2003). Schließlich darf auch nicht vergessen werden, dass annähernd die Hälfte der marokkanischen Agenturen von Ausländern geleitet wird, und kulturelle Probleme von daher kein Thema sind.

Sehr viel intensiver und daher potenziell problematischer gestaltet sich der Kontakt zwischen den Touristen und den marokkanischen Akteuren während der Tour. Tatsächlich behandeln die meisten der beschriebenen *critical incidents* das Verhältnis zwischen lokalen Akteuren und (häufig weiblichen) Touristen. Von aufdringlicher Fürsorge bis hin zu sexueller Belästigung reicht in diesem Zusammenhang die Bandbreite der Erfahrungen, von denen vor allem die britischen Veranstalter zu berichten wussten. Bei den französischen Veranstaltern wurde dieser Punkt seltener angesprochen. Ob diese Einschätzung aufgrund sprachlicher

Probleme der britischen Touristinnen oder aufgrund einer, im Vergleich zu den französischen Touristinnen unterschiedlicher Wahrnehmung liegt, bedarf einer weiteren Klärung. Möglicherweise hängt dieser Umstand auch einfach mit der Anwesenheit eines britischen Reiseleiters zusammen, der ein solches Fehlverhalten bemerkt und an die Agentur weitergibt. Daneben wurde von Streitereien (in Einzelfällen gar von Schlägereien) zwischen Touristen und marokkanischen Akteuren berichtet, von betrunkenen Chauffeuren und überforderten *Guides*. Mehrfach wurde auch die mangelhafte medizinische Ausbildung der *Guides* angesprochen. Gleich vier Veranstalter konnten von *Guides* berichten, die gesundheitliche Gefahren der Teilnehmer zu spät erkannten und dann nicht angemessen reagieren konnten. Benannt wurden auch Fälle, in denen *Guides* ihre Gruppe im Notfall einfach im Stich ließen.

Weniger dramatisch, aber dennoch nicht zu vernachlässigen ist die Kritik französischer Veranstalter über mangelhafte französische Sprachkenntnisse einzelner Bergführer. Als problematisch wird es schließlich auch gesehen, wenn einzelne *Guides* nicht „den richtigen Ton“ im Umgang mit den Touristen (aber auch mit den Mitgliedern ihrer Mannschaft) treffen. Sowohl für die Veranstalter als auch für die Agenturen ist es ein äußerst wichtiges Anliegen, dass die Atmosphäre zwischen dem *Guide* und den Touristen stimmt. In diesem Zusammenhang wurde immer wieder von Führern berichtet, die zu schüchtern und verschlossen sind, um auf die Touristen zugehen zu können. Aber auch das Gegenteil, nämlich zu aufdringliche und vorlaute *Guides*, wurde beschrieben, von denen sich die Touristen bedrängt fühlen. Dieses Problem lässt sich naturgemäß nur sehr schwer beschreiben und noch schwerer quantifizieren. Es zeigt jedoch, dass dem Bereich der sozialen Kompetenz der Bergführer, also den Eigenschaften, die im Verlauf der Interviews als menschliche Qualitäten und als „*leadership*“ umschrieben wurden, durchaus noch mehr Beachtung im Rahmen des Ausbildungsprogramms eingeräumt werden sollte.

Auch die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte Touristenbefragung bestätigt die insgesamt recht positive Einschätzung der marokkanischen Akteure durch die Reiseveranstalter. Tatsächlich scheint es sich bei den aufgezeigten Problempunkten um Ausnahmen zu handeln. Insgesamt äußerten sich die befragten Touristen recht positiv über die Kenntnisse und Leistungen ihrer *Guides*. Vor allem scheint es sich in der Mehrzahl auch um sympathische Zeitgenossen zu handeln, denn die „menschliche Qualitäten“, also das persönliche Auftreten und der Umgang mit den Touristen und dem marokkanischen Begleiteteam, wurden von mehr als drei Viertel der befragten Touristen (77%) als sehr gut beurteilt. Auch die sprachliche Verständigung wurde lediglich in Ausnahmefällen (7,2%) als ein wirklich gravierendes Problem gesehen.

Die Untersuchung hat aber auch Beispiele dafür geliefert, dass sich Reibungen in sozialen Interaktionen niemals gänzlich ausschließen lassen und nur sehr schwer zu kontrollieren sind. So lobte beispielsweise eine Touristin bei der Beurteilung ihrer Reise vor allem die Herzlichkeit und Aufmerksamkeit des *Guides*, während ihn eine andere Touristin derselben Reisegruppe als „*unmotiviert*“ und als jemanden, „*dem man deutlich anmerkt, dass er lediglich seinen Job macht*“ beschrieben wurde.

Wie schon bei den Akteursbeziehungen lassen sich auch die Problembereiche zwischen Touristen und marokkanischen Akteuren nur teilweise auf den unterschiedlichen kulturellen Background zurückführen. Im Falle aufdringlicher *Guides* oder Chauffeure kann vielleicht noch das traditionelle Frauenbild der

marokkanischen Gesellschaft als Erklärung einer verzerrten Wahrnehmung gegenüber westlichen Frauen und damit zu Missverständnissen und problematischen Situationen führen. Dieser Punkt ist allerdings keineswegs zu generalisieren und auch keineswegs „typisch“ für die Akteure im Gebirgstourismus. Ausbildungsdefizite oder unprofessionelles Verhalten sind dagegen überhaupt nicht kulturell bedingt. Aus Sicht der Veranstalter gibt es aber in dieser Hinsicht offensichtlich noch Schwachpunkte bei den marokkanischen Akteuren.

Die Sicht der marokkanischen Akteure

Auch die marokkanischen Agenturen wurden gebeten sich zu dem Punkt der interkulturellen Problematik zu äußern. Dabei wurde ausnahmslos angegeben, dass weder sprachliche noch definitorische Schwierigkeiten bisher ein Problem darstellten.³²

Ein durchaus ernstzunehmendes Problem stellte in der Initialphase des marokkanischen Gebirgstourismus jedoch opportunistisches Verhalten seitens einiger Veranstalter dar. Alle Agenturen der ersten Stunde konnten von Reiseveranstalter berichten, die sich „zur Sichtung des Angebotes“ detaillierte Tourenbeschreibungen zukommen ließen oder einige „Probetouren“ absolvierten, um das Programm dann selbst mit eigenen Führern oder in Zusammenarbeit mit einer anderen Agentur anzubieten. Da die Kenntnisse über die gängigen Tourenverläufe inzwischen aber zum Allgemeingut geworden sind und die meisten Agenturen ein ähnlich gestricktes Angebot offerieren, besteht das Risiko der ungerechtfertigten Wissensaneignung nur noch für zwei Agenturen, die auch in noch unerschlossenen Regionen und mit sehr speziellen Angeboten tätig sind, nämlich für *Atlas Sahara Trek* und *Desert et Montagne*. Letztere sieht aus diesem Grund auch kategorisch von einer Zusammenarbeit mit internationalen Veranstaltern ab und bietet ihre Touren ausschließlich direkt beim Endkunden an.

Aus Sicht der marokkanischen Agenturen sowie der lokalen Akteure ergeben sich gelegentliche Probleme eher im direkten Kontakt mit den Touristen. Wie bereits weiter oben beschrieben, stellt die Zufriedenheit der Kunden den entscheidenden Qualitätsmaßstab dar und bestimmt dadurch das Verhältnis zwischen Agentur und Veranstalter. Dabei existieren nach Meinung der marokkanischen Akteure durchaus spezifische Ansprüche und Verhaltensweisen hinsichtlich der einzelnen Quellländer, die sich folglich auch in den Standards der Veranstalter widerspiegeln.

Die marokkanischen Akteure wurden daher gebeten, ihre Klientel hinsichtlich nationaler Besonderheiten und Ansprüche zu beschreiben. Wurden problematische Situationen von den befragten Marokkanern meist bagatellisiert oder gar gänzlich verneint, so machten die Beschreibungen zumindest doch unterschwellig deutlich, dass im Kontakt mit den Touristen zumindest potenzielle Konfliktfelder bestehen.

Grob vereinfacht werden die Touristen, nach Nationalitäten unterschieden, folgendermaßen charakterisiert:

³² Die ausnahmslos positiven Statements über die Zusammenarbeit mit westlichen Geschäftspartnern und die professionelle Selbstdarstellung der Agenturen wurden dabei vermutlich aber auch durch die Interviewsituation durch einen westlichen Forscher beeinflusst.

- Deutsche Touristen, und damit auch die deutschen Veranstalter, werden als sehr anspruchsvoll und fordernd beschrieben. Sie sind in erster Linie an einem hohen Qualitätsstandard interessiert und bereit, dafür auch mehr Geld zu bezahlen. Gleichzeitig werden deutsche Veranstalter aber als treue und verlässliche Partner angesehen. Die Zusammenarbeit wird daher insgesamt als sehr positiv bezeichnet. Bisweilen werden die deutsche Kunden geradezu als Qualitätsmaßstab herangezogen und die Zusammenarbeit mit ihnen als Garantiebeweis für die eigene Leistungsfähigkeit präsentiert. Darüber hinaus gelten die Deutschen als sehr interessiert und wissbegierig, was im positiven Fall als Interesse und Neugier an Marokko und seiner Kultur, im negativen Falle schlicht als anstrengend bewertet wird. In der Touristenbefragung lässt sich die anspruchsvolle und kritische Haltung der deutschen Touristen indes nicht feststellen. Die insgesamt hohe Zufriedenheit fällt bei den Deutschen sogar noch etwas höher aus als im Durchschnitt. Dies mag einerseits als Beleg dafür gelten, dass die Partneragenturen der deutschen Veranstalter sehr qualitätsbewusst und professionell arbeiten und sich für die deutschen Gruppen tatsächlich „mächtig ins Zeug legen“, wie es ein deutscher Tourist in der Befragung ausdrückte. Es kann aber auch mit der Anwesenheit und der Fürsorge durch den bei deutschen Gruppen immer anwesenden, deutschen Reiseleiter zusammenhängen. Schließlich bleibt aber auch die Möglichkeit, dass es sich einfach um eine Fehlwahrnehmung handelt und die Deutschen gar nicht so strikt und penibel sind, wie sie allgemein von den Marokkanern dargestellt werden.
- Etwas lockerer und nicht ganz so strikt und qualitätsbewusst wie die deutschen Touristen werden die britischen Kunden beschrieben. Allerdings wird ihnen auch eine gewisse Distanz und Kühle zugeschrieben, die sich beispielsweise darin zeige, dass die britischen Touristen gerne unter sich blieben. Der Kontakt zu den Marokkanern verlaufe freundlich und höflich, werde aber von den Briten nicht so häufig gesucht, wie beispielsweise von den Franzosen. Sie seien auch nicht so wissbegierig wie die deutschen Urlauber. Mit diesen verbindet sie allerdings ein anderes Klischee: Wie auch die deutschen Touristen stehen die Briten im Ruf, „immer viel Bier zu trinken“.
- Die Zusammenarbeit mit den französischen Touristen wird allgemein als problemlos beschrieben. Oft wird dabei auf die gemeinsame Vergangenheit während der Protektoratszeit und die weite Verbreitung der französischen Sprache verwiesen. Diese historischen und sprachlichen Verbindungen führen dazu, dass man die Franzosen gut kenne und einschätzen könne, so dass kulturelle Unterschiede kein Problem darstellten. Im Vergleich zu deutschen und britischen Touristen werden die Franzosen weniger qualitäts- als eher preisorientiert eingestuft. Worauf sie jedoch gesteigerten Wert legten, sei die Verpflegung. Bezüglich Unterkunft, Transport oder Equipment seien sie aber eher als Deutsche oder Briten bereit, Abstriche zu machen. Sie seien flexibler und nicht so sehr auf die strikte Einhaltung des festgelegten Programms fixiert wie beispielsweise deutsche Touristen. Allerdings werden sie auch als nicht so spendabel eingeschätzt wenn es um Trinkgelder geht.

Verkaufte Reisen/ Jahr	Weltweit	Marokko
<i>Wikinger</i>	27 000	100
<i>Hauser</i>	7000	300-400
<i>Club Aventure</i>	12 000	2500
<i>La Burle</i>	3500-4000	600
<i>Atalante</i>	7000	750
<i>Allibert</i>	12 000	2500-3000
<i>Nomade</i>	6500	750
<i>Tamera</i>	1800	250
<i>Terres d'Aventure</i>	k.A.	2500
<i>La Balaguere</i>	13 000	1000
<i>Horizons Nomades</i>	k.A.	k.A.
<i>Nouvelles Frontières</i>	1 600 000	75 000
<i>Guerba</i>	4500	220 -250
<i>Adventure Company</i>	8000-10000	500
<i>Schultz Aktiv</i>	1000	20-30
<i>Zig-Zag</i>	10 000	300-400
<i>Sherpa</i>	3000	200
<i>Exodus</i>	30 000	450
<i>Explore</i>	30 000	k.A.
<i>Discover Adventure</i>		200

Tabelle 7: Stellenwert des Reiselandes Marokko für die einzelnen Veranstalter

Dieses legere und im Vergleich zu den deutschen oder britischen Touristen anspruchslöse Reiseverhalten der Franzosen bringt für die marokkanischen Akteure jedoch nicht nur Vorteile. Einerseits wird zwar die Arbeit mit den Franzosen als relativ unkompliziert eingeschätzt. Andererseits sehen sich die marokkanischen Akteure hier aber auch einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt. Da Marokko als Zielland für die französischen Veranstalter einen höheren Stellenwert einnimmt als für die deutschen oder britischen Veranstalter (siehe Tabelle 7), ist der Konkurrenzdruck entsprechend höher. Und während in Deutschland und Großbritannien die Preise fast ausschließlich im mittleren Preissegment angesiedelt sind (bei den deutschen Veranstaltern waren im

Zeitraum der Untersuchung durchschnittlich 1175 Euro für eine achttägige Tour, bzw. 1600 Euro für 15 Tage zu bezahlen, bei den britischen Anbietern entsprechend 990 bzw. 1340 Euro), finden sich bei den französischen Veranstaltern auch viele Niedrigpreisangebote zwischen 600 und 800 Euro, in Einzelfällen werden einwöchige Reisen inklusive Flug bereits ab 475 Euro angeboten (so z.B. im Herbst/Winterprogramm 2004/ 2005 von *Terre d'Aventure*). Der Durchschnittspreis betrug bei den französischen Anbietern für die achttägige Tour lediglich 760 Euro und für die 15-Tage-tour 983 Euro. Diese Situation erlaubt es den französischen Trekkern, eher preisorientiert zu buchen. Das bei diesen Preisunterschieden dann nicht immer dieselben Qualitätsmaßstäbe angelegt werden dürfen und die französischen Touristen auch aufgrund des niedrigen Preises etwas lockerer auf eventuelle Mißstände reagieren, liegt nahe. Da der Konkurrenzkampf über den Preis ausgetragen wird, müssen sich die französischen Veranstalter allesamt an das insgesamt niedrigere Niveau anpassen. Diesen Preisdruck geben sie in der Folge aber an die marokkanischen Agenturen weiter. Die Agenturen sehen sich daher gezwungen, auch schlechtere *terms of trade* zu akzeptieren. Daher wurden die Beziehungen mit französischen Partnern im Allgemeinen als unsicherer und weniger profitabel beschrieben als Partnerschaften mit beispielsweise deutschen Veranstaltern. Abschließend kann also zumindest vermutet werden, dass die Einschätzung der Touristen durch die marokkanischen Akteure wohl nicht nur mit deren kulturellen Eigenarten zusammenhängen. Anzunehmen ist, dass für die geäußerten, nur vordergründig typisch kulturellen Stereotype vor allem auch ökonomische Faktoren eine Rolle spielen.

10.4 Kontrolle und Sanktionen im Gebirgstourismus

Kontrollmöglichkeiten

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt festgestellt wurde, wo die Konfliktfelder in der Zusammenarbeit liegen, stellt sich nun die Frage, wie die Leistungen der einzelnen Akteure kontrolliert und auftretende Probleme gelöst werden können. Die wichtigste (und oft einzige) Kontrollinstanz für die Veranstalter stellen die Touristen dar. Ihre Zufriedenheit ist für den Veranstalter das entscheidende Qualitätskriterium. Solange keine Beschwerden über den Reiseablauf auftreten, sehen die Veranstalter auch keinen Anlass in die Zuständigkeit ihrer Partner einzugreifen. Die Leistung der marokkanischen Partner wird über standardisierte Befragungen in Form von Fragebögen der Touristen am Ende der Reise kontrolliert. Auf diese indirekte Kontrollmöglichkeit über die Kunden greifen alle untersuchten Veranstalter zurück.

Im Gegensatz dazu finden Kontrollen durch Mitarbeiter der Veranstalter vor Ort eher selten oder gar nicht statt. Lediglich in der Initialphase der Beziehungen werden direkte Kontrollen vermehrt durchgeführt. Hat sich die Zusammenarbeit eingespielt und herrscht bezüglich der geforderten Standards Einigkeit, gehören solche Kontrollbesuche eher der Ausnahme an. Eine Ausnahme bilden dabei die britischen und deutschen Veranstalter, die bei ihren Touren normalerweise zusätzlich zu den marokkanischen *Guides* noch einen britischen oder deutschen Reiseleiter mitschicken. Diese können sich so bei jeder Tour einen Einblick über den Stand der Dinge verschaffen.

Die Kontrollmöglichkeiten der Reiseagentur sind in der Regel informeller Natur. Nur in seltenen Fällen setzen sie eigene Fragebögen zur Überprüfung ein. Eventuelle Problembereiche werden normalerweise durch die Veranstalter an sie herangetragen. Die Leistung der lokalen Akteure wird gleichzeitig während der Trekkingtour durch die *Guides* überprüft, die Unregelmäßigkeiten dann an die Agentur weitermelden. Ein aus Sicht der Agenturen gravierendes Problem stellt aber das opportunistische Handeln der *Guides* selbst dar. Hier ist eine formale Kontrolle nur schwer möglich. In der Praxis ist es eher der Fall, dass sich illoyale Handlungen über kurz oder lang aber herumsprechen und denn Agenturbetreibern dann auf informellem Weg zu Ohren kommen.

Schließlich hält auch der marokkanische Staat über die *Brigade Touristique*, der Touristenpolizei, deren Beamte die Einhaltung staatlicher Vorgaben im Tourismus gewährleisten sollen, zumindest auf dem Papier ein Kontrollinstrument in Händen. In der Realität spielt die Arbeit der staatlichen Behörden allerdings eine eher untergeordnete Rolle und beschränkt sich zumeist auf Kontrollen in Marrakech. Abbildung 20 führt die Kontrollbeziehungen noch einmal schematisch auf:

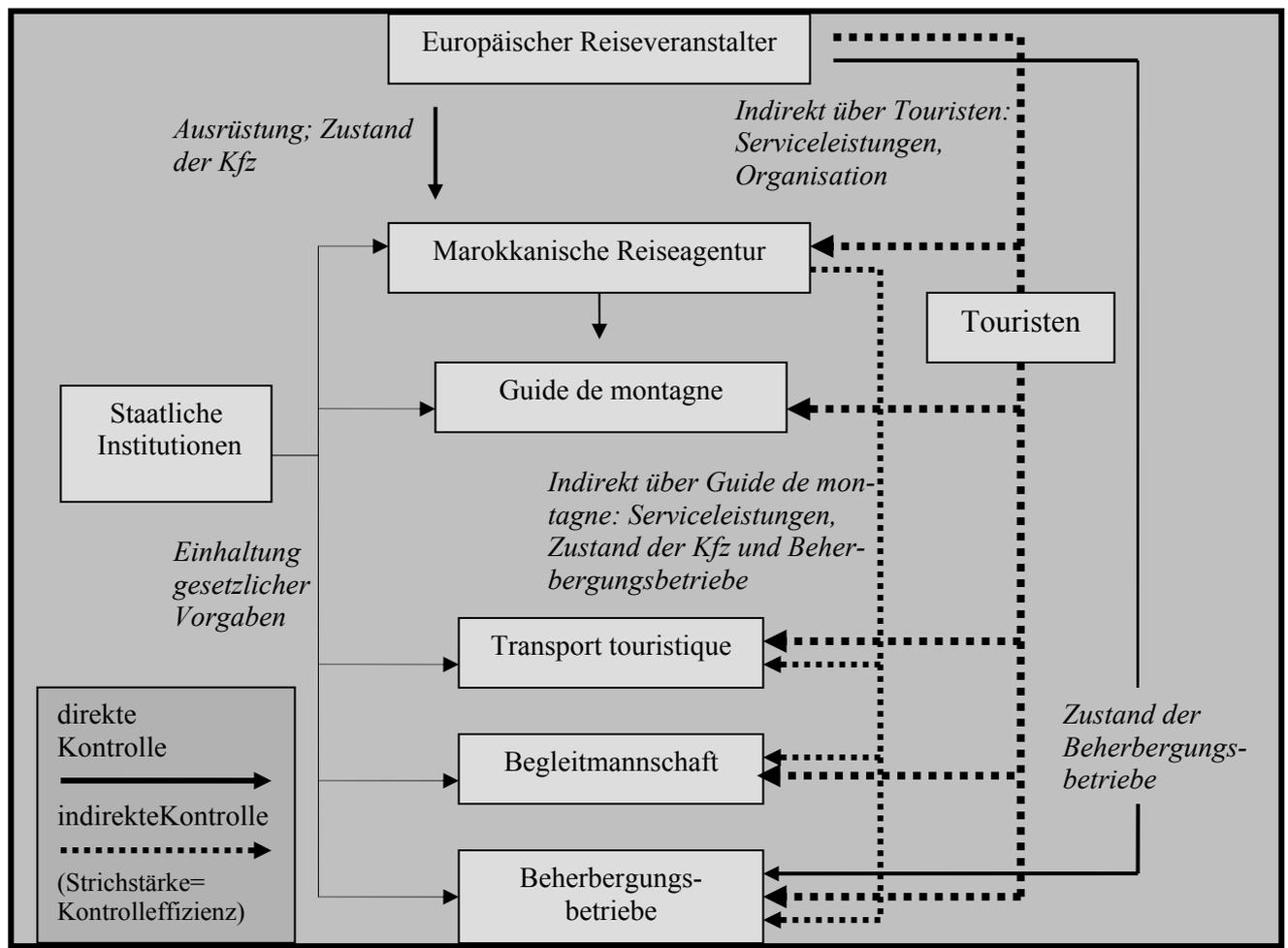


Abbildung 20: Kontrollbeziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus

Problemlösungsstrategien zwischen den internationalen Veranstaltern und den marokkanischen Akteuren

Die Kundenzufriedenheit stellt das entscheidende Qualitätskriterium für die Veranstalter dar. Entsprechen die gebotenen Leistungen also nicht den Vorstellungen der Kunden und führen zu Kritik und Beschwerden, greifen die Veranstalter steuernd in den Prozess der Leistungserbringung ein. Anhand der geführten Interviews lässt sich dabei, in Abhängigkeit von der Art und der Dauer der Problemsituation, eine graduelle Abstufung der Steuerungsmechanismen unterscheiden:

1. **Gemeinsame Problemlösung:** Die erste Stufe betrifft eine tendenzielle Unzufriedenheit der Touristen mit Teilen oder auch mit der Gesamtleistung des Angebotes (beispielsweise mangelnde Hygiene, schlechtes Essen, zu anstrengende Etappen etc., aber auch Unstimmigkeiten zwischen *Guide* und *Muletiers*, die während der Tour zu einer gespannten Atmosphäre führen). Es wird dann versucht, diese Mißstände gemeinsam im Rahmen einer Diskussion zu lösen und das Angebot entsprechend abzuändern. Bei kleineren Problemen genügt oft ein kurzes Gespräch per Telefon oder E-Mail, bei größeren Problemen wird ein klärendes Gespräch persönlich geführt. Von dieser Möglichkeit der Problembereinigung per Diskussion wird in der Praxis am häufigsten Gebrauch gemacht.

2. **Ausschluss einzelner Akteure:** Hängt die Kritik mit dem Fehlverhalten einzelner Akteure zusammen (häufig wurden hier *Guides* oder Fahrer genannt, aber auch einzelne Hotels), so wird in leichten Fällen eine Verwarnung durch die Agentur gefordert. Bei wiederholten Beschwerden oder größeren Verstößen setzt der Veranstalter in der Regel den Ausschluss der jeweiligen Akteure aus dem Geschäft durch. Als grobe Verstöße wurden hier zum Beispiel sexuelle Belästigung weiblicher Touristen, Unstimmigkeiten bis hin zu handgreiflichen Auseinandersetzungen, Unpünktlichkeit oder die völlige Absenz einzelner Akteure sowie wiederholt verschmutzte Unterkünfte und mangelhafter Service in den Hotels angesprochen.
3. **Finanzielle Forderungen:** Wird von den Touristen aufgrund von Mängeln, welche die marokkanische Seite zu vertreten hat, eine finanzielle Entschädigung gefordert, gibt der Veranstalter die finanzielle Forderung an die Agentur weiter. Dies kann unter Umständen jedoch weitere Verwicklungen nach sich ziehen, wenn die Agentur die Rückzahlung nicht leistet. Dann muss die Forderung über langwierige Verhandlungen und Androhung von Sanktionen (Aufkündigung der Beziehung) durchgesetzt werden. Um diese Situation zu vermeiden, sind einige Veranstalter dazu übergegangen, die volle Summe erst nach Durchführung der Tour zu bezahlen. Dadurch bleibt ihnen die Möglichkeit eventuelle finanzielle Forderungen einfach einzubehalten.
4. **Abbruch der Beziehung:** Der Abbruch der Beziehung stellt das letzte Mittel dar, und zwar dann, wenn die Qualität insgesamt und meist über einen längeren Zeitraum nicht mehr mit den Kundenwünschen und damit mit den Vorstellungen der Veranstalter korrespondiert. Zeigt sich der marokkanische Partner nicht willens oder kann nicht entsprechend flexibel reagieren, um die Missstände abzustellen, so wird sich der Veranstalter nach einer anderen Agentur umsehen. Ein Abbruch der Beziehungen kann auch dann erfolgen, wenn sich aufgrund geänderter Preisvorstellungen die ausgehandelten Konditionen zwischen Agentur und Veranstalter im Verlauf der Zusammenarbeit ändern.

Tatsächlich wird von dieser letzte Option (noch) relativ selten Gebrauch gemacht. Der Wechsel des Partners macht Transaktionskosten für die Anbahnung und Unterhaltung des Kontaktes nötig. Um die Performance der neuen Partneragentur an die speziellen Ansprüche heranzuführen, bedarf es unter Umständen eines zeitaufwendigen Abstimmungsprozesses, wobei immer das Risiko besteht, dass es letzten Endes erneut zu keiner zufriedenstellenden Lösung kommt.

Ein britischer Veranstalter beschrieb diese Situation bildhaft, als er über die Leistung seines marokkanischen Geschäftspartners aussagte: *“certainly there are better ones ... but the devil you know...”*, sinngemäß also etwa “der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach”. Somit wird deutlich, dass dem vertrauten Partner in jedem Fall der Vorzug vor den Risiken einer neuen Geschäftsbeziehung gegeben wird, selbst wenn die Beziehung nicht unbedingt als optimal angesehen wird. Somit bleibt eine Beendigung der Beziehung vor allem dann interessant, wenn der betreffende Veranstalter die Leistungen anschließend im eigenen Unternehmen erbringen kann.

Problemlösungsstrategien zwischen den marokkanischen Akteuren

Wie bereits weiter oben beschrieben, sind es die marokkanischen Agenturen, die in der Funktion als *full package supplier* den Kontakt zu allen übrigen Akteuren im Land herstellen. Während bereits festgestellt wurde, dass den europäischen Veranstaltern in der *Value Chain* hinsichtlich der Steuerungsfunktion die Rolle der *lead firm* zukommt, muss doch den Reiseagenturen ein erhebliches Maß an Eigenständigkeit eingeräumt werden. Dies betrifft vor allem Personalentscheidungen, so dass es geboten scheint, bei der Untersuchung der Beziehungsstrukturen nicht auf der Ebene Veranstalter – Agentur zu enden, sondern auch die Beziehungen zwischen den marokkanischen Akteuren eingehender zu betrachten.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Beziehungen zwischen den Agenturen und den *Guide de montagne*. Die Performance des *Guides* stellt ein entscheidendes Element innerhalb des Leistungsangebotes dar. Routinierte Bergführer können aufgrund ihrer Erfahrung im Umgang mit den Touristen auch unter schlechten Rahmenbedingungen (beispielsweise schlechtem Wetter oder schlechter Stimmung unter den Touristen) das „Ruder herumreißen“ und eine Trekkingtour zu einem positiven Erlebnis für die Touristen machen. Sie stellen also ein wichtiges Glied der Leistungserstellung dar. Ihre Machtstellung in der Wertkette korrespondiert aber oft nicht mit ihrer Rolle innerhalb des Angebotes. Dies hängt ursächlich mit der Tatsache eines erheblichen Überangebotes an Bergführern zusammen. Im Moment gibt es bereits über 400 diplomierte *Guides* und jedes Jahr drängen 30 neue Absolventen auf den umkämpften Markt. Welche Position nehmen sie im marokkanischen Gebirgstourismus also tatsächlich ein? Sind sie die spezialisierten und gesuchten Experten, um die sich die Agenturen bemühen müssen? Können sie die Art der Beziehung mitbestimmen und Forderungen stellen oder werden sie zunehmend zu austauschbaren Dienstleistern, die froh sein müssen überhaupt eine Beschäftigung zu finden?

Die Mehrzahl der *Guides* ist als Freiberufler bei einer oder mehreren Agenturen beschäftigt. Bei nur 12 Reiseagenturen, die in nennenswerter Anzahl Trekkingtouren anbieten, und mehr als 400 Bergführern ist offensichtlich, dass die Agenturen sich dabei in der besseren Verhandlungsposition befinden. Vor allem als Einsteiger bleibt vielen frisch diplomierten *Guides* nichts anderes übrig, als bei den Agenturen „Klinken zu putzen“ und auf eine Anstellung zu hoffen. Dabei müssen sie nach Ansicht der Agenturbetreiber folgende Bedingungen erfüllen:

1. ein Diplom der Bergführerschule aus Tabant vorweisen
2. fließend Französisch sprechen und
3. ein sicheres, sympathisches und vertrauenswürdiges Auftreten haben.

Im Verlauf der Gespräche mit den Agenturen kristallisierte sich vor allem der letzte Punkt, der häufig als *Qualité humaine* umschrieben wurde, als der entscheidende Faktor heraus. Angesichts der oben beschriebenen Problembereiche zwischen Agentur und Veranstalter, die sich aus dem Verhältnis zwischen *Guide* und Touristen ergeben können, wird deutlich, dass den „menschlichen Qualitäten“ der *Guides* hohe Priorität eingeräumt wird. Diese Qualitäten sind aber nicht „messbar“ oder quantifizierbar, es handelt sich um „Suchleistungen“. Die Entscheidung über die Einstellung eines Bewerbers bleibt also der rein

subjektiven Einschätzung der jeweiligen Agentur überlassen, die sich hierbei meist auf ihre Erfahrung und Intuition verlassen müssen. So stellte der Betreiber von *Mountain Safari Tours*, früher selbst als *Guide* tätig, fest: „*Dés le premier moment qu’il [le guide] arrive je sais déjà s’il soit capable de faire ce travail ou non*“ (mündliches Interview *Mountain Safari Tours*, 2002).

In den Anforderungen der Reiseagenturen an die *Guides* spiegeln sich die Vorgaben der Reiseveranstalter wider, das heißt, die Vorgaben betreffen die bereits oben genannten Aspekte Qualität und Professionalität. Diesbezügliche Problembereiche sind ergo dieselben, wie die, die bereits weiter oben angesprochen wurden. Im Unterschied zur Beziehung zwischen Reiseveranstalter und Agentur kommt dem Punkt des opportunistischen Verhaltens in der Zusammenarbeit zwischen den marokkanischen Akteuren aber eine größere Bedeutung zu. Sowohl von Seiten der Reiseagenturen, als auch der *Guides* und *Muletiers* wurden wiederholt Probleme angesprochen, denen Unsicherheit und mangelndes Vertrauen zugrunde liegen.

Von den Reiseagenturen wurde als größtes Problem das „illoyale“ Verhalten einzelner *Guides* genannt. Obwohl mittlerweile ein Überangebot an Bergführern auf dem Arbeitsmarkt existiert, liegt es im Interesse der Agenturen, erfahrene und routinierte *Guides* an das Unternehmen zu binden, vor allem dann, wenn die betreffende Agentur Zeit und eventuell auch Geld in sie investiert hat. Folglich stellt es für die Agenturen ein Problem dar, wenn *Guides* außerhalb ihres Unternehmens im Trekkingtourismus tätig sind. Anhand der durchgeführten Gespräche lassen sich in der Einschätzung der Reiseagenturen folgende Ausprägungen von Illoyalem Verhalten unterscheiden:

1. Ein *Guide* arbeitet bei mehreren Agenturen und verrät dabei Interna des Geschäftsablaufes. Dabei sind es weniger Informationen über die Touren selbst, da die Tourprogramme sich im Großen und Ganzen ohnehin ähneln. Es handelt sich meist um organisatorische Aspekte und persönliche Kontakte, die an Dritte weitergegeben werden.
2. Ein *Guide* organisiert Touren auf eigene Faust und tritt damit in direkte Konkurrenz zu den offiziellen Agenturen. Dies geschieht aus Sicht der Agenturen unter für sie unfairen Bedingungen, da die inoffiziell durch die *Guides* organisierten Touren natürlich weitaus billiger angeboten werden können. Besonders prekär wird die Situation dann, wenn ein *Guide* für eine Agentur arbeitet und während einer Tour für diese Agentur versucht, deren Kunden abzuwerben.
3. Ein *Guide* unterschlägt Geld bei der Bezahlung der Mannschaft oder rechnet nicht korrekt ab (z.B. wird die schlechte Verfassung eines Touristen vorgeschoben, um eine zusätzliche Übernachtung in einer *Gîte d’étape* zu rechtfertigen, die sich (natürlich zufällig) im Besitz des *Guides* oder eines seiner Familienmitglieder befindet).
4. Ein *Guide* nutzt das Wissen aus der Zusammenarbeit mit der Agentur, um sich selbstständig zu machen und eine eigene Agentur zu gründen. Auch hier werden Know how und geschäftliche Kontakte nach Ansicht der meisten Agenturbetreiber in ungerechtfertigter Weise zum Nachteil des früheren Arbeitgebers genutzt.

5. Als opportunistisches Verhalten wird es schließlich auch eingestuft, wenn ein *Guide* seine Anstellung in erster Linie dazu ausnutzt, um die (intime) Bekanntschaft einer europäischen Frau zu machen, um so die Möglichkeit zur Heirat und damit zur Ausreise nach Europa zu bekommen und damit für die Reiseagentur nicht mehr zur Verfügung zu stehen.

Während die ersten drei Fälle durchaus als Vertrauensmissbrauch oder als „illoyales Verhalten“ eingestuft werden können, scheint dies in den beiden letzten Fällen zunächst eher unverständlich. Aus Sicht der betroffenen Reiseagenturen handelt es sich jedoch sehr wohl um einen Vertrauensmissbrauch. Um dies verstehen zu können, muss man sich noch einmal die Beziehung zwischen Agentur und *Guide* vergegenwärtigen. Nach der Ausbildung in Tabant verfügen die Absolventen zwar über ein Diplom, jedoch über keinerlei praktische Erfahrung. Zudem wird die Ausbildung fachlich sowohl von den Agenturen als auch von den Guides selbst mehrheitlich als unzureichend eingestuft (vgl. auch MOTTIAUX 2000). Sowohl das organisatorische Know how und die Erfahrung im Umgang mit den Touristen als auch die Kenntnisse über die Tourenverläufe und der Kontakt zu den *Muletiers* und *Gîteurs* werden erst von den Agenturen vermittelt. Da die Fähigkeiten eines Guides erst während einer Tour, also im „Ernstfall“, beurteilt werden können, ist mit der Einstellung immer ein gewisses Risiko verbunden. Dieses Risiko einzugehen bedeutet also, dass die Agenturen dem *Guide* zunächst einen Vertrauensbeweis entgegenbringen. Von den Agenturen wird in diesem Zusammenhang auch argumentiert, dass ihnen durch die Entscheidung für einen *Guide* die Option auf die Beschäftigung eines anderen (und eventuell besser geeigneten) Bergführers entgeht. Somit bringen sie dem *Guide* Vertrauen entgegen und gehen das Risiko ein, Know how, Zeit und Reputation durch unzureichende Leistung zu verlieren. Im Gegenzug erhoffen sie sich eine langfristige Beziehung und eine qualitativ hochwertige Leistung des ausgewählten Bergführers und fühlen sich von einem *Guide*, der diese Beziehung schon nach kurzer Zeit wegen einer Heirat beendet, getäuscht.

Die aufgezeigten Problembereiche machen deutlich, dass es den Agenturen angesichts der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens nicht genügen kann lediglich auf Vertrauen zu setzen. Existieren also geeignete Kontroll- und Steuermechanismen, um opportunistisches Verhalten auszuschließen oder zumindest erschweren zu können?

Die meisten Agenturen versuchen diese Risiken vor allem über die finanzielle Ebene zu minimieren. Dabei sind mehrere Möglichkeiten anwendbar. Eine Möglichkeit zur monetären Steuerung stellt die „gestufte“ Bezahlung dar. Dies bedeutet, dass die Höhe des Entgeltes sich in Abhängigkeit von der Anzahl der Touren und der Länge der Beschäftigung richtet. Anfänger erhalten demnach ein geringeres Salaire als die Altgedienten. Erst nachdem sie ihre Fähigkeiten in mehreren Touren unter Beweis gestellt haben erfolgt eine Bezahlung in voller Höhe. Oftmals werden sie während dieser Probezeit als „Praktikant“ oder „zweiter *Guide*“ eingesetzt und während der Tour von einem erfahrenen Führer der Reiseagentur begleitet. Eine Variante der abgestuften Bezahlung stellt die Praktik dar, den *Guides* in der ersten Zeit der Beschäftigung weniger als den gesetzlich vereinbarten Mindestlohn zu zahlen, allerdings verbunden mit der Option auf eine Lohnerhöhung in Abhängigkeit von der Beschäftigungszeit. Diese Variante des Systems belohnt Treue

durch Mehrverdienst. Oftmals werden bewährte *Guides* nicht nur besser bezahlt, sondern auch öfter beschäftigt, so dass sie insgesamt auf einen weitaus höheren Jahresverdienst kommen als die Neueinsteiger. Manche Reiseagenturen setzten auf eine gestufte Bezahlung in Raten, das heißt der *Guide* erhält die volle Summe nicht nach der Tour, sondern erst als Zuschlag bei der nächsten Tour. So steht die Reiseagentur zwar beständig in seiner Schuld, gleichzeitig bleibt ihm allerdings nichts anderes übrig, als wieder eine Tour zu führen, wenn er sein Geld auf anderem als auf dem gerichtlichen Weg erhalten möchte - was in der Realität aufgrund der fehlenden rechtlichen Absicherung ein völlig illusionärer Gedanke bleibt.

Um zu gewährleisten, dass *Guides*, die mit der Bezahlung der *Muletiers* und der *Gîteurs* beauftragt sind, dies auch korrekt erledigen (sofern die Bezahlung nicht gleich selbst durch die Agentur erfolgt), bestehen die Reiseagenturen in der Regel auf eine schriftliche Quittierung der erhaltenen Summe oder sie tätigen Kontrollanrufe bei den betreffenden *Gîteurs* und *Muletiers*.

Während die verschiedenen Methoden der Bezahlung eher als Steuerungselemente anzusehen sind, existieren auch Regelverstöße, die von den Agenturen mit bedingungslosen Sanktionen belegt werden. Eine klare und eindeutige Regel besagt: *Keine Abwerbung von Kunden der Reiseagentur*. So klar wie die Regel, so klar auch die Konsequenzen bei Nichtbefolgen: nämlich die sofortige Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses. Vor allem in Kombination mit der Methode der gestuften Bezahlung halten die Agenturen so ein wirksames Machtinstrument in Händen. Einige Reiseagenturen fordern darüber hinaus auch, keine Touren auf eigene Faust und/ oder keine Touren bei einer anderen Agentur zu führen. Obwohl dies nur in seltenen Fällen ausdrücklich verboten wird, wird es doch in den allerwenigsten Fällen gern gesehen. Die betroffenen Reiseagenturen dulden dieses Verhalten indes nur, wenn die *Guides* ihnen trotz ihrer weiteren Tätigkeiten jederzeit bei Bedarf zur Verfügung stehen.

Aus Sicht vieler *Guides* allerdings stellt vor allem die Methode der gestaffelten Bezahlung eine „illegale“ Handlung dar, die sie in ungerechtfertigter Weise benachteiligt und ernsthafte finanzielle Probleme mit sich bringt. Viele Bergführer, vor allem die Berufseinsteiger, fühlen sich ausgebeutet und in einer solch ohnmächtigen Position gegenüber den Reiseagenturen, dass Vertrauen sich nur schwer einstellen kann. So wurde von mehreren *Guides* berichtet, dass sie nach einigen gering entlohnten „Probetouren“ wieder auf der Straße standen und so um ihren vollen Lohn betrogen wurden. Ebenso sind Fälle der Bezahlung „auf Raten“ bekannt, die sich bereits über Jahre hinziehen, also nicht mehr etwa über eine „Probezeit“ begründet werden können³³. Wenngleich derart grobe Verstöße gegen die Absprachen nur einzelnen schwarzen Schafen unter

³³ Das System der gestuften Bezahlung auf Raten wird im Übrigen sowohl von einigen Agenturen, als auch von einigen „illegal“ organisierenden *Guides* bei den *Muletiers* angewandt. Dabei gaben die im Verlauf der Untersuchung befragten *Chef-Muletiers* an, dass es durchaus an der Tagesordnung sei, nach einer, bisweilen auch nach mehreren Touren überhaupt nicht bezahlt zu werden. Den *Muletiers* bleibt lediglich das Versprechen auf Wiederbeschäftigung. Vor dem Hintergrund fehlender Erwerbsalternativen erscheint bereits die Aussicht auf eine bezahlte Tour als attraktiver Anreiz zu einer erneuten Teilnahme an einer Tour. So berichtete in Imlil ein *Muletier* von einer Agentur, die ihm bereits 3500 DH, also 350 Euro schulden würde. Dies stellt für marokkanische Verhältnisse eine respektable Summe dar. Angesichts des staatlich festgelegten Tarifes von 70 DH/ Tag hat der *Muletier* demnach 50 Tage umsonst gearbeitet, seinen Aussagen nach durchaus keine Seltenheit. Auch wenn der Wahrheitsgehalt solcher Aussagen hinsichtlich der genannten Summen durchaus angezweifelt werden darf, verdeutlichen sie doch, dass unzureichende Bezahlung durchaus ein Problem für die lokalen Akteure darstellt

den Agenturen angelastet werden kann und die Mehrzahl sich durchaus korrekt verhält, gaben nicht wenige der befragten *Guides* zu verstehen, mit ihrer beruflichen Situation nicht zufrieden zu sein. Vor allem für die noch nicht etablierten *Guides* verschärft sich die Situation zunehmend. So gehen einige Agenturen dazu über, die Tätigkeit als „zweiter *Guide*“, die bisher wenigstens gering entlohnt wurde, überhaupt nicht mehr zu bezahlen. Doch obwohl die fragwürdigen Methoden der schwarzen Schafe bekannt sind, bleibt vor allem den Einsteigern nichts anderes übrig, als sich auf das riskante Spiel mit schlechten Bedingungen einzulassen. Für *Guides*, die nur selten oder zu schlechten finanziellen Konditionen beschäftigt sind, ist es daher nicht einzusehen, weshalb sie nicht auf eigene Faust Touren organisieren sollten. Fehlendes Vertrauen in die Zusammenarbeit und mangelnde Zukunftsperspektiven lassen ihnen opportunistisches Verhalten als einzige Alternative erscheinen.

Die Beziehungen zwischen den marokkanischen Reiseagenturen und den von ihnen beauftragten *Guides* zeigen sich also insgesamt recht ambivalent. Legt man objektive Kriterien zur Bestimmung des Vertrauens, wie sie beispielsweise KAPLINSKY/ MORRIS (2000: 74) vorschlagen zugrunde (Vertragsdauer und Grad der Formalität der Beziehung, Häufigkeit der Kommunikation und der Kontrollen), zeigt sich ein eher niedriges Vertrauensniveau. Das Risiko opportunistischen Verhaltens lässt die Mehrzahl der Agenturen zu weit reichenden Steuerungsmechanismen und Sanktionen greifen. Umgekehrt fühlen sich viele *Guides* durch dieses Vorgehen benachteiligt und ungerecht behandelt. Dies trifft vor allem dann zu, wenn einzelne Reiseagenturen dazu übergehen diese Maßnahmen zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens zu „missbrauchen“ und somit selbst eigennützig und zum Schaden der anderen Akteure handeln. Obwohl die schwarzen Schafe einschlägig bekannt sind, ermöglichen der hohe Konkurrenzdruck und fehlende Arbeitsalternativen der Bergführer diesen Agenturen ein Verhalten „gegen die Konventionen“.

Vor allem jüngere *Guides*, die sich noch nicht fest bei einer Agentur etablieren konnten sind davon besonders betroffen, da die beschriebenen Steuerungsmechanismen der Agenturen Vertrauen belohnen und somit die etablierten *Guides* begünstigen. Dies bringt viele der jüngere *Guides* dazu, im opportunistischen Handeln (Organisation von Touren, Verschweigen der Beschäftigung bei anderen Agenturen) einen Ausweg zu suchen. Gleichzeitig liegt auf der Hand, dass eine mangelnde Vertrauensbasis und schlechte Bezahlung nicht gerade förderlich für die Arbeitsmoral sind. Im Verlauf mehrerer Feldaufenthalte konnte mehrfach beobachtet werden, wie solche *Guides* und *Muletiers* eher lustlos ihren Aufgaben nachkamen und „Dienst nach Vorschrift“ leisteten.

Kasten 2: Fallbeispiel

Ein (von einem marokkanischen Kollegen der Universität Rabat sinngemäß aus dem Tachelhait übersetztes), Gespräch zwischen einem *Guide* und einem *Muletier*, die für eine als „schwarzes Schaf“ bekannte Agentur arbeiten und zwei Fahrern einer fremden *Agence de Transport* macht diesen Umstand plastisch deutlich. Eine von uns begleitete Trekkinggruppe ist vor ca. 20 Minuten auf dem Zeltplatz eingetroffen. Während der *Guide* und der *Chef-muletier* etwas abseits mit den Fahrern einer zweiten Reisegruppe plaudern, versuchen sich die Touristen gemeinsam mit den restlichen *Muletiern* gemeinsam im Aufbau der Zeltunterkünfte. In der Zwischenzeit sind die *Muletiern* einer dritten Gruppe eingetroffen und machen sich bereits daran, die Zelte ihrer Gruppe aufzubauen.

Fahrer 1 (zu *Guide* und *Muletier*): Schau mal, wie die arbeiten. Da läuft alles flott, flott. (und lachend) Die da müssen richtig arbeiten, nicht wie ihr, ihr Faulpelze.

Guide: Wenn ich deren Geld verdienen würde, würde ich auch anders arbeiten. Die kriegen ja mehr als doppelt so viel wie ich.

Fahrer 2: Da ist aber auch alles gut organisiert. Da müssen die Touristen nicht ihre eigenen Zelte aufbauen. Da ist alles schon bereit, wenn sie kommen, die Zelte aufgebaut, Essen gemacht, der Tee zubereitet. Die haben sogar ein Toilettenzelt, was für ein Luxus.

Fahrer 1: Ja, und alles ganz neu, nicht so altes Zeug wie bei euch
Muletier: Da geben die Touristen auch ein ganz anderes Trinkgeld. Da strengt sich jeder ganz anders an.

Guide: Wenn ich könnte würde ich sofort für die Touren führen. Wenn ich für die Touren führen könnte, das wäre viel besser für mich.

Dass die Teilnehmer der von uns begleiteten Reisegruppe mit ihrer Reise dennoch einigermaßen zufrieden waren, lag vor allem an ihren eher moderaten Erwartungen. Der Preis der Reise wurde als vergleichsweise günstig eingestuft, und mit einer Reise in ein Entwicklungsland werden generell keine großen Erwartungen an Service und Luxus geknüpft. Auch offensichtliche Mängel im Angebot (z.B. die Nichteinhaltung des Zeitplanes oder mangelnde Auskunftsbereitschaft durch den *Guide*) wurden dadurch begründet, dass man sich hier eben in Marokko befinde und man keine französischen Verhältnisse erwarten könne („*ça fait partie du jeu*“, „*c'est ça, l'aventure*“)

Die Vorwürfe ungerechter, ja ungesetzlicher Behandlung der *Guides*, wurde von einem betroffenen Agenturbetreiber folgendermaßen kommentiert: «*Tout le monde se plaint sur moi, mais quand ils cherchent du travail ils viennent chez moi et demandent: donne-moi du travail.*». Tatsächlich ist die beschriebene Agentur gut im Geschäft und unterhält neben dem Kontakt zu drei französischen Veranstaltern auch gute Beziehungen zu zwei spanischen und einem portugiesischen Veranstalter, sowie zu mehreren Vereinen in Frankreich. Seine Klientel beschreibt der Agenturbetreiber als nicht besonders anspruchsvoll, aber auch als preisbewusster und wenig spendabel. Diesem Umstand müsse daher auch seine Preisgestaltung Rechnung tragen und in der Tat liegt das Angebot dieser Agentur um etliche Euro unter dem Durchschnitt vergleichbarer Angebote anderer Agenturen. Um dieses Nischenangebot erfolgreich besetzen zu können, ist eine äußerst restriktive Preispolitik nötig, die auch eine niedrigere Bezahlung der lokalen Akteure mit einbezieht, im Gegenzug aber Beschäftigung schafft. Diese Argumentation wird von vielen betroffenen *Guides* als ungerecht und ausbeuterisch empfunden. Sie erinnert aber in geradezu frappierender Weise an die Lohn- und Beschäftigungsdiskussionen, die derzeit unter den Schlagworten der Gesundenschumpfung und Arbeitsplatzverlagerung in den westlichen Industrieländern geführt werden.

10.5 Der Einfluss staatlicher und zivilrechtlicher Organisationen und Institutionen

Eines der Kernelemente in der *Value Chain* Forschung stellt der Punkt des *institutional framework* dar, das heißt die institutionellen Rahmenbedingungen unter denen sich die Austauschbeziehungen entlang einer Wertkette vollziehen.

GEREFFI (1994, 1999) versteht in seinem GCC-Ansatz unter Institutionalisierung die Art und Weise, in der sich die Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren entlang der Kette gestalten. Seiner Vorstellung nach hängt die Gestaltung einer GCC maßgeblich von der asymmetrischen Verteilung von Macht und Information innerhalb der Kette ab, in der *lead firms* die Vorgaben für alle anderen Akteure machen. Aus dieser ungleichen Machtverteilung ergeben sich dann unter rationalen Annahmen der Akteure die entsprechenden Konstellationen der Austauschbeziehungen, nämlich die *buyer-driven chains* und *producer-driven chains*. Der GCC-Ansatz richtet das Interesse damit hauptsächlich auf die internen Akteure einer *Value Chain*. Externe Akteure (wie staatliche, internationale und zivilrechtliche Organisationen) werden dagegen nur am Rande berücksichtigt, indem sie die möglichen Handlungsspielräume der Kettenmitglieder indirekt beeinflussen können. Zunehmend wird aber für eine stärkere Betonung von externen (besonders staatlichen) Organisationen und Institutionen als aktiv gestaltende und regulierende Kraft einer Wertkette (beispielsweise über internationale Handelsabkommen, Lohnabsprachen, Qualitätsanforderungen, Produktionsbestimmungen usw.) plädiert (vgl. z.B. RAIKES 2000 oder HENDERSON 2002).

Auf die Schwierigkeit einer allgemeingültigen Definition von Institutionen wurde bereits in Kapitel 2.1.1 dieser Arbeit eingegangen. Insbesondere die Abgrenzung zum Begriff der Organisation bereitet dabei erhebliche Probleme. In einer eher traditionellen Sichtweise wird unter dem Begriff Institution auch eine „formal-rechtliche“ Einrichtung gesehen. Dazu zählen staatliche und internationale Einrichtungen, aber auch zivilrechtliche Organisationen wie Gewerkschaften, Verbände und so genannten „*Non Governmental Organizations*“ (kurz: NGO). Organisationen unterscheiden sich nach SCHÄFER von Institutionen als handlungsleitende Regeln durch die formelle Definition von Zielen, Mitgliedschaft und feste Organisationsabläufe (vgl. SCHÄFER 1995). Institutionen können somit ihre Entsprechung in Organisationen finden. Diese schaffen in Form von Gesetzen und Verordnungen oder allgemein verbindlichen Normen und Absprachen die institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen sich in einer *Value Chain* die Transaktionen vollziehen und in die die einzelnen Unternehmen eingebettet sind. Die bisherigen Ausführungen haben bereits die Bedeutung sozialer Institutionen für das Zusammenspiel der Akteure im marokkanischen Gebirgstourismus zeigen können. Vor allem gesellschaftliche Institutionen in Marokko (Familie, Rechtsunsicherheit, Klientelismus etc.) und Institutionen der westlichen Geschäftswelt und der Tourismuswirtschaft (Professionalität, sanftes Reisen etc.), sowie das Aufeinanderprallen dieser Institutionen im Rahmen der globalen Wertkette haben sich als wichtige Faktoren für das Zusammenspiel

der Akteure herausgestellt. An dieser Stelle soll daher nun gezeigt werden, inwieweit externe Organisationen aktiv auf die vorliegende Wertkette Einfluss nehmen.

Die Rolle des marokkanischen Staates

Betrachtet man sich den Einfluss öffentlicher Organisationen auf die Wertkette im marokkanischen Gebirgstourismus, so muss zunächst der marokkanische Staat erwähnt werden. Die unter 9.2 gezeigte Graphik der Trekkingkette stellt gewissermaßen eine Idealform der Beziehungen dar. Um diese Beziehungsstruktur und die daraus resultierende Arbeitsteilung zu gewährleisten, hat die marokkanische Regierung die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen.

Die Gesetze *Loi N° 31-96 portant statut des agences de voyages* und *N° 30-96 portant statut des accompagnateurs de tourisme, des guides de tourisme et des guides de montagne* setzen die rechtlichen Vorgaben für die marokkanischen Akteure. Im Kern wird in diesen Gesetzen vor allem die oben beschriebene Aufgabenteilung festgesetzt. Zudem regeln sie indirekt die Zusammenarbeit zwischen den internationalen Veranstaltern und den marokkanischen Akteuren, indem sie die Organisation von Trekkingtouren ausschließlich in den Verantwortungsbereich der Agenturen legen. *Guides* und *Muletiers* werden dagegen auf rein ausführende Arbeiten beschränkt. Eine direkte Zusammenarbeit zwischen ihnen und den Veranstaltern ist damit offiziell nicht möglich.

In der Praxis zeigen sich die rechtlichen Rahmenbedingungen aber keineswegs als ausreichend, um die Komplexität der Beziehungen zufrieden stellend regeln zu können. Aus den im Verlauf der Untersuchung gewonnenen Ergebnissen kristallisieren sich drei große Kritikpunkte heraus:

1. Gerade die Beschränkung von *Guides* und Begleitmannschaften auf die rein ausführenden Tätigkeiten wird von diesen als systematische Benachteiligung hinsichtlich ihrer Arbeitsmöglichkeiten und damit der Verbesserung ihrer finanziellen Situation bewertet. Das Quasi-Monopol der Reiseagenturen auf die Kontakte mit den ausländischen Veranstaltern und damit natürlich auch der Zugang zum äußerst profitablen Bereich der Tourorganisation (siehe Abbildung 12) führen zu immensen Spannungen zwischen den Akteuren.
2. Die Formulierungen der Gesetzestexte sind oft unklar. Beispielsweise wird in *Loi 30-96* unter Absatz 2 festgesetzt, dass ein *Guide* nur berechtigt sei, Trekkinggruppen in der Gebirgsregion seiner Herkunft zu führen. Dies hat zur Konsequenz, dass eine Tour, die mehrere Gebirgsregionen durchquert, auch mehrere *Guides* bräuchte. Das kann weder aus wirtschaftlicher Sicht im Interesse der Akteure, noch aus psychologischer Sicht im Interesse der Touristen sein. Zudem macht sich hierdurch ein *Guide* bereits dann strafbar, wenn er die Touristengruppe in Marrakesch in Empfang nimmt, oder sie nach der Tour nach Marrakesch zurück begleitet. Schließlich bleibt unklar, was den unter einer Gebirgsregion überhaupt zu verstehen sei, und *Guides*, die nicht aus Gebirgsregionen stammen, werden von diesem Gesetz anscheinend überhaupt nicht berücksichtigt.
3. Gesetze machen nur dann Sinn, wenn sie eingehalten werden. Die Einhaltung muss durch ein entsprechendes Exekutivorgan überprüft, bzw. Regelverstöße geahndet werden können. Gerade hier

aber setzt der Kritikpunkt vor allem der Agenturen an. Sie sehen ihren Aufgabenbereich durch eine breite illegale Konkurrenz gefährdet (dieser Punkt wird im Abschnitt 11, *Upgrading*, noch eingehend behandelt). Ob Hotels, Transportunternehmen, Bazaristen, Autovermietungen, *Guides* oder *Muletiers* - im Trekkingtourismus mischen ungeachtet der gesetzlichen Vorgaben die unterschiedlichsten Akteure mit, ohne dass der Staat entsprechende Gegenmaßnahmen ergreift (oder ergreifen könnte). In der Realität ist es praktisch unmöglich, alle Gebirgsmassive durch die *Brigade Touristique* (Touristenpolizei), die unterbesetzt ist und ohne ausreichende Finanz- und Transportmittel auf den städtischen Wirkungskreis beschränkt bleibt, überprüfen zu lassen. Dass zudem gerade den Bediensteten der *Brigade Touristique* von vielen Tourismusakteuren der Tatbestand der Bestechlichkeit nachgesagt wird, bringt eine weitere, nur schwer zu beherrschende Dimension dieses Problems ans Licht.

4. Zwischen den staatlichen Behörden existiert ein Kompetenzwirrwarr. Das Ausbildungszentrum in Tabant unterstand in der Initialphase sowohl dem Innenministerium als auch dem Tourismus- und dem Landwirtschaftsministerium. Nach Abschluss der ersten Phase (1992) ging die Leitung komplett an das Innenministerium über, vertreten durch die *Direction des Affaires Rurales*. Die anderen staatlichen Stellen haben sich aus dem Programm zurückgezogen. Hier setzt die Kritik vieler touristischer Akteure an, die dem Innenministerium vorwerfen, nicht mehr die touristischen Zielsetzungen zu verfolgen. Gleichzeitig müssen sich die Organe des *Centre de formation en matières de montagnes* immer wieder auch den Vorwurf der Korruption gefallen lassen, vor allem hinsichtlich der Auswahl der Kandidaten und der Vergabe von Diploma (vgl. hierzu auch MOTTIAUX 2002: 31). Während also die Ausbildung der *Guides* nun in den Händen des Innenministeriums liegt, bleibt die Ausstellung der so genannten „*carte touristique*“, welche dem Träger die staatliche Anerkennung und damit die Erlaubnis zur Ausübung der Tätigkeit dokumentiert, nach wie vor im Zuständigkeitsbereich des Tourismusministeriums. Da die entsprechenden Stellen offensichtlich schlecht miteinander kooperieren, gibt es nach Angaben des Präsidenten der Bergführervereinigung ANGAMM noch viele *Guides*, die bereits seit Jahren diplomiert sind, jedoch noch keine offizielle Arbeitserlaubnis in Form der *carte touristique* vorweisen können. Dies führe im Alltag immer wieder zu Problemen, so zum Beispiel beim Wunsch, sich gegen Arbeitsunfälle über eine Versicherung absichern zu wollen.
5. Schließlich setzt der Staat die Tarife für die Entlohnung der lokalen Akteure fest. *Guides* und *Muletiers* werden pro Tag bezahlt. Zum Zeitpunkt der Untersuchung betrug der Tagesstarif für einen *Guide* 200 DH, ein *Muletier* erhielt 75 DH. Für die Übernachtung in einer *Gîte d'étape* waren 35 DH zu bezahlen, für ein Frühstück dürfen 15 DH und für ein Essen 40 DH berechnet werden. Wie aber bereits im vorhergehenden Abschnitt angesprochen weichen die tatsächlichen Tarife in der Realität teilweise erheblich von diesen Vorgaben ab.

Die Rolle von NGOs als steuernde Institutionen

Während der Staat über Gesetze oder Verordnungen das rechtliche Umfeld für die Geschäftsbeziehungen schafft, können technische oder finanzielle Unterstützung, die Vermittlung von Know-how sowie

Monitoringaufgaben zur Überprüfung von formellen oder informellen Vereinbarungen auch in das Aufgabenspektrum von Nichtregierungsorganisationen fallen. Kommt man noch einmal auf den Vergleich mit der Gewaltenteilung der *civic society* zurück, dann wären die Aktivitäten von NGOs vornehmlich im Bereich der Exekutivgewalt anzusiedeln (Vgl. KAPLINSKY/MORRIS (2000: 29f, KAPLINSKY 2000: 13).

Auch im Falle des Trekkingtourismus existieren solche Organisationen. Es handelt sich dabei in erster Linie um die Interessenvertretung der marokkanischen Reiseagenturen TRANSMAROC (*Association Marocaine des Agences de Voyages Spécialisés en Tourisme de Randonnées, d'Aventure, de Nature et de Sport*) sowie die Vereinigung der Bergführer ANGAMM (*Association Nationale des Guides et Accompagnateurs en Montagnes au Maroc*). Beide Organisationen sind im Zuge des Projektes PHAC (siehe 5.3) entstanden und teilen sich seither ein gemeinsames Kriterium: ihre Bedeutungslosigkeit im Hinblick auf ihre Zielsetzungen.

Dies gilt besonders für **TRANSMAROC**. Nach der Bedeutung der Institution und ihren Aktivitäten befragt, äußerten sich ausnahmslos alle marokkanischen Reiseagenturen desillusioniert. Von vielen Agenturen wurde die Bedeutung von TRANSMAROC in nur einem einzigen, jedoch in seiner Aussagekraft kaum zu überbietenden Wort zusammengefasst werden: „Zero“. Faktisch existiert TRANSMAROC nur auf dem Papier, von nennenswerten Aktivitäten konnte keine einzige Agentur berichten. Ein Befragter bemerkte hierzu: „*On paye sa cotation mais ça y est. Ils font rien, c'est zéro. Personne ne sais ce qui se passe avec l'argent*“. Ein gemeinschaftliches, koordiniertes Vorgehen der marokkanischen Agenturen gibt es nicht. Eine Agentur beschrieb die Zusammenarbeit zwischen den Reiseagenturen mit den Worten: „*chacun pour soi*“. Dass TRANSMAROC, derart negativ bewertet wird, wurde mehrfach auch mit der Person des Präsidenten der Vereinigung in Zusammenhang gebracht, denn das Versagen der Institution wurde oftmals mit den opportunistischen Bestrebungen und der organisatorischen Unfähigkeit des Präsidenten begründet. So bleibt einigen der befragten Unternehmen zumindest die Hoffnung, dass ein personeller Wechsel auch zu effektiveren Ergebnissen von TRANSMAROC führen könnte. An diese Hoffnung knüpfen sich auch die Erwartungen an die Vereinigung der Reiseagenturen in Marrakesch, G.R.I.T. (*Groupe Régional d'Intérêt Touristique*) Auch diese Organisation ist bis heute eher durch Bedeutungslosigkeit aufgefallen. Allerdings fand 2003 ein Personalwechsel im Vorstand statt, der von den meisten Agenturen mit, doch zumindest verhalten positiven Erwartungen kommentiert wurde.

Ein ähnliches, wenngleich etwas differenzierteres Bild, bietet die Bergführervereinigung **ANGAMM**. Obwohl jeder diplomierter Bergführer nach seinem Abschluss in Tabant offiziell als Mitglied von ANGAMM geführt wird, sind die Meinungen der *Guides* gegenüber dieser Organisation sehr unterschiedlich. Während einige Führer in ANGAMM eine geeignete Institution zur Durchsetzung ihrer Interessen sehen, äußerte sich doch die Mehrheit skeptisch und schätzte die tatsächlichen Möglichkeiten und Handlungsspielräume der Vereinigung eher als gering ein.

Diese Haltung resultiert vor allem daraus, dass die *Guides* insgesamt keine geschlossene Gruppe darstellen, die ein gemeinschaftliches Ziel verfolgen. Immer wieder wurden im Verlauf der Gespräche Unstimmigkeiten zwischen den Bergführern aus Imlil und denen aus den Regionen des zentralen Hohen

Atlas angesprochen. Dabei beklagten die *Guides* aus Imlil zumeist die Tatsache, dass diejenigen aus M'Goun und Ait Bougmez Touren in der Region um den Jebel Toubkal führten, also quasi in ihrem Gebiet wilderten. Demgegenüber führten diese die systematische Bevorzugung der *Guides* aus Imlil bei der Vergabe von Touren an. Diese Benachteiligung wird in engen Zusammenhang mit dem früheren Präsidenten von ANGAMM in Verbindung gebracht. Dieser war lange Zeit als Gebietsrepräsentant einer bedeutenden marokkanischen Agentur in Imlil tätig und konnte die dortigen *Guides* während dieser Zeit hinter sich vereinigen. Der Vorwurf lautet nun, dass in einer Art symbiotischen Beziehung die *Guides* aus Imlil (die zu dieser Zeit die zahlenmäßig größte Gruppe darstellten) für seine Wahl zum Präsidenten von ANGAMM sorgten und er ihnen in dieser Eigenschaft im Gegenzug bevorzugt Tourenaufträge zuschanzte. Tatsächlich handelt es sich beim früheren Präsidenten um eine schillernde und keineswegs unumstrittene Persönlichkeit. Zwischenzeitlich selbst zum Inhaber einer Agentur aufgestiegen, verfügt er nach wie vor über sehr gute Verbindungen, sowohl zu den *Guides* als auch zum Ausbildungszentrum in Tabant und den Hotels, die gemeinhin als Treffpunkt für die *Guides* dienen (Hotel Ali, Hotel Tizi) und von diesen genutzt werden, um in Kontakt mit den Touristen zu treten. Dieses gut funktionierende Netzwerk ermöglicht es ihm, auch nach seiner Abwahl als Präsident noch immer einen erheblichen Einfluss auf das Trekkinggeschäft auszuüben, was sich nach Ansicht mehrerer *Guides* und konkurrierender Agenturen nicht immer in den Grenzen der Legalität bewege.

Je nach Sichtweise kann dies entweder wohlmeinend als geschicktes Taktieren und die optimale Ausnutzung von Netzwerkbeziehungen oder aber als ungerechtfertigte Instrumentalisierung von ANGAMM zum Vorteil eines Teils der Bergführer, mit dem ehemaligen Präsidenten an der Spitze, gesehen werden. Fakt ist jedoch, dass die Position von ANGAMM insgesamt dadurch geschwächt ist und eine einheitliche Interessenvertretung nach außen verhindert wird. Aufgrund dieser offensichtlichen Bedeutungslosigkeit, aber teilweise auch aufgrund finanzieller Schwierigkeiten der *Guides* lässt deren Zahlungsmoral im Hinblick auf die Mitgliedsbeiträge deutlich zu wünschen übrig. ANGAMM finanziert sich ausschließlich über die Mitgliedbeiträge. Doch diese werden teilweise schon seit Jahren nicht mehr einbezahlt, sodass sich die Organisation bereits in ernsthaften Finanzschwierigkeiten befindet und ihre Position dadurch noch weiter geschwächt wird. So ließ der derzeitige Präsident im Verlauf eines Gespräches im Frühjahr 2004 bereits verlauten, dass das Büro von ANGAMM zu Ende des Jahres geschlossen werden müsse, da nicht einmal mehr ausreichend Gelder zum Bezahlen der Büromiete vorhanden seien.

Allerdings sollen hier auch die positiven Ergebnisse der Vereinigung nicht unerwähnt bleiben. So verfügt ANGAMM seit einem Jahr über eine eigene Homepage, und 2002 konnten günstige Rahmenbedingungen mit einer marokkanischen Versicherungsgesellschaft ausgehandelt werden, die es den Bergführern jetzt ermöglicht, sich gegen die Gebühr von 150 MAD jährlich zumindest gegen Unfälle zu versichern (nicht aber gegen Krankheit oder Arbeitsunfähigkeit).

Insgesamt gesehen aber verfügt ANGAMM weder über die nötige Geschlossenheit ihrer Mitglieder noch über eine entsprechende finanzielle und personelle Ausstattung, um das Geschehen im marokkanischen Trekkinggeschäft wirkungsvoll beeinflussen zu können.

Mit Ausnahme des CAF, des französischen Alpenvereins, dessen Engagement im *Projet du Haut Atlas Central* die Entwicklung des marokkanischen Bergtourismus überhaupt erst ermöglicht hat, üben NGOs im marokkanischen Gebirgstourismus offenbar keinen großen direkten Einfluss auf die Konfiguration der *Value Chain* aus. Weder erfüllen sie dauerhaft eine *Monitoring*-Funktion (z.B. bei der Einhaltung der Vorgaben des sanften Tourismus oder bei der Überwachung von Arbeits- und Lohnbedingungen der lokalen Akteure), noch eine *Assistance*-Funktion (über aktive materielle oder finanzielle Unterstützung oder in Form von Aus- und Weiterbildungen). So sind denn, nach bisherigem Kenntnisstand, die Aktivitäten von NGOs im marokkanischen Trekkingtourismus eher sporadischer Natur und beschränken sich auf die folgenden Projekte:

- In Imlil nimmt eine Vereinigung von britischen Veterinären regelmäßig kostenlose Untersuchungen von Maultieren vor.
- Die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) hat in Zusammenarbeit mit der *école du tourisme* in Marrakesch bisher zwei Weiterbildungskurse für Bergführer zum Thema Ökologie und Vegetation in Marrakesch veranstaltet.

Alles in allem lässt sich also feststellen, dass NGOs kaum direkten Einfluss auf die Gestaltung der *Value Chain* des marokkanischen Gebirgstourismus ausüben.

Indirekt aber spielen sie eine wichtige Rolle im Bereich der Imagebildung und des Kundenvertrauens, wie im Folgenden noch näher aufgezeigt wird.

Institutionen als Instrument der Vertrauensbildung

Für die Trekking- und Abenteuerreisebranche konnte gezeigt werden, dass der Anspruch auf hohe Qualität und sanftes, nachhaltiges Reisen zu den wichtigsten Kriterien in der Eigendarstellung der Veranstalter zählen. Gleichzeitig zählen die Leistungen im Tourismus zu den so genannten Erfahrungsleistungen und sind also erst nach dem Kauf (oder besser: nach der Reise) zu bewerten. Dies bedeutet wiederum, dass dem potenziellen Kunden quasi im Voraus ein Vertrauensbeweis über die Einhaltung dieser Kriterien geliefert werden muss. Zu diesem Zweck bedienen sich alle Reiseveranstalter der Mitgliedschaft oder Unterstützung von NGOs. Dabei handelt es sich zum einen um Organisationen, die sich dem Umweltschutz oder der Förderung lokaler Hilfsprojekte verschrieben haben. Die Einhaltung und Förderung von umwelt- und sozialverantwortlichen Reisen und das Engagement in lokalen Hilfs- und Entwicklungsprojekten kann unter diesem Gesichtspunkt als Zeichen für die Einhaltung von verbindlichen und allgemein anerkannten Konventionen gedeutet werden. Eine Mitgliedschaft oder Unterstützung von NGOs, die auf diesem Gebiet tätig sind, kann folglich gewissermaßen als Prädikat für den Touristen dienen, der sanft und verantwortlich reisen will. Es fungiert als sichtbares Zeichen, dass es sich bei dem Reiseveranstalter seiner Wahl tatsächlich um einen „verantwortlich und nachhaltig“ agierenden Reiseveranstalter handelt. So ist es keineswegs paradox, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Touristen dem Tourismus in Entwicklungsländern, auch dem Trekkingtourismus, eher skeptisch gegenübersteht und die Folgen

insgesamt auch eher negativ bewertet, die eigene Tour dagegen aber durchaus als sanftes Reisen einstuft (siehe auch Punkt 7.2).

Der sanfte und nachhaltige Tourismus nimmt bei der Imagebildung der Veranstalter eine hohe Priorität ein. Sie alle werben mit Schlagworten wie "*Responsible Tourism*", "*Tourisme doux*" oder „alternatives Reisen“ und tragen nach Eigendarstellung damit zu einem "*Sustainable Development*" in den bereisten Gebieten bei. (vgl. die Kataloge der Reiseveranstalter, z.B. *La Burle, Guerba, Nomade*). Sie bewegen sich damit im klassischen Betätigungsfeld von internationalen Umweltvereinen und Entwicklungsorganisationen wie beispielsweise Greenpeace oder dem WWF. Tatsächlich engagieren sich fast alle Reiseveranstalter in Projekten von Umweltorganisationen oder unterstützen Entwicklungsprojekte. Allerdings werden nur sehr wenige Vorhaben davon in Marokko realisiert. Das Engagement der Trekkingveranstalter konzentriert sich hauptsächlich auf Projekte in Nepal oder Schwarzafrika. Offensichtlich haben sich die Probleme Marokkos noch nicht in das Bewusstsein der jeweiligen Organisationen gedrängt (oder versprechen zu wenig Prestige), denn zum Zeitpunkt der Befragung konnte lediglich ein einziger Veranstalter, nämlich *Allibert*, ein konkretes Projekt in Marokko (Brunnenbohrung im Gebiet der Ait Atta in Südmarokko) angeben.

Neben Umwelt- und Entwicklungsorganisationen sind vor allem solche von Bedeutung, welche die Qualität und die Professionalität des Veranstalters unterstreichen. Diese Institutionen verschaffen dem Kunden Sicherheit und erleichtern ihm die Wahl eines vertrauenswürdigen Veranstalters. Daneben kann die Zugehörigkeit in bestimmten Verbänden oder Vereinigungen auch in Serviceleistungen für den Kunden resultieren und so die Leistung und die Reputation des einzelnen Veranstalters steigern. Im Bereich des Flugverkehrs hält beispielsweise die staatliche britische Luftfahrtbehörde CAA mit der ATOL-Lizenz (*Air Travel Organizer's Licensing*) ein umfassendes Programm bereit, um dem Endkunden finanzielle Absicherung und Beistand bei eventuell auftretenden Problemen im Bereich des Flugverkehrs zu bieten. Die „*International Air Transportation Association*“ IATA erarbeitet und überwacht die Einhaltung verbindlicher Standards und Vorgaben für den internationalen Flugverkehr:

"ATOL" is a protection scheme for flights and air holidays, managed by the Civil Aviation Authority (CAA). Most firms who sell air travel in the UK are required by law to hold a licence called an "ATOL". ATOL protects you from losing your money or being stranded abroad. It does this by carrying out financial checks on the firms it licenses and requiring a guarantee, called a bond, to be lodged with us. If a firm goes out of business, the CAA will make a refund to you, or if you're abroad, we'll arrange for you to finish your holiday and fly home. The CAA monitors advertising in the press, television/Teletext and Internet, follows up information from the general public and trade, and prosecutes firms who breach the law. (Website ATOL).

"International air transport is one of the most dynamic and fastest-changing industries in the world. It needs a responsive, forward-looking and universal trade association, operating at the highest professional standards. IATA is that association. IATA brings together approximately 270 airlines, including the world's largest. Flights by these airlines comprise more than 95 percent of all international scheduled air traffic. Since these airlines face a rapidly changing world, they must cooperate in order to offer a seamless service of the highest possible standard to passengers and cargo shippers. Much of that cooperation is expressed through IATA, whose mission is to "represent, lead and serve the airline industry". Working standards within the aviation industry are developed within IATA. In fostering safe and efficient air transport, IATA serves the stated policies of most of the world's governments" (Website IATA).

Auch die Performance der Reiseveranstalter selbst kann Gegenstand institutioneller Regelung sein, die über NGOs vollzogen wird. So versteht sich die *Association of independent Tour operators* AITO als Vorreiter des *responsible tourism*. Ihre Mitglieder verpflichten sich folglich die Grundsätze einer internen Charta of *responsible tourism* ebenso einzuhalten, wie die Qualitätsmaßstäbe und das erforderliche Niveau der Serviceleistungen, um so ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit gewährleisten zu können. Eine ähnliche Zielsetzung verfolgt auch die französische Vereinigung APS (*Association Professionnelle de Solidarité du Tourisme*).

“AITO, the Association of Independent Tour Operators, is an organisation representing around 160 of Britain's best specialist tour operators. The common aim of all AITO members is to provide the highest level of customer satisfaction by concentrating on three main pillars: Choice, Quality and Service, enshrined in the association's Quality Charter. Companies admitted to AITO are not only vetted and fully bonded for clients' protection, in compliance with UK and European regulations. They are also bound by AITO's own code of business practice which includes provisions for the clear and accurate descriptions of holidays and the use of customer questionnaires for monitoring standards (...) AITO produced in 2001 a set of Responsible Tourism Guidelines for its members. The guidelines cover general good practice from UK office, through sales, marketing and predeparture information to overseas destinations, and signing up to them is now a precondition of membership” (Website AITO).

“L'Association Professionnelle de Solidarité du Tourisme (APS) a pour vocation de délivrer en priorité sa garantie en services aux "clients-consommateurs" sous la forme de prestations directement commandées à un adhérent défaillant. Cette garantie en services est délivrée sous la forme de prestations de substitution semblables ou équivalentes à celles qui ont été commandées et qui sont le cas échéant adaptées aux circonstances ou aux contraintes de l'urgence. Ce système volontariste et original présente l'avantage de permettre au "client-consommateur" subissant la défaillance financière de l'adhérent de réaliser, voire de poursuivre, son voyage ou son séjour dans des conditions satisfaisantes“ (Website APS)

Die genannten Beispiele und Zitate veranschaulichen, wie auf institutionellem Weg das Risiko des Kunden bei der Wahl eines Reiseveranstalters vermindert werden soll. Gleichzeitig helfen sie ein Stück weit bei der Erklärung der Steuerungsmacht der internationalen Veranstalter. Wie bereits erklärt, behaupten diese ihre Position als lead firm innerhalb der Wertkette über den unmittelbaren Zugang zum Endkunden. Dieser Zugang gründet in der Hauptsache auf dem Vertrauen, das ihnen von den Touristen entgegengebracht wird und das wiederum auch über Institutionen und Konventionen entsteht. Genau diese institutionalisierte Form von Qualität, Professionalität, Umweltbewusstsein und finanzieller Absicherung liegt auf der Ebene der marokkanischen Akteure aber nicht vor. Ihre Reputation bleibt für westliche Touristen weitgehend unbekannt; Institutionen, die ihre Leistungen transparent und überprüfbar machen könnten, existieren nicht. NGOs und staatliche wie internationale Institutionen helfen also indirekt, die Führungsrolle der Reiseveranstalter zu zementieren. Vor allem britische Reiseveranstalter unterstreichen so gerne ihre Leistungsfähigkeit und Professionalität. Für die untersuchten französischen und deutschen Reiseveranstalter trifft dies hingegen nur in etwas eingeschränktem Maße zu. Diese greifen zur Imagebildung dagegen öfter auf Persönlichkeiten aus dem Bergsteiger- und Expeditionsmilieu zurück, die, um es in der Alltagssprache auszudrücken, bereits zu einer „lebenden Institution“ geworden sind (z.B. den Bergsteiger Rheinhold Messner). Tabelle 8 im Anhang zeigt das Zusammenspiel zwischen Veranstaltern und NGOs:

Fazit

Fasst man abschließend die Ergebnisse des Abschnitts „Governance“ noch einmal zusammen und konfrontiert sie mit den Thesen der GCC, so lassen sich folgende Feststellungen treffen:

Hinsichtlich der Steuerung der Wertkette im marokkanischen Gebirgstourismus nehmen die internationalen Veranstalter die Rolle der *lead firm* ein. Aufgrund ihres direkten Marktzuganges sind sie in der Lage, die für alle anderen Akteure der Kette verbindlichen Rahmenvorgaben zu setzen. In erster Linie handelt es sich dabei um Qualitätsvorgaben; als Ziel wird die allgemeine Kundenzufriedenheit gesetzt. Da es sich beim Tourismus als Dienstleistung um eine Suchleistung handelt, deren Qualität erst nach der Leistungserbringung überprüft werden kann, wird die Performance der marokkanischen Akteure indirekt über die Bewertung der Touristen per Fragebogen kontrolliert. Obwohl die Mehrzahl der Reiseveranstalter mit der Leistung ihrer Partner zufrieden ist, wird auf dieses Kontrollelement, auch aus Marketinggründen, nicht verzichtet. Permanente Kontrolle bedeutet im Trekkingtourismus nicht zwangsläufig auch ein niedriges Vertrauensniveau. Vielfach konnte sich aufgrund langjähriger Erfahrung und persönlicher Geschäftskontakte eine von beiden Seiten als freundschaftlich und vertrauensvoll beschriebene Beziehung herausbilden.

Das Augenmerk der Veranstalter richtet sich hauptsächlich auf die Aspekte Qualität und Professionalität. Da die Angebote der meisten Veranstalter bekannt sind und sich inhaltlich meist stark ähneln, spielt opportunistisches Verhalten bei der Verwendung von Know-how und internen Informationen, wie sie häufig für Wertschöpfungspartnerschaften aus der Industrie beschrieben werden, im vorliegenden Fall aus Sicht der Reiseveranstalter keine große Rolle. Umgekehrt wurde dies, vor allem in der Initialphase des marokkanischen Trekkingtourismus, durchaus von den marokkanischen Akteuren als problematisch thematisiert.

Wenngleich das Vertrauen in die Leistung der marokkanischen Partner insgesamt recht hoch anzusiedeln ist, kommt es bisweilen zu Beschwerden der Kunden. In solchen Fällen wird normalerweise versucht, das Problem über ein klärendes Gespräch zu lösen. In problematischen Fällen halten die *lead firms* aber durchaus ein Sortiment an abgestuften Sanktionen bereit, um Regelverstöße entsprechend ahnten zu können. Dies reicht von finanziellen Restriktionen über den Ausschluss einzelner Akteure bis hin zum Abbruch der Geschäftsbeziehungen.

Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass Gereffis Vorstellung von der völligen Machtallokation in den Händen einer *lead firm* für den Gebirgstourismus in Marokko nicht ganz zutreffend ist. Zum einen existiert bezüglich der Machtverteilung eine Abstufung innerhalb der Kette, die es den marokkanischen *incoming agencies* erlaubt, neben den Qualitätsvorgaben der Reiseveranstalter auch eine umfangreiche Reglementierung zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens der lokalen Akteure zu implementieren. Zum anderen übt auch der Staat über die Festsetzung der Tarife für die lokalen Akteure einen gewissen Einfluss auf die Wertschöpfung und Konfiguration der Wertkette aus.

So muss der Einwand RAIKES bestätigt werden, der kritisiert, dass die dichotome Unterteilung in *buyer-driven chains* und *producer-driven chains* in der Realität problematisch erscheint: “*One of the problematic aspects of ‘power’ as a concept is that (...) it has a tendency to be seen in ‘all or nothing’ terms. Either an agent has power or s/he/it does not. This is one problem with the otherwise useful distinction between producer-driven and buyer-driven GCCs ...*” (RAIKES et al. 2000: 12). Es scheint eher zweckmäßig, die von KAPLINSKY und MORRIS (2000) vorgeschlagene Unterscheidung der Machtverteilung in Anlehnung an die *civic society* vorzunehmen.

Schließlich hat sich gezeigt, dass die Handlungsentscheidungen der Akteure nicht einfach nur unter rationalen Gesichtspunkten im Sinne einer effizienten Steuerung durch die lead firms getroffen werden. Vielmehr spielt die soziale Einbettung der Entscheidungsträger eine gewichtige Rolle, die sich hierbei in einem Spannungsfeld zwischen soziokultureller Einbettung in ihr gesellschaftliches Umfeld, also sprich in die nationalen Eigenheiten, und in die organisatorische Einbettung in die Wertkette befinden.

11.

Upgrading im marokkanischen Gebirgstourismus

Organisationsstrukturen, Akteursbeziehungen und Renditen innerhalb einer *Value Chain* unterliegen einem dynamischen Prozess. Grund hierfür ist die Annahme, dass Unternehmer weitgehend im Schumpeterschen Sinne handeln, das heißt sie versuchen sich durch innovatives Handeln einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, bevor die Konkurrenz sich diese ebenfalls zu Eigen macht und der Vorteil sich dadurch wieder relativiert (näheres zur Theorie der schöpferischen Zerstörung und zu (neo-) schumpeterianischen Ansätzen findet sich in: HERZ 2000, SCHAMP 2000). Ein besonderes Augenmerk von *Value Chain*-Studien liegt auf der Einbeziehung dieser dynamischen Komponente in einer bestimmten Wertkette. Im Lauf der Zeit verändert sich die Rentabilität bestimmter Aktivitäten oder auch die der gesamten Kette. Über qualitative Verbesserung von Arbeitsprozessen, technischen Innovationen oder quantitativ über die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten können einzelne Akteure ihre Position innerhalb der Kette verbessern. Im Lauf der Zeit kann ein Aufstieg in rentablere Glieder der Kette erfolgen und vielleicht sogar in eine andere, insgesamt rentablere *Value Chain* gewechselt werden. So konnten KAPLINSKY/ MORRIS (2000: 39f.) am Beispiel von Unternehmen der elektronischen Unterhaltungsindustrie zeigen, wie diese ihre Position durch verbessertes technisches Know-how und umgestaltete Organisationsprozesse schrittweise verbessern konnten, bis schließlich der Eintritt in eine neue *Value Chain* vollzogen wurde

Nachdem im marokkanischen Gebirgstourismus als Dienstleistungsgewerbe keine dem produzierenden oder verarbeitenden Gewerbe vergleichbare Aufwertung über technische Verbesserungen zu erreichen sind, kann diese Form des Upgrading weitgehend vernachlässigt werden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich die Aufwertung für die einzelnen Akteure hauptsächlich durch qualitative und quantitative Erweiterung der Aktivitäten vollzieht.

Die Reiseveranstalter

Eine mögliche Form des *Upgrading* wurde bereits an früherer Stelle beschrieben. Es handelt sich um die Veränderung der Organisationsstruktur durch vertikale Integration, indem Reiseveranstalter die Tätigkeiten der marokkanischen *incoming agency* im eigenen Unternehmen ansiedeln. Hierdurch lässt sich nicht nur in direkter Weise ein höherer Profit realisieren, sondern auch indirekt durch die vollständige Steuerung und Kontrolle der Leistungserstellung.

Einzelne Reiseveranstalter haben ihr Angebot quantitativ durch neue Touren erweitert, zum Beispiel mit der Kombination aus Trekking und Wüstentour, Trekkingtouren speziell für Frauen oder Familien, „Luxustrekking“ u. ä. Die Zeit innovativen Vorsprungs durch Erschließung neuer Tourrouten gilt dagegen weitgehend als abgeschlossen. Die Touren in den bekannten (und von den Touristen am häufigsten

nachgefragten) Zielgebieten sind inzwischen weitgehend zum Allgemeingut geworden; neue Zielgebiete und alternative Touren können höchstens den Status eines ergänzenden Rahmenangebotes erfüllen. So gehen die Veranstalter und damit auch ihre marokkanischen Partner zunehmend dazu über, ihr Programm thematisch zu erweitern oder umzugestalten. Die Mehrzahl der untersuchten Reiseveranstalter bietet neben den klassischen Trekkingtouren auch Wüstentouren per Kamel oder Geländewagen oder eine Kombination aus Gebirge und Wüste an. Gerade der Wüstentourismus erfreut sich einer zunehmenden Beliebtheit und hat in Marokko, verstärkt durch den Einbruch Algeriens als Wüstendestination Nr. 1, in den letzten Jahren einen enormen Aufschwung verzeichnen können (vgl. BIERNERT 1998, POPP 2000, LESSMEISTER/ POPP 2004).

Die marokkanischen Reiseagenturen

Neben der Ausweitung des Angebotes in Zusammenarbeit mit den europäischen Partnern werben die marokkanischen Reiseagenturen auch eigenständig um Kunden in den touristischen Quellländern oder erweitern ihren Geschäftsbereich über vermehrte Partnerschaften mit ausländischen Veranstaltern. Diese Variante ermöglicht es den Agenturen, eine größere Zahl von Kunden mit demselben Programm zu bedienen. Vor allem das Geschäft mit den Individualtouristen hat sich dabei - soweit es gelingt diese Klientel erfolgreich zu bewerben - als äußerst effektiv erwiesen, da hierbei das Potenzial der Agentur optimal ausgenutzt werden kann. Allerdings gibt es bisher nur zwei Agenturen, für die sich die Direktwerbung in wirklich nennenswerten Kundenzahlen niederschlägt. Dabei verfolgen diese zwei Unternehmen durchaus gegensätzliche Wege der Angebotsgestaltung: Eine Agentur hat sich auf *high-quality*-Angebote spezialisiert und bietet sehr spezielle, auf die individuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtete Touren an (z.B. Trekking für Behinderte, Trekking nur für Frauen, Reisen im Rahmen von Therapieprogrammen für schwer erziehbare Jugendliche, aber auch extreme Trekkingtouren mit Expeditionscharakter). Die zweite Agentur dagegen setzt auf die *low-budget*-Klientel. Diese Kunden sind nach Angaben der Agentur im Allgemeinen sehr kompromissbereit und werden auch schon mal dazu herangezogen um „Löcher zu stopfen“, wenn eine andere Tour noch nicht vollständig ausgebucht ist. Der geringe Preis und die daraus resultierende Kompromissbereitschaft hinsichtlich der Programminhalte wie auch des zeitlichen Ablaufes erlauben es dieser Agentur, insgesamt viel flexibler zu agieren, als dies in einer Partnerschaft mit einem internationalen Veranstalter möglich wäre.

Ermöglicht wird diese Form des Direktmarketing vor allem über das Internet. Mit Hilfe dieses Mediums können einige Agenturen also zumindest ansatzweise die Aufgabe der Veranstalter übernehmen und Touristen direkt bewerben. Allerdings wird das neue Medium mit recht unterschiedlichem Erfolg genutzt. In der Untersuchung fand sich nur eine Agentur, die ihre Kunden ausschließlich über das Internet gewinnt. Für vier weitere machen die Internetkunden zwischen 20 und bis zu 50% ihrer Klientel aus, beim Rest trägt die eigene Website nur wenig zum Erfolg bei. Vor allem für die Agenturen der Trekking-„Gründerzeit“, die auf langjährige und stabile Beziehungen zurückblicken können, scheint weniger das Web als vielmehr die langjährige Geschäftsbeziehung die entscheidende Rolle zu spielen. Dagegen nutzen jüngere Agenturen die Möglichkeiten des neuen Mediums in höherem Maße. Neben der direkten Kundenwerbung kommt dem

Internet eine weitere, entscheidende Rolle zu. Den Agenturen eröffnet es neue Möglichkeiten bei der Suche nach Geschäftspartnern. Hierdurch können bisherige Barrieren, wie fehlende Finanzmittel oder nötige Visabescheinigungen zur Kontaktsuche in den Quellländern überwunden werden. Gleichzeitig eröffnet das Web Zugang zu unzähligen Informationsquellen. Ein britischer Veranstalter berichtete beispielsweise von wöchentlichen Anfragen interessierter Agenturen per web, die "just for the case" gespeichert würden. Gleichzeitig wird hier aber auch deutlich, wo die Kehrseite der Medaille liegt: Zwar erhöht sich über die aktive Recherche im Web für die marokkanischen Agenturen die Zahl der potenziellen Geschäftspartner, gleichzeitig wächst aber auch der Konkurrenzdruck und die Möglichkeit, dass sich ein ausländischer Veranstalter einem neuen Partner zuwendet.

Die Bergführer

Für die *Guides de montagne* ergeben sich im Groben drei Möglichkeiten, um ihre Position zu verbessern:

1. Indem sie sich selbständig machen und eine eigene Agentur gründen.

Die Möglichkeit, sich nach einigen Jahren der Berufspraxis als *Guide* mit einem *Spin-off*-Unternehmen selbständig zu machen, ist für den Gebirgstourismus durchaus keine Ausnahme. Unter den 14 untersuchten Agenturen finden sich fünf Betreiber, die zuvor als *Guide* bei einer anderen Agentur gearbeitet haben. Dabei sind vier dieser *Spin-offs* aus ein und derselben Agentur hervorgegangen. Auffallend ist, dass drei dieser Agenturen heute intensive Geschäftsbeziehungen mit britischen und deutschen Veranstaltern pflegen. So bleibt doch zu vermuten, dass ihre Sprachkenntnisse diesen *Guides* einen klaren Vorteil vor der Stammagentur eingeräumt haben, die nach eigenen Angaben kaum Kontakte zu Reiseveranstaltern außerhalb des frankophonen Sprachraumes aufgebaut hat. Ein wesentliches Element in diesem Zusammenhang stellt die Bereitstellung der nötigen Finanzmittel dar. In keinem Fall war das als *Guide* verdiente Geld ausreichend, um die Finanzierung abzudecken. Auch auf Kredite wurde in allen untersuchten Fällen verzichtet. Vielmehr erfolgte die Finanzierung über „private Finanzmittel“. Dies bedeutet, dass es sich um Geld handelt, welches von der Familie, in zwei der Fälle aber auch von europäischen (weiblichen) Bekanntschaften, stammt, die während einer Trekkingtour entstanden sind.

2. Indem sie eine *Gîte d'étape* eröffnen und somit doppelt verdienen.

Eine weitere Möglichkeit des *Upgrading* liegt für die *Guides* darin, eine *Gîte* zu eröffnen. Gerade für *Guides*, die auf eigene Faust organisieren bietet dies die Möglichkeit zu ökonomischen Kopplungseffekten. Die Touristen werden zur Übernachtung in die eigene *Gîte* gelenkt und somit doppelt verdient. Von den 22 im Verlauf der Untersuchung befragten *Gîteurs* haben zehn zuvor als *Guide* gearbeitet (oder gehen dieser Beschäftigung noch immer nach). Oft handelt es sich dabei um selbständige *Guides*, die bereits zuvor auf eigene Faust Touren organisiert haben. So kann der betreffende *Guide* seine Kunden in die eigene *Gîte* führen und das Geld für die Übernachtung in die eigene Tasche stecken. Zumeist arbeiten noch weitere Familienmitglieder im Trekkingtourismus, so dass die Kunden für die *Gîte* über das familiäre Netzwerk organisiert werden.

3. Indem sie auf eigene Faust Touren organisieren.

Ähnlich wie beim vorherigen Punkt, handelt es sich auch hier vor allem um *Guides*, die im Familiennetzwerk arbeiten. Eigenständige Touren zu organisieren, lohnt sich vor allem in den Gebirgsregionen, die bereits recht gut erschlossen sind (Imlil; Ait Bougmez), so dass der selbständige *Guide* sich bei der Organisation der Tour auf die Infrastruktur und die sozialen Kontakte im Zielgebiet stützen kann (Verleih von Zelten und Ausrüstung, Anwerben von *Muletiers*). Viele *Guides* arbeiten hauptsächlich mit Individualtouristen, allerdings haben einige bereits sehr gute Kontakte zu ausländischen Vereinen und Verbänden, teilweise auch zu Reiseveranstaltern geknüpft. Bewegen sie sich beim Geschäft mit den Individualtouristen rechtlich immer bereits an der Grenze der Legalität, ist diese bei Kontakten zu Vereinen oder Veranstaltern bereits überschritten.

Vor allem für die *Guides* bietet das Internet Möglichkeiten zum *Upgrading*. Viele *Guides* nutzen die Internetpräsentation, um aktiv um Kunden zu werben. Zwar legt das Gesetz ihre Tätigkeit auf die reine Durchführung einer Tour fest. Gerade diese Formulierung bietet aber insofern ein juristisches Schlupfloch, als es theoretisch immer möglich ist, dass Touristen ihre Tour selbständig organisieren und nur die Dienste der Führung vom *Guide* in Anspruch nehmen. Nachzuprüfen ist dies in der Praxis kaum (siehe Punkt 10.6). Von den *Guides*, die im Verlauf der Interviews bereit waren, sich zum Punkt der Tourorganisation zu äußern, gaben rund zwei Drittel (nämlich 21 von 32) freimütig zu, auch auf eigene Faust Touren zu organisieren. Dabei hat sich gezeigt, dass die Internetkunden für die meisten von ihnen eine wichtige, oft sogar die Hauptarbeitsquelle darstellen. Bisweilen übernehmen einzelne *Guides* sogar vollständig, wenn auch illegal, die Tätigkeit einer Agentur und vermitteln Touren gegen einen Anteil am Gewinn an andere *Guides* (oft an Freunde oder Verwandte). Somit bleibt ihnen dann die Möglichkeit, eine weitere Tour selbst zu führen und an der abgegebenen Tour zusätzlich zu verdienen. MOTTIAUX hat diese Taktik bereits für die *Guides* in Imlil (Région Toubkal) beschrieben.

Schließlich bietet die Beherrschung weiterer Fremdsprachen neben dem Französisch eine Möglichkeit, seine Position zu verbessern. Zwar erhalten *Guides*, die eine weitere Fremdsprache beherrschen, nicht mehr Geld als ihre nur französischsprachigen Kollegen. Ihre Sprachkenntnisse garantieren ihnen aber eine gewisse Kontinuität in der Beschäftigung.

Die lokalen Akteure (Muletiers und Gîteurs)

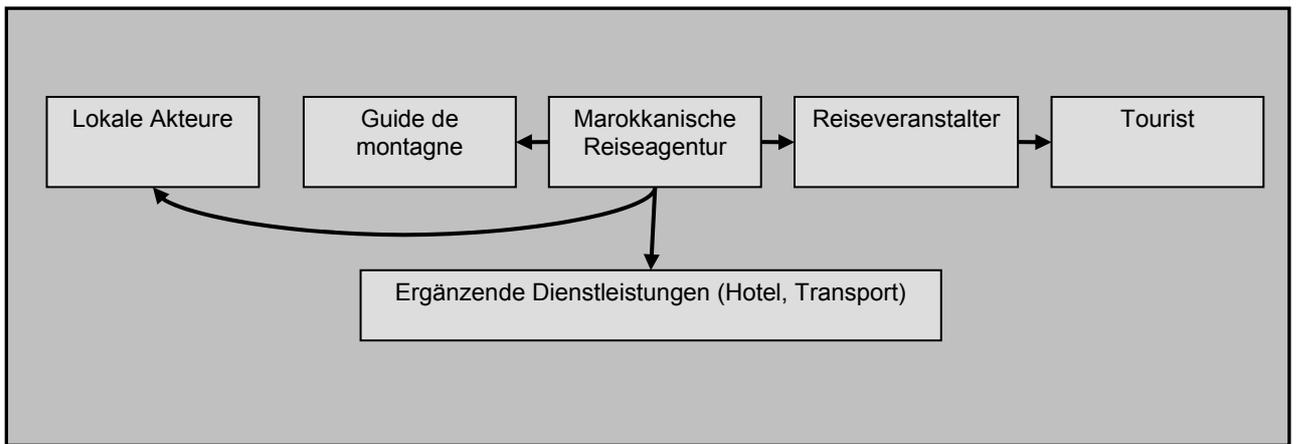
Für einen *Muletier* besteht ebenfalls die Möglichkeit eine *Gîte* zu eröffnen oder *Chef-muletier* zu werden. So konnte für den Jebel Saghro festgestellt werden, dass es sich bei den *Chef-Muletiers* auch immer um die Betreiber einer *Gîte* und damit faktisch um Doppelverdiener handelt. Die Tätigkeit als *Chef-Muletier* ist zwar nicht direkt mit einem höheren Einkommen verbunden, garantiert aber Sicherheit hinsichtlich der Beschäftigung.

Für die *Gîteurs* schließlich konnte als allgemeine Strategie zur Erhöhung der Kundenzahlen vor allem die quantitative Erweiterung der sozialen und geschäftlichen Kontakte zu den *Guides* und Agenturen festgestellt

werden. Parallel dazu haben einzelne *Gîteurs*, vor allem in Imlil und Arned, ihre Häuser bezüglich Innenausbau und Ausstattung zum Teil erheblich aufgewertet, so dass sie insgesamt attraktiver wirken und so höhere Übernachtungstarife verlangt werden können.

Dass *Upgrading* sich für einzelne Akteure nicht nur über die Aufwertung ihrer eigentlichen Aktivitäten vollzieht, sondern auch über die Übernahme von Tätigkeiten die zuvor von anderen Akteuren ausgeübt wurden, zieht auch geänderte (wenn auch nicht immer legale) Beziehungsstrukturen im Tourismus nach sich. Diese neuen Beziehungsmuster werden im Vergleich mit der "offiziellen" Wertkette in Abbildung 21 veranschaulicht:

A: Akteurbeziehungen in der "offiziellen" Wertkette



B: Mögliche Beziehungsmuster durch (illegales) Upgrading

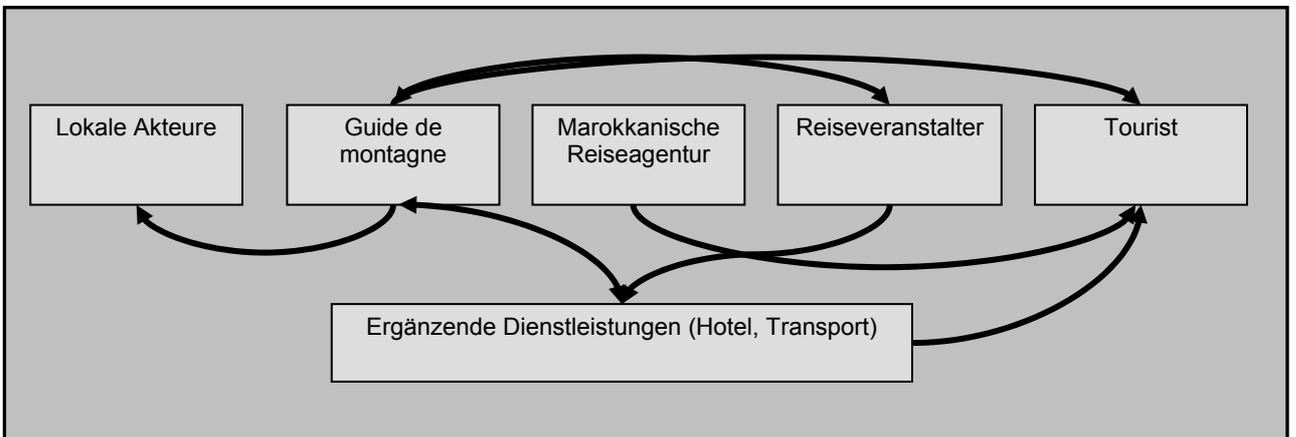


Abbildung 21: Mögliche Veränderungen der Beziehungsstrukturen durch das Upgrading einzelner Akteure

Die *Value Chain* im marokkanischen Gebirgstourismus“ – Zusammenfassung und Ausblicke

Ziel dieser Arbeit ist es darzustellen, wie sich die Wertkette im marokkanischen Trekkingtourismus zusammensetzt, wie diese Kette gesteuert wird und in welchem Maße die beteiligten Akteure vom Tourismus profitieren. Fasst man nun die bisher gewonnenen Ergebnisse unter diesen Gesichtspunkten noch einmal zusammen, lassen sich folgende Aussagen treffen::

Der marokkanische Gebirgstourismus – buyer driven oder producer driven chain?

Ausgehend vom Konzept der GCC nach Gereffi zeigt der marokkanische Gebirgstourismus deutliche Merkmale einer *buyer-driven chain*. Steuerung und Kontrolle der Wertkette erfolgen dabei über die internationalen Reiseveranstalter. Sie setzen die verbindlichen Vorgaben und Standards für die übrigen Akteure und bestimmen den Preis, zu dem sie die Leistungen der marokkanischen Akteure einkaufen. Diese Machtposition der Veranstalter liegt, ganz der These Gereffis folgend, im Zugangsmonopol zum Endkunden. Die Mehrzahl der Touristen bucht ihre Reise bei einem internationalen Veranstalter. Damit bleibt den marokkanischen Akteuren, mit wenigen Ausnahmen, nur das sporadische Geschäft mit Individualtouristen, Schulen oder Vereinen. Der Grund für dieses Kundenverhalten liegt in der hohen Reputation der spezialisierten und professionellen Leistungsangebote der Alternativreiseveranstalter, die sie auch vom Angebot der großen „Massenveranstalter“ unterscheidet. Hieraus resultiert das hohe Vertrauensniveau der Touristen, nur bei dem von ihnen gewählten Spezialveranstalter das entsprechende Angebot zu finden, das, kurz zusammengefasst, ein hohes Maß an Servicequalität mit Abenteuerlust und den Vorgaben des sanften Reisens verbindet. NGOs die sich mit Themen des verantwortlichen Reisens oder der Entwicklungsarbeit, aber auch mit der Qualität der touristischen Leistungserstellung befassen, spielen in diesem Prozess der Vertrauensbildung eine bedeutende Rolle.

Der direkte Zugang zum Markt ermöglicht es den Veranstaltern also, die Position der *lead firm* innerhalb der Kette einzunehmen. An der Erstellung des Tourangebotes wirken sie dagegen nur in Ausnahmefällen selbst mit. Konzeption und Durchführung der Touren liegen bei ihren marokkanischen Partnern, bei denen sie das fertige „touristische Produkt“ einkaufen. Interessanterweise entfällt auf diese Leistungserstellung in der Wertkette ein ebenso hoher Anteil des Gesamtpreises wie auf die Aktivitäten der Reiseveranstalter. Relativ gesehen profitieren die marokkanischen Agenturen sogar in höherem Maße vom Gebirgstourismus als ihre Partner in Europa. Dieses Bild relativiert sich jedoch, wenn man den globalen Aktivitätsbereich der Veranstalter berücksichtigt. Einzelne Zielländer wie Marokko stellen für die ausnahmslos weltweit tätigen Veranstalter immer nur einen (wenn mitunter auch bedeutenden) Ausschnitt ihres Angebotsspektrums, und

damit ihrer Gewinnspanne, dar. Sie können im Bedarfsfall auch auf andere Destinationen ausweichen, was den marokkanischen Akteuren nicht möglich ist. Sie bleiben in ihrem Angebot auf Marokko (und dort auch oft nur auf bestimmte Regionen) beschränkt. Insgesamt ist die Abhängigkeit der marokkanischen Unternehmen von den europäischen Veranstaltern als deutliches Indiz asymmetrischer Machtverteilung im Sinne des GCC-Ansatzes zu sehen.

Im Gegensatz dazu steht aber Gereffis Charakterisierung der Beziehungen in einer *buyer-driven chain*, denn die Kooperationen zwischen den Reiseveranstaltern und den marokkanischen Akteuren zeigen sich insgesamt als recht stabil und dauerhaft. Eine starke Fluktuation der Geschäftsbeziehungen, wie von Gereffi für *buyer-driven chains* postuliert, lassen sich nicht nachweisen. Diese, aus Sicht des *Global Commodity Chain* Konzeptes paradoxe Situation ergibt sich aus der speziellen Situation des Gebirgstourismus als „Dienstleistungskette“, in der soziale Kompetenz und menschliche Qualitäten im Umgang mit den Touristen eine wichtige Rolle für den Erfolg spielen. Dienstleistungen sind jedoch Erfahrungsleistungen, deren Qualität nicht vorab kontrollierbar, sondern erst nach der Leistungserbringung bewertbar ist.

Im Unterschied zum produzierenden oder verarbeitenden Gewerbe existieren aber nur teilweise messbare Größen und Standards, über deren Einhaltung die geforderte Qualität erreicht werden kann. Am ehesten sind solche konkrete Vorgaben noch bei der Ausrüstung, den Fahrzeugen, der Verpflegung und der Unterkunft zu machen. Eingeschränkt ist dies auch im Bereich des Naturschutzes möglich. Gutes Essen, intakte Zelte, pünktliche Beförderung und saubere Unterkünfte sind die notwendigen Rahmenbedingungen, um die Kunden zufrieden zu stellen. Sie stellen gewissermaßen die Hardware des touristischen Angebotes dar.

Transaktionskosten und Vertrauen

Die meisten Agenturen setzen ihr Angebot aber aus eingekauften Fremdleistungen zusammen. Dies kann mitunter zu Schwankungen im Leistungsangebot führen, besonders der Transport bzw. die Leistung und das Verhalten der Fahrer bieten oft Anlass zur Kritik. Die Untersuchung hat aber auch gezeigt, dass die soziale Interaktion zwischen Touristen und marokkanischen Akteuren während des Trekkings ebenfalls eine entscheidende Rolle spielt. Gerade hier, an den *Soft Skills*, entscheidet sich oft, ob die Reise für die Touristen ein positives Erlebnis wird. Stimmt die „Chemie“ zwischen den Touristen und dem marokkanischen Team (v. a. dem *Guide*) nicht, sinkt die Stimmung schnell ab. Dies erweist sich als der kritischste und sensibelste und gleichzeitig als der am schlechtesten über Vorgaben zu kontrollierende Aspekt. Menschliche Qualitäten lassen sich nicht über Produktnormen oder Industriestandards regeln, sondern bleiben weitgehend unbestimmbar. Mit den Fragebögen, die nach jeder Tour an die Touristen verteilt werden, halten die Veranstalter zwar ein Instrument zur permanenten Kontrolle ihrer Partner in Händen, es bleibt jedoch immer ein gewisser Unsicherheitsfaktor bestehen.

Aufgrund dieser Besonderheiten kommt der Transaktionskostentheorie, ebenso wie der Theorie der Konventionen eine wichtige Rolle bei der Erklärung der bestehenden Organisationsstrukturen und der Steuerung der Wertkette zu. Bestehende Kooperationen werden maßgeblich über Erfahrung und Vertrauen im Hinblick auf ihre jetzigen Partner ebenso bestimmt wie über die Unsicherheit hinsichtlich potenziell

neuer Beziehungen. Die Agenturen profilieren sich also über die Qualität und die Beständigkeit ihres Angebotes, oder anders ausgedrückt: sie profitieren von der Unwägbarkeit des Risikos, das einem Veranstalter bei einer neuen Beziehung entsteht. Auch wenn nicht immer hundertprozentiges Vertrauen besteht, wird die Unwägbarkeit einer neuen Partnerschaft von allen interviewten Veranstaltern immer negativer eingestuft als kleinere Unstimmigkeiten in der bestehenden Beziehung. Dem vertrauten Partner wird also in jedem Fall der Vorzug vor den Risiken einer neuen Geschäftsbeziehung gegeben, selbst wenn die bestehende Beziehung nicht unbedingt als optimal angesehen wird. Somit stellen die anfallenden Transaktionskosten als Hemmnis beim Wechsel eines Geschäftspartners einen plausiblen Erklärungsansatz für die langfristigen Beziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus dar.

Risikominimierung vs. Gewinnmaximierung

Allerdings bleibt der Wunsch nach Kontrolle über die einzelnen Aktivitäten in der Wertkette ein grundlegendes Bedürfnis für die Reiseveranstalter. Dieses Kontrollbedürfnis zeigt sich auch in der zunehmenden Zahl der Filialgründungen durch internationale Veranstalter in Marokko, die so Organisation und Logistik der Reisen im eigenen Unternehmen ansiedeln. Ausschlaggebend dafür sind aber weniger eine beabsichtigte Profitmaximierung als vielmehr Risikominimierung über die direkte Kontrolle der Leistungserstellung. Dabei sind es gerade die Partneragenturen erfolgreich agierender Veranstalter die vom Risiko des Ausscheidens aus der *Value Chain* besonders betroffen sind, da sich die Internalisierung für den Veranstalter erst ab einem bestimmten Touristenkontingent rechnet. Dies bringt die Agenturen in die paradoxe Situation, dass sie gerade dann gefährdet sind, wenn ihre Partner in Europa hohe Touristenzahlen mobilisieren können, sprich: die Geschäfte gut laufen.

Allerdings zeigt sich auch hier ein differenziertes Bild: Nicht alle Veranstalter, die aufgrund ihrer Touristenzahlen dazu in der Lage wären, haben denn Schritt zu einer Internalisierung der Tourorganisation über eine eigene Agentur in Marokko vollzogen. Obwohl ökonomisch zu rechtfertigen, halten einige unter ihnen trotz ausreichender Kunden an der Partnerschaft mit einer marokkanischen Reiseagentur fest. Die Tatsache, dass der marokkanische Gebirgstourismus durch teilweise recht langfristige Beziehungen gekennzeichnet ist steht dabei ebenfalls im Widerspruch zu Gereffis Vorstellung einer idealtypischen *buyer-driven chain*. Derartige Beziehungsmuster kann das GCC-Konzept für *buyer-driven chains* nicht erklären. Für eine weitere Analyse haben sich aber Ansätze der neuen Institutionenökonomie als hilfreich gezeigt.

Vor allem der Transaktionskostenansatz liefert einen plausiblen Erklärungsansatz für langfristige Partnerschaften im Tourismus: Denn zu den finanziellen Einsparungen, die über eine Filialgründung zu realisieren sind, müssen in diesem Fall auch die Kosten für die Aufrechterhaltung und Kontakthanbahnung (nämlich zu den lokalen Akteuren) gerechnet werden. Nur handelt es sich dann eben nicht mehr nur um ein Unternehmen, sondern um eine Vielzahl von einzelnen Akteuren, die es zu koordinieren gilt.

So lässt sich bezüglich der Steuerung und Organisation der Akteurbeziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus feststellen, dass mit den Vorgaben und gewählten Strukturen insgesamt eher die Zielabsicht der Risikominimierung bezüglich der Leistungserbringung verfolgt wird, egal, ob zu diesem

Zweck möglichst viele dieser Leistungen im eigenen Unternehmen erbracht oder einem bewährten Geschäftspartner überlassen werden.

Die Transaktionskostentheorie und die Theorie der Konventionen haben sich somit als geeignete Ansätze erwiesen, um ergänzend Erklärungen für die Organisationsmuster in einer reinen Dienstleistungskette zu liefern.

Die Situation der marokkanischen Akteure

Obwohl die internationalen Reiseveranstalter als *lead firm* agieren, lässt die Position als *full package supplier* den marokkanischen Reiseagenturen ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Steuerungsmacht zukommen. Es hat sich gezeigt, dass die bloße Konzentration von Macht auf eine *lead firm* zur Erklärung der komplexen Realität nicht ausreichend ist. Die *Governance* der Trekkungskette erfolgt abgestuft über mehrere Akteure der Wertkette (Veranstalter, Reiseagentur).

Die schwächste Position in der Wertkette nehmen dabei die lokalen Akteure ein. Der ökonomische Anteil der Akteure vor Ort (*Guide, Muletier, Gîteur*) nimmt sich eher bescheiden aus. Dennoch erscheinen die mit diesen Tätigkeiten verbundenen Erwerbsmöglichkeiten so attraktiv, dass die Zahl dieser Akteure von Jahr zu Jahr beständig anwächst und in manchen Gebirgsregionen bereits die Landwirtschaft als Haupterwerbszweig verdrängt hat (z.B. in Ait Youl oder Tagdilt). Der hohe Konkurrenzdruck führt jedoch insgesamt zu sinkenden Gewinnen. Immer mehr Arbeitswillige drängen auf den Markt und möchten sich ein Stück vom Kuchen „Gebirgstourismus“ abschneiden, der seit den letzten Jahren allerdings nur noch mäßige Zuwachsraten verzeichnet. Dadurch verschlechtern sich die Arbeitsmöglichkeiten in zunehmendem Maße. Sinkende Gewinnspannen und die sich verschärfenden Zugangsbedingungen in den Tourismus haben für einige Akteursgruppen bereits das *race to the bottom* eingeleitet. Zusätzlich verschärft wird diese Situation durch die schleppende Konjunktur in den europäischen Quellländern, die auch auf der Ebene der Reiseveranstalter zu einem immer heftigeren Konkurrenzkampf führt, der vor allem über den Reisepreis ausgetragen wird. Diesen Preisdruck geben die Reiseveranstalter an die marokkanischen Agenturen weiter, die dann ihrerseits oftmals versuchen, Gewinnminderungen über schlechtere Bezahlung der lokalen Akteure auszugleichen. Diese angespannte und unsichere Situation bereitet damit den Nährboden für opportunistisches Verhalten vor allem zwischen den marokkanischen Akteuren, wenn versucht wird, den eigenen Nutzen unter allen Umständen (ggf. auch gegen die Spielregeln) zu maximieren.

Einflußnahme durch externe Akteure

Hierdurch wird ein weiteres Problemfeld offenbart: nämlich das Versagen des Staates bei der Verfolgung der illegalen Konkurrenz (Hotels, *Guides*, Bazaristen). Aufgrund fehlender Durchsetzungskraft der staatlichen Exekutive zeigt sich die finanzielle Barriere (Kapitaleinlage bei der Eröffnung einer *Agence de voyage*) als nicht sehr effizient. Der Staat kann die Position der offiziellen Akteure nicht aufrechterhalten. Der Gebirgstourismus wird vielmehr zum Tummelplatz der unterschiedlichsten Akteure, denen als Arbeitsgerät oft nur eine Internetseite und ein Mobiltelefon

genügt. Aufgrund fehlender staatlicher Kontrollen sind die *barriers to entry* brüchig und relativ leicht zu überwinden. So organisieren im Gebirgstourismus neben den Agenturen auch Bazaristen, Hoteliers, Autovermieter und *Guides* Reisen auf eigene Faust. Diplomierte *Guides de Montagne* konkurrieren mit Bergführern ohne Ausbildung, den „*Faux Guides*“, neben kategorisierten *Gîtes d'étape* bewirten Einheimische in eigens dafür errichteten Anbauten Gäste im eigenen Haus, ohne dafür eine Genehmigung zu besitzen oder Steuern zu zahlen. Hinter der vordergründigen Struktur der Value-Chain eröffnet sich somit ein weiteres Netzwerk, dessen Wirkungsgeflecht und Effizienz sich nicht in offiziellen Umsatzzahlen oder Geschäftskontakten ausdrücken lässt und in dem auch (nicht immer legale) inoffizielle Abmachungen und Geschäftspraktiken eine wichtige Rolle für den Erfolg zu spielen. Diese Situation wird vor allem von den „offiziellen“ Akteuren bemängelt, die hierdurch die Reputation des marokkanischen Tourismus allgemein gefährdet sehen und nicht mit der unprofessionellen illegalen Konkurrenz in Zusammenhang gebracht werden wollen. Zwar versucht der marokkanische Staat das Zusammenspiel der Akteure über Gesetze zu regulieren. Eine zufrieden stellende Regulierung des Arbeitsmarktes ist auf staatlichem Weg aber noch nicht erreicht worden.

Während der Staat über Gesetze oder Verordnungen das rechtliche Umfeld für die Geschäftsbeziehungen schafft, können sog. Monitoring- oder Assistanceaufgaben (technische oder finanzielle Unterstützung, Vermittlung von Know-how, Überprüfung von formellen oder informellen Vereinbarungen etc.) auch in das Aufgabenspektrum von zivilrechtlichen Organisationen (Nichtregierungsorganisationen) fallen. Allerdings üben solche NGOs im marokkanischen Gebirgstourismus keinen großen direkten Einfluss auf die Konfiguration der *Value Chain* aus. NGO spielen aber indirekt eine wichtige Rolle im Bereich der Imagebildung und des Kundenvertrauens und damit bei der Herausbildung von Machtstrukturen. Für die Trekking- und Abenteuerreisebranche konnte gezeigt werden, dass der Anspruch auf hohe Qualität und sanftes, nachhaltiges Reisen zu den wichtigsten Kriterien in der Eigendarstellung der Veranstalter zählen. Zu diesem Zweck bedienen sich alle Reiseveranstalter der Mitgliedschaft oder Unterstützung von NGO, die Naturschutz- oder Entwicklungsprojekte realisieren und/oder Organisationen aus dem Bereich der Kundenabsicherung. Die Aktivitäten von NGO können somit ein Stück weit bei der Erklärung der Steuerungsmacht der internationalen Veranstalter helfen, denn diese behaupten ihre Position als lead firm innerhalb der Wertkette über den unmittelbaren Zugang zum Endkunden. Dieser Zugang gründet in der Hauptsache auf dem Vertrauen, das ihnen von den Touristen entgegengebracht wird und das wiederum auch über Institutionen und Konventionen entsteht. Genau diese institutionalisierte Form von Qualität, Professionalität, Umweltbewusstsein und finanzieller Absicherung liegt auf der Ebene der marokkanischen Akteure aber nicht vor. Ihre Reputation bleibt für westliche Touristen weitgehend unbekannt; Institutionen, die ihre Leistungen transparent und überprüfbar machen könnten, existieren nicht. NGOs und staatliche wie internationale Institutionen helfen also indirekt, die Führungsrolle der Reiseveranstalter zu zementieren.

Social embeddedness

Ein bisher vernachlässigter Punkt im GCC-Ansatz betrifft die soziale Einbettung der Unternehmen. Die Untersuchung hat jedoch gezeigt, dass sozialen Nähebeziehungen vor allem auf der lokalen Ebene eine entscheidende Bedeutung zukommt. Akteure treffen Entscheidungen nicht nur rational im Hinblick auf interne Vorgaben, sondern sind auch in ihr soziales Umfeld eingebettet. Gleichzeitig können organisatorische Lernprozesse und die Akzeptanz von gemeinsamen Normen und Konventionen der Branchenkultur zu organisatorischer Nähe führen, die kulturelle Eigenheiten zumindest teilweise überbrücken. Dies lässt die Veranstalter insgesamt zu einer recht positiven Einschätzung hinsichtlich der Leistung ihrer marokkanischen Partner kommen. Tatsächlich treten gravierende Probleme eher selten auf und betreffen zumeist auch nur die Initialphase der Beziehung.

Das insgesamt recht hohe Leistungsniveau der marokkanischen Agenturen kann sich für diese langfristig jedoch sogar als Eigentor erweisen, da ihre Leistungen zunehmend leichter austauschbar werden. Somit bleibt abzuwarten, ob sich die Situation im marokkanischen Gebirgstourismus weiter in Richtung einer idealtypischen *buyer-driven chain* entwickeln wird, oder ob sich der allgemein im Tourismus zu beobachtende Trend zur vertikalen Integration auch hier weiter fortsetzen wird.

Global Value Chains - ein sinnvoller Beitrag zur Tourismusgeographie?

Gereffis GCC-Ansatz hat sich insgesamt als ein brauchbarer Ausgangspunkt zur Analyse der Steuerung und der Machtbeziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus erwiesen. Allerdings greift seine dichotome Unterscheidung in *buyer-driven chains* und *producer-driven chains* im vorliegenden Fall zu kurz. Zwar erfolgt die Steuerung der Wertkette im marokkanischen Gebirgstourismus primär über große Einkäufer und weist sie damit als *buyer-driven chain* aus. Allerdings können neben den Veranstaltern als *lead firms* auch die Reiseagenturen im eingeschränkten Maße Macht ausüben. Daneben üben auch externe Akteure wie NGOs oder der marokkanische Staat einen gewissen Einfluss auf die Konfiguration der *Value Chain* aus. Ebenso konnte die Rolle sozialer Bindungen und organisatorischen Lernens unterstrichen werden. Für weitere Untersuchungen wird daher vorgeschlagen, die Begriffe *power* und *governance* getrennt voneinander zu analysieren. Hinsichtlich der Frage nach der zentralen Steuerung und Koordination der Wertkette in ihrer Gesamtheit scheint die Unterscheidung in *buyer driven* und *producer driven* als analytisches Instrument durchaus brauchbar. Bezüglich des Machtbegriffs, d.h. des Zugangs zu Machtressourcen und der Einflussnahme auf andere Akteure hat die Untersuchung gezeigt, dass sich die Realität durchaus komplexer zeigt, als es die dichotome Unterscheidung des GCC-Ansatzes hypothetisch zulässt. Macht, Einflussnahme und – im Gegenzug- Abhängigkeiten verteilen sich in unterschiedlicher und abgestufter Weise auf mehrere Akteure, und zwar sowohl auf solche innerhalb als auch außerhalb der Wertkette.

Einen konzeptuellen Schwachpunkt stellt die Analyse der Wertschöpfung im Tourismus dar. Da sich die gesamte Wertkette im untersuchten Fall ausschließlich aus Dienstleistungen zusammensetzt, fehlen materielle Transformationsprozesse. Somit lässt sich eine klassische *input – output structure*, wie sie aus der

Güterproduktion bekannt ist, hier nicht anwenden. Eine Verteilung der Wertschöpfung auf die einzelnen Mitglieder der Wertkette lässt sich lediglich über die Verteilung des Reisepreises und die anfallenden Kosten auf Ebene der einzelnen Aktivitäten abschätzen. Hier könnten neuere Modelle der Wertschöpfungen auf Unternehmensebene im Dienstleistungsbereich – wie beispielsweise das Model des value shop oder das des value network wie es STABELL/ FJELDSTADT (1998) beschreiben – eine sinnvolle Ergänzung darstellen.

Eine wichtige Erkenntnis liefert die Untersuchung schließlich hinsichtlich der Zielabsicht der *governance* in touristischen Wertketten. Nicht die Optimierung der Kettenaktivitäten zur Gewinnmaximierung, sondern die Risikosicherung über Qualitätssicherung in der kaum vorab zu überprüfenden Dienstleistungen machen die verbindlichen Vorgaben für die Mitglieder der touristischen Wertkette notwendig und erklären die gewählten Organisationsstrukturen.

Diese Erkenntnis dürfte dabei keineswegs nur auf die besondere Situation in Marokko und im Gebirgstourismus beschränkt sein. RAIKES et al. (2000: 19) sprechen im Rahmen konventionstheoretischer Überlegungen in diesem Zusammenhang ganz allgemein von der gegenwärtigen Epoche als Produktionswelt, die (seit in den siebziger Jahren Quantität als bestimmendes Merkmal der Massenproduktion zunehmend an Bedeutung verliert) auf einer „obsession with quality“ basiert. Allerdings dürfte die Bedeutung von Qualitätssicherung und Professionalität der Leistungserstellung in diesem spezialisierten Tourismussegment besonders stark ausgeprägt sein, stellen sie doch das eigentliche Alleinstellungsmerkmal der spezialisierten Reiseveranstalter dar.

Somit kann abschließend gesagt werden, dass das Konzept der *global commodity chain* im vorliegenden Falle nicht voll abgelehnt werden muss. Es bedarf aber gewisser theoretischer und konzeptueller Ergänzungen, um am Ende als geeignetes Instrument zur Beschreibung und Erklärung der komplexen Realität zu dienen. Ansätze aus der Netzwerktheorie können wertvolle Beiträge liefern, um im Tourismus die Einbindung lokalen Handelns in globale Beziehungsstrukturen besser verstehen zu können.

From theory to practice – **Vorschläge für die zukünftige Entwicklung**

Wenn Forschung nicht zum Selbstzweck erfolgen soll, bedarf es am Ende konkreter Vorschläge und Handlungsanweisungen, die sich aus den Ergebnissen ableiten lassen. *Value Chain*-Forschung setzt sich zum Ziel, die Umstände und Erfahrungen zu erforschen, unter denen ein Eintritt in eine globale *Value Chain* Erfolg verspricht und damit zu einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsmöglichkeiten und der Lebensbedingungen der beteiligten Akteure, vor allem in den wenig entwickelten Ländern, beiträgt. Die Erstellung konkreter praktischer Vorschläge stellt indes einen äußerst schwierigen Arbeitsschritt dar, wie MC CORMICK/ SCHMITZ (2002: 149) in Ihrem „*Manual for Value Chain Research on Homeworkers in the Garment Industry*“ unter dem Punkt „*Making an Impact*“ feststellen: „*This final part of the manual is about using the data you have gathered, your maps and your research analysis, to bring about positive change. This is possibly the hardest part of the whole process. Yet it is also the most critical*“. Gleichwohl soll an dieser Stelle versucht werden, einige konkrete Vorschläge für die Situation im marokkanischen Gebirgstourismus zu unterbreiten.

Betrachtet man sich die Wertkette im marokkanischen Gebirgstourismus, so fällt zunächst die relativ schwache Position der lokalen Akteure auf. In Abhängigkeit von den Agenturen als einzigen (offiziellen) Arbeitgeber sehen sich *Guides* und *Muletiers* einem zunehmend stärker werdenden Konkurrenzdruck ausgesetzt. Immer mehr Arbeitswillige drängen auf den Markt, was sinkende Löhne und zunehmende Unsicherheit hinsichtlich der Beschäftigungssituation bewirkt. Jedes Jahr verlässt eine neue Generation von *Guides* das Ausbildungszentrum in Tabant, in Imlil beginnen *Muletiers* aus den benachbarten Gebirgstälern die angestammten *Guides* zu verdrängen, da sie bereit sind, für weniger Geld als den staatlich festgesetzten Mindestlohn zu arbeiten.

Was ist also im vorliegenden Fall zu tun?

Zunächst sind die staatlichen Organe gefordert. Zwar hat der marokkanische Staat bereits (ohne nachhaltigen Erfolg) versucht auf gesetzlicher Ebene das Zusammenspiel der Akteure zu regeln. Aber: wer A sagt muss auch B sagen. Wenn Gesetze erlassen werden, sollte auch deren Einhaltung sichergestellt werden. Es kann sicherlich nicht im Interesse des Gesetzgebers sein, wenn touristische Akteure sich durch diese Gesetze permanent in einer legalen Grauzone bewegen (und bewegen können). Dabei ist keineswegs an eine staatliche Überregulierung gedacht. Vielmehr geht es darum, eine korrekte Bezahlung und faire Arbeitsbedingungen für die Akteure sicherzustellen. Unter gesicherten Konditionen könnte sich auch das in vielen Fällen eingestellte Misstrauen zwischen den Akteuren vermindern. Vertraglich bindende Absprachen wären eine mögliche Lösung. Allerdings

kann so dass Problem der illegalen Konkurrenz durch externe Konkurrenten kaum bewältigt werden. Und zuerst müssten sich die entsprechenden staatlichen Organe selbst vom Vorwurf der Korruption und Vetternwirtschaft freimachen. Angesicht der eingespielten Verhältnisse ist dies wohl nur in einer entschiedenen gemeinsamen Kraftanstrengung aller beteiligten Akteure möglich (oder, realistischer ausgedrückt: „unmöglich“).

Eine weitere Möglichkeit, korrekte Arbeitsbedingungen für die lokalen Akteure zu gewährleisten, könnte in der stärkeren Einbindung von NGOs in die Wertkette liegen. Ähnlich wie im Falle der Kinderarbeit oder der Sicherheitsbestimmungen am Arbeitsplatz (KAPLINSKY/ MORRIS 2000) beschrieben, könnte eine Nichtregierungsorganisation als unabhängige Institution mit der Aufgabe des Monitoring zur Sicherstellung korrekter Bezahlung und Arbeitsverhältnisse betraut werden. Ebenso könnten NGOs eine wichtige Rolle bei der Einhaltung von Vorgaben des sanften Tourismus, beispielsweise von Umweltstandards, spielen. Da die Veranstalter als *lead firms* innerhalb der Kette agieren, können sie in der Folge auch für die Handlungen ihrer Partner verantwortlich gemacht werden. Ihre Machtposition gründet sich dabei auf ihre Reputation und damit zusammenhängend auf das Vertrauen, das ihnen von den Kunden entgegengebracht wird. Somit könnten NGOs den Druck der Öffentlichkeitswirkung zur Durchsetzung entsprechender Vorgaben nutzen.¹

Des Weiteren wäre an eine bessere Inwertsetzung der (potenziellen) Zielregionen, wie zum Beispiel des Nationalparks Toubkal, zu denken. Dabei könnten diese NGOs mit lokalen und regionalen Verbänden und Vereinen zusammenarbeiten, um die Partizipation der Bevölkerung vor Ort zu erreichen. Wünschenswert wäre insgesamt eine Situation, bei der NGOs, lokale Vereine, Tourismusakteure und staatliche Institutionen an einem Strang ziehen².

Letztendlich wird sich die Situation für die marokkanischen Akteure nur entspannen, wenn es gelingt, genügend Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen. Im ungünstigen Falle würde dies bedeuten, bei einer nur schwach ansteigenden oder stagnierenden Tourismusentwicklung die Zahl der Akteure zu beschneiden, also die Ausbildung für die Tourismustätigkeiten in Tabant zu beenden. Dann wird man sich aber vermutlich vermehrt mit dem Problem der „illegalen“ Akteure auseinandersetzen müssen.

Im günstigsten Falle kann dies über eine entsprechende Steigerung der touristischen Nachfrage erreicht werden. Dazu muss der marokkanischen Gebirgstourismus im Sinne einer USP (*unique selling proposition*) vermarktet werden, um eine beliebige Austauschbarkeit mit anderen Destinationen zu vermeiden. Der marokkanische Staat hat mit Unterstützung des CAF bereits einen guten Einstieg in das Segment des Trekkingtourismus vollzogen und bewiesen, dass über das

¹ Erinnert sei hier beispielsweise an den Erfolg der Umweltorganisation Greenpeace, die 1995 über den Druck der Öffentlichkeit die Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“ durch den Ölmulti Shell verhindern konnte.

² Als Modellfall könnte hier das *Anapurna conservation area project* in Nepal dienen. Hier konnte mit Unterstützung mehrerer NGOs (unter anderem WWF, DAV und dem *King Mahendra Trust for Nature Conservation*) mit Erfolg ein integriertes Naturparkprojekt unter Einbeziehung der lokalen Bevölkerung verwirklicht werden (vgl. TÜTING 1989).

Zusammenspiel von öffentlichen Vereinen und staatlichen Institutionen günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden können. Vor allem die Gebirgsregionen im Westlichen und Zentralen Hohen Atlas sind in den Angeboten der internationalen Veranstalter bereits fest etabliert. Wenn das bestehende Angebot jedoch dauerhaft bestehen und in Zukunft weiter ansteigen soll, um einer wachsenden Zahl von Personen über den Tourismus zu einer Existenz zu verhelfen, dann ist es an der Zeit, über eine Ausweitung und damit Entzerrung auf andere Zielregionen oder an eine qualitative Veränderung des Angebotes nachzudenken. Leider sieht die offizielle staatliche Vision der touristischen Entwicklung in Marokko (Marokko 2010) wieder eine eindeutige Interessenverlagerung in Richtung Badetourismus vor. Es steht also zu befürchten, dass der Erfolg versprechende Weg des Alternativtourismus in der staatlichen Zukunftsplanung bereits wieder Geschichte ist.

Summary

International tourism is among the most important economic branches worldwide. Due to general discussions about environmental aspects and sustainability during the last two decades new forms of tourism have emerged, taking account of the increasing demand for responsible ways of traveling as well as the demand for activity and experience holidays. Especially for third world countries that can still offer a broad potential of “untouched nature” and “authentic population” these forms of tourism may be a real chance.

But despite this progress the supply side in tourism economy (and here especially the special holiday offers) still remains a quiet undiscovered field. While there is already a huge body of literature existing dealing with the effects of international tourism, very little is known about the organizational structures and relations between the tourist enterprises. But studies about global industrial production unveiled the importance of these organizational items that may be decisive for economic success or failure. An important contribution therefore comes from studies working with a value chain approach. Value Chains describe the full range of activities being necessary for the fabrication of goods and commodities and show how these are related and coordinated. They thereby analyze the repartition of economic gains related to these activities and underline the fact that these gains underlie a changing dynamic process. Within the different value chain approaches the “Global commodity chain” concept by Gerry Gereffi gains special attention as it seem to be the most elaborated one. Gereffi lays the focus on the governance of Value Chains, which means the way in that related firms are directed and controlled. In his opinion a lead firm can be found within each chain holding the power to coordinate and direct all the others. He therefore distinguishes two possible ways of control which he calls the producer- and the buyer-driven chain. In producer driven chains huge enterprises hold the power due to their access to key technology, process know-how and financial resources. In contrast buyer driven chains are led by huge retailers and supermarket chains, gaining their power out of their size and their direct access to the consumer market. While producer driven chains are capital intensive and characterized by close and long lasting business relation (often inside transnational companies), buyer driven chains are work intensive, with a high frequentation of easily changeable partners. Gereffi predicts now a shifting importance from producer driven chains towards buyer driven ones.

In tourism also different activities, made from different actors in different places are brought together to form a final “product” which is the organized holiday tour. So a transferring of the Value Chain idea on tourism purposes may be justified.

The here presented study identified the Moroccan Mountain tourism being buyer -driven with the tour operators acting as dominating lead firm. Whereas their active contribution to the design of the tour offers is rather limited they determine the final product by setting the obliging standards and norms. Their direct partners are the specialized travel agencies in Morocco which in the function of full package suppliers have to assure that all the local actors participating meet those standards.

High quality and the professional performance as a specialist and expert offering extraordinary tours while following the claims of responsible tourism form the tour operators' reputation. That's why adventure tourists book their tour at the specialist and not at the ordinary "mass organizer". So the tour operators lay great importance on these issues when cooperating with a Moroccan agency. Until very recent time the price has been considered second rate, with quality and professionalism being the predominant aspects. But these situation seems to change now. Under the conditions of declining tourist arrivals in consequence of the acts of terrorism in New York, Casablanca and Djerba as well as the general economic recession in the industrialised countries more and more tour operators have to offer their tours for less money to stay on the market with competitive prices. This has severe consequences especially for the Moroccan players for they have to accept sinking terms of trade when the international tour operators seek to guarantee their part of the cake. And unlike the tour operators that act on the global scale the Moroccans do not have the possibility to evade on alternative destinations. As in general the Moroccan agencies lack the necessary reputation that makes a tourist book a tour directly in the country, the only way to sell their products is via the tour operator and this is the decisive fact that gives those the controlling power. And in order to gain as much control as possible and at the same time to raise the margin of profit some tour operators already begun to internalise the activities, formerly done by the Moroccan firms in their own company. At the same time huge tourist companies have started to overtake smaller specialized tour operators so that it seems that the trend towards firm concentration and vertical integration that can be observed on the ordinary tourism market has now reached the alternative forms of tourism as well. On the other hand side an increasing fluctuation in the relations between international tour operators and travel agencies can be remarked. Those relations were generally long lasting ones, which doesn't seem to fit Gereffis' description of buyer driven chains. The explanation for that is to be found in the special case of the tourism chain being composed of nothing but services. But services are extremely difficult to control; they are "experience goods" that cannot be controlled before the consummation. So, to change the partner is relied with high transaction costs, that is the risks that may evolve and cannot be foreseen in a new partnership. Paradoxically the situation is worsen up for the Moroccan players because of their generally high level of professionalism, which may at the end bring them in a situation in that almost every firm can be replaced by another without high transaction risks for the tour operator. So it must be awaited whether the Moroccan trekking tourism is transforming into a real buyer driven chain and thus following Gereffis idea or whether the concentration process is forging ahead.

This may also have consequences at the local level where the situation is already quiet tensed. Also the share of profit that reaches the local actors (guides, muleteers, proprietors of small private pensions) seems to be rather small, working in the mountain tourism represents an attractive way of earning ones live if it is compared with the alternatives in the periphery mountain regions. So from year to year

more young people seek their chance in tourism, which leads to a situation of fierce concurrence, legal and illegal, that results in a decay of the value of labour and already started up a race to the bottom. The Moroccan State doesn't seem to be capable to resolve those problems alone and to guarantee secure conditions of labour. In order to improve the situation the mountain tourism has to be further promoted, and there is also a need for monitoring the working conditions of the local population participating in tourism. For that, the integration and coordination of many actors is required: the Moroccan state, NGOs, the local population as well as tourism enterprises have to work on one aim. These may seem illusionary, but the experience showed that it can be feasible, when the Moroccan State lanced the mountain tourism project in the mid eighties in cooperation with some NGOs like the French Alpine Club or an association of French mountain guides that were responsible for the initial phase of the formation of Moroccan guides at that time. Unfortunately, if one regards the aims of future tourism plans of the Moroccan government for 2010, which are concentrating solely on costal tourism, it may occur the idea that mountain tourism has already become history.

Zusammenfassung

Der internationale Tourismus zählt zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen weltweit. Aufgrund der im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte geführten generellen Diskussion über Umweltprobleme und Nachhaltigkeit sind neue Formen des Tourismusangebotes entstanden, die der gestiegenen Nachfrage nach verantwortlichem Reisen aber auch dem Wunsch nach Aktivurlaub verstärkt Rechnung tragen. Vor allem Dritt-Welt-Länder, die noch über ein großes Potential an „unberührter Natur“ und „authentischer Bevölkerung“ verfügen können diese Tourismusformen eine echte Chance darstellen. Doch trotz dieser Entwicklung stellt die Angebotsseite der Tourismuswirtschaft (und der Spezialreiseangebote im Besonderen) noch weitgehend ein unbestelltes Feld dar. Während über die Auswirkungen der internationalen Tourismusentwicklung bereits eine Fülle an Arbeiten existiert ist über die Organisationsstrukturen und Beziehungen zwischen den Tourismusunternehmen noch recht wenig bekannt. Arbeiten, die sich mit der internationalen Industrieproduktion beschäftigen haben aber die Bedeutung organisatorischer Aspekte deutlich herausgestellt und gezeigt, dass diese in der Frage über den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein können. Einen wichtigen Beitrag zu dieser Thematik liefern Studien, die mit einem *Value Chain*-Ansatz arbeiten. *Value Chains* beschreiben den vollständigen Produktionsprozess, der zur Herstellung bestimmter Waren und Güter notwendig ist und zeigen, wie diese einzelnen Aktivitäten miteinander verbunden und koordiniert sind. Des Weiteren beschreiben sie die Wertschöpfungsverteilung auf die einzelnen Aktivitäten und unterstreichen die Tatsache, dass diese einem dynamischen Prozess unterliegt.

Innerhalb der verschiedenen *Value Chain*-Ansätze verdient vor allem der bereits sehr weit ausgearbeitete Ansatz der *Global Commodity Chains* von GERRY GEREFFI besondere Bedeutung.

GEREFFI legt sein Hauptaugenmerk auf die *Value Chain*-Führung, d.h. auf die Art und Weise, wie miteinander vernetzte Unternehmen gesteuert und geleitet werden. Seiner Meinung nach findet sich hierbei in jeder Wertkette eine *lead firm*, welche über die notwendige Macht verfügt, um alle anderen Akteure der Kette zu leiten und zu koordinieren. Er unterscheidet diesbezüglich in zwei mögliche Formen der Steuerung, die er *producer-driven* und *buyer-driven* nennt. In *producer-driven chains* halten zumeist große Unternehmen aufgrund ihres Zugangs zu Schlüsseltechnologien, Prozess-Know-how und Finanzmitteln die Steuerungsmacht. Im Gegensatz dazu werden *buyer-driven chains* vor allem von großen Händlerunternehmen und Supermarktketten, deren Machtpotential auf der Unternehmensgröße und dem direkten Marktzugang gründet. Während *producer-driven chains* eher kapitalintensiv und durch langfristige und enge Geschäftsbeziehungen (meist innerhalb von transnationalen Unternehmen) charakterisiert sind, zeigen sich *buyer-driven chains* eher arbeitsintensiv und mit häufig wechselnden Beziehungen zu leicht austauschbaren Partnern. GEREFFI geht davon aus, dass sich in Zukunft einen Bedeutungswechsel von *producer-driven chains* hin zu *buyer-driven chains*.

Auch im Tourismus werden einzelne Aktivitäten, die von verschiedenen Akteuren an unterschiedlichen Orten erbracht werden, zu einem Endprodukt, nämlich der Pauschalreise zusammengefügt. Somit scheint eine Übertragung der *Value Chain*-Idee auf die Tourismuswirtschaft gerechtfertigt.

Die vorliegende Studie konnte den marokkanischen Gebirgstourismus als *buyer-driven chain* identifizieren, in der die Reiseveranstalter als dominierendes Unternehmen agieren. Obwohl ihr direkter Beitrag zur Erstellung der Tourangebote eher gering ausfällt, bestimmen sie doch das Endprodukt durch verbindliche einzuhaltende Normen und Standards. Ihre direkten Partner sind die spezialisierten Reiseagenturen in Marokko, die in ihrer Eigenschaft als *full package supplier* sicherstellen müssen, dass alle nachfolgenden lokalen Akteure diese Vorgaben einhalten.

Ein hoher Qualitätsanspruch und die professionelle Durchführung von Touren, die den Ansprüchen des sanften Tourismus folgen bilden die Reputation der Reiseveranstalter als Spezialisten und Experten. Aus diesem Grund buchen Aktivurlauber ihre Reise bei solchen spezialisierten Veranstaltern und nicht bei den so genannten Massenveranstaltern. Daher legen die Reiseveranstalter in der Zusammenarbeit mit ihren marokkanischen Partnern großen Wert auf diese Aspekte. Dem Preisaspekt wurde bis vor kurzer Zeit hingegen eine nur sekundäre Bedeutung beigemessen, Qualität und Professionalität sind die bestimmenden Punkte gewesen. Doch diese Situation scheint im Begriff zu sein, sich zu ändern. Vor dem Hintergrund sinkender Touristenzahlen, tlw. verursacht durch die Terroranschläge in New York, Casablanca und Djerba, aber auch durch die ökonomische Rezession in weiten Teilen Europas, müssen viele Reiseveranstalter ihre Angebote zu immer günstigeren Preisen auf den Markt bringen, um sich dort weiterhin behaupten zu können. Dies bringt ernsthafte Konsequenzen für die marokkanischen Akteure mit sich. Wenn sich die Reiseveranstalter ihren Teil des Kuchens sichern wollen geschieht dies auf Kosten der marokkanischen Unternehmen, die sinkende *terms of trade* akzeptieren müssen. Denn anders als die weltweit agierenden

Reiseveranstalter ist es den meisten marokkanischen Akteuren nicht ohne weiteres möglich auf alternative Zielgebiete auszuweichen. Da es den marokkanischen Unternehmen auch zumeist an der nötigen Reputation mangelt, um Touristen zu einer Buchung direkt in Marokko zu bewegen, bleibt als einziger Weg der Kundengewinnung die Zusammenarbeit mit einem internationalen Reiseveranstalter und dieser Punkt muss als entscheidend für die Macht- und Kontrollposition der Veranstalter gesehen werden. Und der Wunsch, diese Kontrollfunktion möglichst lückenlos ausüben zu können, hat, neben dem ökonomischen Profitstreben einige Reiseveranstalter veranlasst, die früher an marokkanische Unternehmen externalisierte Tätigkeiten wieder im eigenen Unternehmen zu erbringen. Gleichzeitig sind einige der spezialisierten Veranstalter von großen Tourismusunternehmen übernommen worden. Es scheint, als ob der im Massentourismus beobachtbare Trend zu Firmenkonzentrationen in vertikal integrierten Großunternehmen auch den Markt der alternativen Tourismusangebote erfasst hat.

Gleichzeitig kann eine wachsende Fluktuation von Geschäftsbeziehungen zwischen den internationalen Veranstaltern und den marokkanischen Reiseagenturen beobachtet werden. Diese Beziehungen haben sich zuvor recht langfristig gezeigt und damit GEREFFIS Vorstellungen einer typischen *buyer-driven chain* widersprochen. Die Erklärung hierfür findet sich in der Tatsache, dass es sich im Falle des Tourismus um eine spezielle Wertkette handelt, die sich ausschließlich aus Dienstleistungen zusammensetzt. Doch Dienstleistungen zählen zu den so genannten Erfahrungsleistungen, die sich nur sehr schwer, nämlich erst nach der Leistungserbringung überprüfen lassen. Daher ist ein Partnerwechsel mit hohen Transaktionskosten, das heißt mit vorher nicht einschätzbaren Risiken die in einer neuen Geschäftsbeziehung entstehen können, verbunden. Es erscheint beinahe paradox, dass sich jetzt diese Situation gerade durch die Professionalität der marokkanischen Akteure zu deren Schaden wendet, da der mittlerweile durchwegs hohe Leistungsstandard die Transaktionskosten für einen Partnerwechsel minimiert und die einzelnen marokkanischen Akteure riskieren, auswechselbar zu werden. Es bleibt also abzuwarten, ob sich im marokkanischen Gebirgstourismus die Konzentrationsprozesse weiter fortsetzen, oder ob er sich in Richtung einer idealtypischen *buyer-driven chain* weiterentwickelt und damit den Annahmen GEREFFIS folgt. Diese Entwicklungen werden auch Konsequenzen auf der Ebene der lokalen Akteure haben, die sich bereits jetzt recht angespannt zeigt. Obwohl der finanzielle Anteil, der diese Akteure (Bergführer, Maultiertreiber, Betreiber der Privatpensionen) erreicht auf den ersten Blick eher bescheiden auszufallen scheint, stellt die Arbeit im Gebirgstourismus eine attraktive Erwerbsmöglichkeit dar, vor allem wenn man die Arbeitsalternativen in den peripheren Gebirgsregionen in Betracht zieht. Daher versuchen von Jahr zu Jahr mehr junge Leute ihr Glück im Gebirgstourismus und verschärfen dadurch die Konkurrenzsituation (legal wie illegal), was insgesamt zu einem Verfall des Arbeitswertes führt und so zu einem *race to the bottom* führt.

Der marokkanische Staat scheint nicht in der Lage zu sein, diese Situation alleine zu bewältigen und sichere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Um dieses Problem zu lösen muss einerseits der Gebirgstourismus weiter gefördert werden. Ebenso bedarf es eines Monitoring der Arbeitssituation, vor allem auf dem Niveau der lokalen Akteure. Hierfür ist die Integration und Koordinierung mehrerer

Akteure nötig: der marokkanische Staat, Nichtregierungsorganisationen, die lokale Bevölkerung ebenso wie die die Tourismusunternehmen müssen hierbei gemeinsam an einem Strang ziehen. Dies erscheint zunächst recht illusorisch, doch die Zusammenarbeit zwischen dem marokkanischen Staat und verschiedenen Nichtregierungsorganisationen, wie dem Französischen Alpenverein oder der französischen Bergführervereinigung aus Chamonix (die in einem gemeinsamen Projekt für die Ausbildung marokkanischer Bergführer verantwortlich waren) haben gezeigt, dass ein gemeinsames Vorgehen möglich ist. Betrachtet man sich allerdings die derzeitigen Pläne der marokkanischen Regierung für die weitere Tourismusedwicklung (Projekt 2010), die sich hauptsächlich auf die Ausweitung des Badetourismus konzentrieren, so drängt sich der Verdacht auf, dass der Gebirgstourismus innerhalb der staatlichen Planung bereits zur Geschichte gehört.

Literatur

- Ackermann, R. (1999):** Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelform. Freiburg
- Aderhold, P. (2000):** Tourismus in Entwicklungsländer. Eine Untersuchung über Dimensionen, Strukturen, Wirkungen und Qualifizierungsansätze im Entwicklungsländer-Tourismus unter besonderer Berücksichtigung des deutschen Urlaubsreisemarktes. Ammerland.
- Ait Hamza, M., Popp, H. (1999):** Trekking Tourismus im zentralen Hohen Atlas – Beispiel für “sanften Tourismus”? In: Popp, H.: Lokale Akteure im Tourismus der Maghrebländer. Passau (= Maghreb-Studien 12).
- Ait Hamza, M., Popp, H. (2000):** Trekking-Tourismus im Hohen Atlas. Beispiel für nachhaltigen Tourismus in einer Peripherregion? Geographische Rundschau 52, S. 4-10.
- Ait Hamza, M. (2002):** Mobilité socio-spatiale et développement local au Sud de l’Atlas marocain (Dadès-Todghra). Bayreuth (=Maghreb-Studien 13).
- Altvater E., Mahnkopf, B. (1996):** Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster.
- Baadoud, S. (1995):** Le point de vue des professionnels: ANGAMM. In: Royaume du Maroc, Ministère de l’Intérieur, Ministère du Tourisme (Hrsg.): Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc? Actes du colloque international de Marrakech 18 – 21 Novembre 1995. o.O., S. 44-45.
- Barbier, J. (1995):** Tourisme et développement – La place du tourisme de montagne dans le tourisme marocain. In: Royaume du Maroc, Ministère de l’Intérieur, Ministère du Tourisme (Hrsg.): Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc? Actes du colloque international de Marrakech 18 – 21 Novembre 1995. o.O., S. 58-63.
- Barnes, Kaplinsky (1999):** Globalisation and trade policy reform: wither the automobile components sector in South Africa? Competition and change 4/ 2, S. 211-243.
- Bartha, I. (2003):** Ethnotourismus in Marokko: die Inszenierung der Berberkultur. Geographische Rundschau 55, S. 34-38.
- Batt, H.-L. (1994):** Kooperative regionale Industriepolitik. Frankfurt am Main.
- Baumgartner, R. (1980):** Trekking und Entwicklung im Himalaya. Diessenhofen
- Bellaoui, A. (1995):** Le point de vue d’un élu local. In: Royaume du Maroc, Ministère de l’Intérieur, Ministère du Tourisme (Hrsg.): Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc? Actes du colloque international de Marrakech 18 – 21 Novembre 1995. o.O., S. 46-52.
- Benko, G. (1996):** Wirtschaftsgeographie und Regulationstheorie aus französischer Sicht. Geographische Zeitschrift 84, S. 187-204.
- Berriane, M. (1994)** Tourisme, Culture et développement. Le cas du Maroc. Rabat.
- Berriane, M. (1999) :** Tourisme, culture et développement dans la région arabe. Paris.
- Bickenbach, F., Kumkar, L., Soltwedel, R. (1999):** The new institutional economics of antitrust and regulation. Kiel (=Kiel Working Paper No. 961).

- Bickerich, W. (2002):** Grenzenlose Gewinne. In: Experiment Europa (=Der Spiegel Special, 1) S. 46-54.
- Biernert, U. (1998):** Wüstentourismus in Südmarokko. Das Beispiel des Tafilalet. Passau (=Maghreb-Studien 11)
- Boyer, R. (1986) :** *La Théorie de la Régulation : Une Analyse Critique. Paris.*
- Boujrouf, S. (1995):** Tourisme et développement local – le cas de l’expérience de Tabant. In: Royaume du Maroc, Ministère de l’Intérieur, Ministère du Tourisme (Hrsg.): Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc? Actes du colloque international de Marrakech 18 – 21 Novembre 1995. o.O., S. 73-86.
- Brundenius, C. (2002):** Tourisme as an engine of growth. Reflections on Cuba’s new development strategy. Copenhagen (=CDR Working Paper 02.10.).
- Bürgi, A. (1994):** Arbeit durch Tourismus. Eine Feldstudie zur Auswirkung des Tourismus auf den Arbeitsmarkt in Entwicklungsländern am Beispiel der Karibik. Basel.
- Clancy, M. (1998):** Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry. *Revue of international Political Economy* 5, S. 122-148.
- Club Alpin Français de Casablanca (Hrsg.):** Montagnes Marocaines, N° 10/ 2003 (=Revue du club alpin français de Casablanca).
- Dahl, R. (1968):** Who governs? Democracy and Power in an American City. New Haven/ London.
- Dahl, R. (1973):** Die politische Analyse. München.
- Darby, M.R.; Karni, E. (1973):** Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics* 16, S. 67-88.
- Dearden, Ph. (1991):** Tourism and sustainable development in Northern Thailand. *Geographical Review* 81, S. 400-413.
- Dicken, P. (1999):** Global Shift. Transforming the World Economy. London.
- Dierkes, M., Martz, L. (1998):** Wissensmanagement und Zukunft. Orientierungsnöte, Erwartungsfallen und „4-D“-Strategie. Berlin (= Discussion Paper FS-II 98-102).
- Dolan, K.C., Humphrey, J., Harris-Pascal, C. (1999):** Horticulture Commodity Chains: The Impact of the UK Market on the African Fresh Vegetable Industry. Brighton/Sussex (=IDS Working Paper 96).
- Dolan, K.C., Humphrey, J. (2000):** Value chains and upgrading: The impact of UK retailers on the fresh fruit and vegetables industry in Africa. *Journal of Development Studies* 37/ 2, S. 147-176.
- Doner (1991):** Driving a Bargain. Berkeley, Los Angeles.
- Dreyer, A.; Becker, Ch. (2000):** Kulturtourismus. München.
- Egbert, H. (2001):** Netzwerke als unternehmerische Ressourcen und Restriktionen. Unternehmer in der tansanischen Stadt Tanga. Berlin.
- Escher, A. (1994).** Die Wahrnehmung und Einschätzung deutscher Touristen aus der Sicht der marokkanischen „Guides“ in Fes. In: Popp, H. : Die Sicht des Anderen - Das Marokkobild der Deutschen, das Deutschlandbild der Marokkaner. Passau, S.261-268 (= Maghreb-Studien 4).
- Faßler, M. (2001):** Netzwerke. Einführung in die Netzstrukturen, Netzkulturen und verteilte Gesellschaftlichkeit. München.

- Fougerolles, A. (1995):** Regard sur le tourisme de montagne au Maroc. In: Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Ministère du Tourisme (Hrsg.): Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc? Actes du colloque international de Marrakech 18 – 21 Novembre 1995. o.O, S. 37-40.
- Freeman, L.C. (1989):** Research methods in social network analysis. Fairfax.
- Frentrup, K. (1969):** Die ökonomische Bedeutung des internationalen Tourismus für die Entwicklungsländer. Hamburg.
- Fromhold-Eisebith, M. (1995):** Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. Forschungstrends und Entwicklungsmöglichkeiten. Geographische Zeitschrift 83, S. 30-38.
- Grieb, Ch. (1997):** Unternehmenskultur versus Branchenkultur. Berlin (=Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, 6).
- Genosko, J. (1996):** Netzwerke, innovative Milieus und Globalisierung – einige Anmerkungen zu einer regionalökonomischen Diskussion. Ingolstadt (=Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 70).
- Gereffi, G. (1999):** A commodity chains framework for analysing global industries. In: Background notes for Workshop on spreading the gains from globalization (=IDS Working paper). o.O.
www.ids.ac.uk/ids/global/conf/wkscf.html
- Gereffi G. (2001):** Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with special reference to the Internet. American Behavioural Scientist 44/ 10, S. 1616-1637.
- Gereffi, G., Kaplinsky, R. (Hrsg.) (2001):** The Value of Value Chains. Brighton/Sussex (=IDS Bulletin 32/ 3).
- Gereffi, G., Korzeniewicz, M. (Hrsg.) (1994):** Commodity Chains and Global Capitalism. Westport.
- Gibbon, P. (2000):** Global commodity chains and economic Upgrading in less developed countries Kopenhagen (= CDR working paper 00.2).
- Giddens, A. (1995):** Konsequenzen der Moderne. Frankfurt am Main.
- Grabher, G. (Hrsg.) (1994):** The embedded firm. London.
- Granovetter, M. (1973):** The strenght of weak ties. American Journal of Sociology 78, S. 1360-1380.
- Haedrich, G. (1993):** Tourismus-Management. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung. Berlin.
- Hakansson, H., Johanson, J. (1994):** The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. In: Grabher, G. (Hrsg.): The embedded firm. London, S. 35-51.
- Hall, C.M., Page, S.J. (1999):** The Geography of tourism and recreation. London/ New York.
- Hausner, J., Jessop, B., Nielsen, K. (1995):** Strategic choice and path-dependency in post-socialism. Aldershot
- Hein, W. (1997):** Globalisierung und die Krise des Fordismus. In: Meyer, G.; Thimm, A. (Hrsg.): Globalisierung und Lokalisierung. Netzwerke in der Dritten Welt. Mainz (=Interdisziplinärer Arbeitskreis Dritte Welt, Band 12), S. 11-42.
- Henderson (1989):** The Globalisation of High Technology Production. London.

- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., Yeung, H.W.-C. (2002):** Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* 9, S. 436-464.
- Henderson, J. (2002):** Globalisation on the ground: Global production networks, competition, regulation and economic development (=Centre on Regulation and Competition Working Paper Series, Paper No. 38). Manchester.
- Herbin, J. (1995):** Tourisme et développement local de la montagne marocaine: les conditions de la réussite. In: Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Ministère du Tourisme (Hrsg.): *Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc? Actes du colloque international de Marrakech 18 – 21 Novembre 1995*. o.O., S. 64-72.
- Herz, W. (Hrsg.) (2000):** *Zeit-Bibliothek der Ökonomie – die Hauptwerke der wichtigsten Ökonomen*. Stuttgart 2000.
- Herzenni, A. (1995):** Evaluation de la situation actuelle du tourisme en montagne. In: Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Ministère du Tourisme (Hrsg.): *Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc? Actes du colloque international de Marrakech 18 – 21 Novembre 1995*. o.O., S. 53-57.
- Hill, R. Ch. (1989):** Comparing transnational production systems: the automobile industry in the USA and Japan. *International Journal of Urban and Regional Studies* 13, S. 462-480.
- Hirschmann, A.O. (1974):** *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge
- Hoffmann, Herbert (1981):** Die gut gemeinte Momentaufnahme und das schlechte touristische Gewissen. Zur Kritik am Trekkingtourismus. In: Deutscher Alpenverein (Hrsg.): *Alpenvereinsjahrbuch 106*, S. 127 - 138.
- Hsing, Y. (1996):** Blood, thicker than water: interpersonal relations and Taiwanese investment in Southern China. *Environment and Planning A* 28, S. 2241-2261.
- Hughes (2000):** Retailers, knowledge and changing commodity networks: the case of the cut flower trade. *Geoforum* 31, S. 175-190.
- Humphrey, J., Schmitz, H. (2000):** Governance and Upgrading: Linking industrial clusters and global value chain research. Brighton (=IDS Working Paper 120).
- Humphrey, J.; Schmitz, H. (2000):** Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. Brighton/Sussex (=IDS Working Paper 120).
- Humphrey, J., Schmitz, H. (2001.):** Governance in global value chains. Brighton/Sussex (=IDS Bulletin 32), S. 19-29.
- Ioannides, D.; Debbage, K.G. (1998):** *The economic geography of the tourist industry: A supply side analysis*. London
- Jungk, R. (1980):** Wieviel Touristen pro Hektar Strand? *Geo* 10, S. 154-156.
- Jungk, R. (1990):** Wenn einer keine Reise tut... München.
- Kaplinsky, R., Morris, M. (1999):** Trade Policy Reform and Competitive Response in Kwazulu Natal Province, South Africa. *World Development* 27/ 4, S. 717-737.
- Kaplinsky, R., Morris, M. (2000):** *A Handbook for Value Chain research*. Brighton/Sussex. www.ids.ac.uk

- Kenney, M., Florida, R. (1994):** Japanese Maquiladoras – Production Organisation and Global Commodity Chains. *World Development* 22/ 1, S. 27-44.
- Keohane, R.O., Nye, J.S. (1989):** Power and Interdependence. Harvard.
- Kirstges, T.; Lück, M. (2001):** Umweltverträglicher Tourismus: Fallstudien zur Entwicklung und Umsetzung sanfter Entwicklungskonzepte. Meßkirch.
- Kommission der EU (2003):** Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmer sowie der kleineren und mittleren Unternehmen. Luxemburg (=Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36), S.36-42.
- Kramer, D. (1983):** Der sanfte Tourismus. Umwelt- und sozialverträglicher Tourismus in den Alpen. Wien.
- Krüger, W.; Thost, W. (1989):** Macht und Planung. In: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, S. 993-999. Stuttgart.
- Kutschker, M., Schmid S. (1995):** Netzwerke internationaler Unternehmungen. Ingolstadt.
- Lessmeister, R. (2001):** Ansätze und Möglichkeiten zum Erhalt historischer Wohn- und Siedlungsformen durch den Tourismus in Südmarokko. (Diplomarbeit TU München, unveröffentlicht).
- Lessmeister, R.; Popp, H. (2004):** Profitiert die Regionsbevölkerung vom ländlichen Tourismus? Das Beispiel des Trekking- und Wüstentourismus in Südmarokko. In: Meyer, G. (Hrsg.): Die arabische Welt im Spiegel der Kulturgeographie. Mainz (=Veröffentlichungen des ZEF AW, Bd. 1), S. 400-411.
- Lindstädt, B. (1994):** Kulturtourismus als Vermarktungschance für ländliche Fremdenverkehrsregionen – ein Marketingkonzept am Fallbeispiel Ostbayern (=Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie 29). Trier.
- Loimeier, R. (Hrsg.)(2000):** Die islamische Welt als Netzwerk. Möglichkeiten und Grenzen des Netzwerkansatzes im islamischen Kontext. Würzburg
- Lorenz, E. (1999):** Trust, contract and economic cooperation. *Cambridge Journal of Economics* 23, S. 301-315.
- Lundvall, B.-A. (1994):** Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction-cost approach. In: Grabher, G. (Hrsg.): The embedded firm. London, S. 52-64.
- Mäder, U. (1985):** Sanfter Tourismus: Alibi oder Chance? Die Schweiz – ein Vorbild für Entwicklungsländer? Zürich.
- Mäder, U. (1991):** Vom Kolonialismus zum Tourismus - von der Freizeit zur Freiheit. Zürich.
- Mathews, J.A. (2002):** Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies. *Asia Pacific Journal of Management* 19, S. 467-488.
- Mayntz, R. (1993):** Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Héritier, A. (Hrsg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen (=Politische Vierteljahresschrift 34, Sonderheft 24), S. 39-56.
- McCormick, D., Schmitz, H. (2002):** Manual for Value Chain research on homeworkers in the garment industry. Brighton.
- Meadows, D. (1973):** Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Hamburg.

- Mearsheimer, J.J. (2001):** The Tragedy of Great Power Politics. New York/ London.
- Ministère de l'Intérieur, Direction des Affaires Rurales, Centre de Formation aux Métiers de Montagne (Hrsg.) (o.J.):** Devenir Accompagnateur en Montagne. o.O..
- Mottiaux, A. (o.J.):** Anthropologie du tourisme de Montagne: Cas des guides de randonnée au Maroc formés au CFAMM (Centre de formation aux métiers de montagne) de Tabant, Ait Bougmez. o.O.
- Moudoud, B. (1994):** Le tourisme de montagne au Maroc – Organisation et gestion du tourisme dans le Haut-Atlas central, Mémoire de DEA « Gestion des espaces montagnards, société et environnement, Université Joseph Fourier, Institut de géographie alpine, Grenoble, 1994 [unveröffentlicht].
- Moudoud, B. (o.J.):** Le tourisme de montagne: Créneau spécifique pour des régions spécifiques. (o.O.).
- Müller-Hohenstein, K., Popp, H. (1990):** Marokko. Ein islamisches Entwicklungsland mit kolonialer Vergangenheit. Stuttgart (= Klett Länderprofile)
- Mundt, J.W. (2000):** Reiseveranstaltung. München, Wien.
- Mundt, J.W. (2001):** Einführung in den Tourismus. München, Wien
- Nadvi, K., Halder, G. (2002):** Local clusters in global value chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan. Brighton/ Sussex (=IDS Working Paper 152).
- Nelson, P. (1970):** Information and Consumer Behavior. Journal of political economy 82, S. 311-329
- Nye, J.S. (2002) :** The Paradox of American Power. Why the world's only superpower can't go it alone. Oxford/ New York.
- Office National Marocain du Tourisme (Hrsg.) (0.J.):** La grande traversee des atlas marocaines. Guide de renseignements pratiques. Rabat.
- Office National Marocain du Tourisme (Hrsg.) (o.J.):** Maroc: Tourisme en montagne et au désert. Guide de renseignements pratiques. Rabat
- Pauchant, E. (1995):** Les différents méthodes d'analyse des flux touristiques. In: Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Ministère du Tourisme (Hrsg.): Quel avenir pour le tourisme de montagne au Maroc? Actes du colloque international de Marrakech 18 – 21 Novembre 1995. o.O.
- Penrose, E. (1959/ 1995):** The Theory of the Growth of the Firm. Oxford.
- Petri, O. (1986) :** Der internationale Tourismus als Entwicklungsfaktor in Ländern der Dritten Welt. Eine wirtschafts- und sozialgeographische Untersuchung am Beispiel Peru . Frankfurt.
- Pieper, J. (2000):** Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften. Eine Analyse aus Sicht der neuen Institutionenökonomie Wiesbaden.
- Pleines, J. (1994):** Die Sprachlosigkeit des Touristen. In: Popp, H.(Hrsg): Die Sicht des Anderen - Das Marokkobild der Deutschen, das Deutschlandbild der Marokkaner. Passau, S. 171-175
(= Maghreb-Studien 4).
- Popp, D. (1992):** L'esprit d'aventure. Les Cahiers espaces 29, S. 42-52.
- Popp, H.(1991):** Auswirkungen des Fremdenverkehrs auf Raum und Gesellschaft in Marokko. Entwicklungen, Strukturen, Folgen. In: Wetzel, H.H.(Hrsg): Reisen in den Mittelmeerraum. Passau, S.183-212 (= Passauer Mittelmeerstudien 3).

- Popp, H. (1993):** Tendenzen der Tourismusedwicklung in den Maghrebländern. In: Struck, E. (Hrsg.): Aktuelle Strukturen und Entwicklungen im Mittelmeerraum. Passau S.79-100 (= Passauer Kontaktstudium Erdkunde 3).
- Popp, H. (2004):** Nachhaltiger Gebirgs- und Wüstentourismus in Südmarokko? Erdkunde 58, S. 118-136.
- Porter, M. (1985):** Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York.
- Rabach, E.; Kim, E. (1994):** Where is the chain in Commodity Chains? The Service Sector Nexus. In: Gereffi, G., Korzeniewicz, M. (Hrsg.): Commodity Chains and Global Capitalism. Westport.
- Rabellotti, R. (2001):** The effect of globalisation on industrial districts in Italy: The case of Brenta. IDS Working Paper 144.
- Radetzky-Stenner, M. (1989):** Internationaler Tourismus und Entwicklungsländer. Die Auswirkungen des Einfach-Tourismus auf eine ländliche Region der indonesischen Insel Bali. Münster.
- Raikes, Ph., Jensen, M.F., Ponte, S. (2000):** Global commodity chain analysis and the french filière approach: comparison and critique. Economy and society 29, S. 390-417.
- Raynolds (1994):** Institutionalising Flexibility: a Comparative Analysis of Fordist and Post-Fordist Models of Third World Agro-Export Production. In: Gereffi, G., Korzeniewicz, M. (Hrsg.): Commodity Chains and Global Capitalism. Westport.
- Richardson, G. (2001):** Cultural attractions and European tourism. London
- Rochlitz, K. (1988):** Sanfter Tourismus im Alpenraum. Geographische Rundschau 40, S. 14-19.
- Rochlitz, K. (1988):** Sanfter Tourismus: Entwicklungsfaktor für den ländlichen Raum in den Alpen? Innsbrucker Geographische Studien 16, Seite 233-244.
- Russet, B., Starr, H. (1996):** World Politics. The Menu for Choice. New York.
- Salais, R. (1989):** L'analyse économique des conventions de travail. Revue économique 40, S. 199-240
- Schamp, E.W. (2000):** Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt.
- Schmid, G., Deutschmann; Ch., Grabher, G. (1988):** Die neue institutionelle Ökonomie. Kommentare aus politologischer, soziologischer und historischer Perspektive institutioneller Arbeitsmarkttheorie. Berlin
- Schmitz, H. (1995):** Small Shoemakers and Fordist Giants: Tales of a Supercluster World Development 21/1; S. 9-28.
- Schmitz, H.; Knorringa, P. (2000):** Learning from Global Buyers. Journal of Development studies 32/7, S. 177-205.
- Senghaas, D. (2002):** Kulturelle Globalisierung– ihre Kontexte, ihre Varianten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12, S. 6-9.
- Smith (1996):** Going South: Global Restructuring and Garment Production in Three Asian Countries. Asian Perspective 20/ 2.
- Spreizhofer, G. (1995):** Tourismus Dritte Welt. Brennpunkt Südostasien; Alternativtourismus als Motor für Massentourismus und soziokulturellen Wandel. Frankfurt a.M.
- Staatliches Marokkanische Fremdenverkehrsamt (Hrsg.) (o.J.):** Marokko. Berge und Täler. Rabat.

- Stabell, C.B., Fjeldstad, O.D. (1998):** Configuring value for competitive advantage: on Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal* 19, S. 413-437.
- Stark, D., Bruszt, L. (1998):** *Postsocialist Pathways*. Cambridge
- Studienkreis für Tourismus e.V. (Hrsg.) (1984):** *Tourismus in Entwicklungsländern: Beiträge der Arbeitsgruppe Ferntourismus des Studienkreises für Tourismus 1979-1983*. Starnberg.
- Studienkreis für Tourismus e.V. (Hrsg.) (1992):** *Marokko verstehen*. Starnberg (= *Symphathie Magazin* 14).
- Sturgeon, T.J. (2001):** How do we define Value Chains and production networks. o.O..
- Sydow, J. (1992):** *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden.
- Tütting, L. (1989):** *Nepal verstehen*. Ammerland.
- Vargas, M.A. (2001):** *Forms of Governance, Learning Mechanisms and Upgrading Strategies in the Tobacco Cluster in Rio Pardo Valley – Brazil*. IDS Working Paper 125.
- Vorlauffer K. (1988):** *Tourismus und Entwicklung in der Dritten Welt*. In: Storbeck (Hrsg.): *Moderner Tourismus: Tendenzen und Aussichten*. Trier; S. 603-636 (=Trierer Materialien zur Fremdenverkehrs-geographie 17).
- Vorlauffer, K. (1990):** *Dritte-Welt-Tourismus - Vehikel der Entwicklung oder Weg in die Unter-entwicklung?* *Geographische Rundschau* 42, S. 4-13.
- Vorlauffer, K. (1993):** *Transnationale Reisekonzerne und die Globalisierung der Fremdenverkehrswirtschaft: Konzentrationsprozesse, Struktur- und Raummuster*. *Erkunde* 47, S. 267-281.
- Vorlauffer, K. (1996):** *Tourismus in Entwicklungsländern. Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Entwicklung durch Fremdenverkehr*. Darmstadt.
- Vorlauffer, K. (2001):** *Tourismus - ein Instrument zum Abbau regionaler Disparitäten in Entwicklungsländern?* *Geographie und Schule* 23, S.11-22.
- Vorlauffer, K. (2003):** *Tourismus in Entwicklungsländern. Bedeutung, Auswirkungen, Tendenzen*. *Geographische Rundschau* 55, S. 4-14.
- Warthun, N. (1997):** *Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft. Eine Studie zu den Erfahrungen deutscher Führungskräfte*. Bochum.
- Weber, M. (1925):** *Grundriss der Sozialökonomik*. Tübingen.
- Weiss, M. (1998).** *Studienreisen nach Marokko. Angebote, Teilnehmerkreis, Reismotive, Images*. Passau (= *Maghreb-Studien* 9).
- Williamson, O.E. (1985):** *The Economic Institutions of Capitalism*. New York.
- World Travel & Tourism Council WTTC (2003):** *Morocco. Travel & Tourism forging ahead. The 2004 travel and tourism economic research*. London. www.wttc.org
- Zuanon, J.-P. (2003):** *Première ascension touristique du Toubkal*. In : *Montagnes Marocaines* (=Revue du Club Alpin Français de Casablanca – Maroc, 11), S. 10-11.

Anhang

	Allibert	Atalante	Club Aventure
Umweltschutz und Entwicklung	Mountain Wilderness ; Tourism for development ; Déserts propres ; La fondation Allibert ; Agir pour un Tourisme Responsable (ATR)	Ecotourism society; East African Wildlife Society; Charte éthique du voyageur	Handicap international ; Vivre debout ; Deserts propres ; Tourism for Development
Qualität und Absicherung	IATA	APS (Association Professionnelle de Solidarité des Agences de Voyages) ; IATA	
	La Balaguère	La Burle	Nouvelles Frontières
Umweltschutz und Entwicklung	Charte Vagabondages ; Associaton Ventes du Sud – Solidarité – Développement (Mauretanie)	Charte Vagabondages ; Agence Nationale pour les cheques-Vacances	Association Tetraktys (Senegal)
Qualität und Absicherung			APS
	Tamera	Terre d’Aventure	Zig-Zag, Nomade
Umweltschutz und Entwicklung	Les Amis de Timia (Niger) ; Association Action Mongolie	Tourism for Development	
Qualität und Absicherung			APS
	Hauser-Exkursionen	Schulz Aktiv Reisen	Wikinger
Umweltschutz und Entwicklung	Sir Edmund Hillary-Stiftung ; Unterstützung mehrerer lokaler Kleinprojekte	Forum anders reisen	Gesellschaft zur Förderung konkreter Entwicklungsprojekte (GFE)
Qualität und Absicherung		tourVers	
	Discover Adventure	Guerba	Explore
Umweltschutz und Entwicklung	Challenge for Charity Trips	East African Wildlife Society	Know before you go, WWF support, Friends of Conservation Sight Savers International Sunshine project Egypt Kutch Yuvak Sangh Trust India SOS children, Send a Cow (Ethiopia), Friendship of the Galapagos, Azafady (Madagsacar), Elephant Crops & People (Uganda), Adopt a Minefield, The Travel Foundation, Tourism concern – campaign for ethical and fairly traded tourism
Qualität und Absicherung	ATOL	AITO, Kenyan Association of Tour Operators, Tour and Safari Association Namibia (TASA), Southern Africa Tourism Services Association, ATOL , IATA , Guerba quality charter	Association of independent Tour Operators (AITO) ATOL IATA
Auszeichnungen		Wanderlust Travel Award 2001; Centre for Environmentally Responsible Tourism : Environmental Award	3-star award responsible tourism status by Association of Independent Tour Operators
	Adventure Company	Exodus	Sherpa
Umweltschutz und Entwicklung	Plan – be part of it, Water Aid, Friends of Conservation, The Travel Foundation	Tour Operators Initiative for sustainable tourism development	
Qualität und Absicherung	FTO (Federation of Tour Operators), ATOL, IATA	ATOL IATA	ATOL

Tabelle 8: Institutionen als Instrument der Vertrauensbildung

Kontaktierte Reiseveranstalter

Frankreich

- Allibert-Voyages, Chapareillan (www.Allibert-voyages.com)
- Atalante, Lyon (www.atalante.fr)
- Club Aventure, Marseille (www.clubaventure.fr)
- La Balaguère (www.balaguere.com)
- La Burle (www.laburle.com)
- Horizon Nomades, Strassbourg (honomade@club-internet.fr)
- Nomade Aventure, Paris (www.nomade-aventure.com)
- Nouvelles Frontières (www.nouvelles-frontieres.fr)
- Tamera, Lyon (www.tamera.fr)
- Terre d'Aventures, Paris (www.terdav.com)
- Zig-Zag, Paris (www.zig-zag.tm.fr)

Großbritannien

- Discover Adventure, Netherhampton, Salisbury (www.discoveradventure.com)
- Exodus, London (www.exodus.co.uk)
- Explore! Aldershot, London (www.exploreworldwide.com)
- Footloose Adventure Travel, Illkley, West Yorkshire (www.footlooseadventure.co.uk)
- Guerba Adventures & Discovery Holidays, Westbury, Wiltshire (www.guerba.co.uk)
- Sherpa Expeditions, Hounslow, London (www.sherpa-walking-hollidays.co.uk)
- Travelbag Adventures, Alton, London (www.travelbag-adventures.co.uk)
- Walks Worldwide, High Bentham, Lancaster www.walksworldwide.com

Deutschland

- Hauser Exkursionen, München (www.hauser-exkursionen.de)
- Schulz Aktiv Reisen, Dresden (www.schulz-aktiv-reisen.de)
- Wikinger Reisen, Hagen (www.wikinger-reisen.de)

Kontaktierte Reiseagenturen in Marokko

- Adrar Aventure, Marrakech (www.morocco-travel-adventure.com)
- Algeria Tours, Marrakesch
- Ame Aventure, Marrakesch
- Atlas Sahara Trek, Marrakesch (www.atlas-sahara-trek.com)
- Desert et Montagne, Ouarzazate (www.desert-montagne.ma)
- Dynamic Tours, Casablanca (www.dynamictours.com)
- Loisir et Voyages, Marrakesch
- Mountain Safari Tours, Marrakesch
- Nature Culture Voyage, Marrakesch www.marocotrekking.de
- Pampa Voyage, Marrakesch (www.pampamaroc.com)
- Rabat Tours, Rabat (www.ribat-tours.ma)
- Sport Travel, Marrakesch
- Tizi Randonnée, Kenitra (www.tizirando.co.uk.ma)
- Tourisport, Marrakesch

Leitfaden für das Gespräch mit den internationalen Veranstaltern

Allgemeine Unternehmensdaten und Beschreibung der geschäftlichen Situation

- Jahr der Unternehmensgründung, Anzahl der Mitarbeiter, Anzahl der Filialbetriebe und Tochterunternehmen, Geschäftsform, Tourangebote und Reiseformen, Aktivitäten außerhalb des Kernbereiches.
- Durchschnittliche Anzahl der Touristen insgesamt/ der Marokkoreisenden pro Jahr
- Seit wann wird Marokko im Angebot geführt? Welche Zielgebiete werden innerhalb Marokkos bedient? Welche Bedeutung haben die marokkanischen Zielgebiete im Vergleich zu anderen Destinationen für das Unternehmen?
- Beschreibung der Trendentwicklung für den Trekkingtourismus generell und für die marokkanischen Zielgebiete im Besonderen.

Geschäftliche Beziehung

- Mit welchen und mit wie vielen marokkanischen Agenturen arbeitet man zusammen?
- Wie hat man die Partneragenturen gefunden?
- Falls keine Zusammenarbeit mit einem marokkanischen Partner vorliegt, aus welchen Gründen hat man sich gegen eine Kooperation entschieden?
- Wie wird die Aufgabenverteilung gesehen?
- Könnten sie eine kurze Charakterisierung der Geschäftsbeziehung abgeben (Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Partneragentur, Länge und Art der Verträge, Häufigkeit und Form der Kommunikation, persönliche Beziehung zu den marokkanischen Partnern, wechselseitiges Vertrauen, Problembereiche im Geschäftsalltag, Beschreibung von *critical incidents*).
- Welche Kriterien sind für die Auswahl und eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem marokkanischen Partner ausschlaggebend?
- Welche Möglichkeiten existieren, um die Einhaltung der geforderten Kriterien sicherzustellen und Probleme zu vermeiden?
- Gab es vor dem jetzigen Partner in Marokko frühere, bereits gekündigte Geschäftsbeziehungen? Wenn ja, warum wurden diese beendet?
- Haben Sie jemals daran gedacht ihren jetzigen Partner in Marokko zu wechseln oder dessen Leistungen über ein Tochterunternehmen in Marokko selbst zu erbringen?
- Was bedeuten die Begriffe Qualität, Vertrauen, Kundenzufriedenheit? Welche Ansprüche werden an das Umwelt-, Sozialbewusstsein der marokkanischen Partner gestellt? Gibt es darüber klare Absprachen
- Leisten Sie technische oder finanzielle Unterstützung oder die Vermittlung von Know how für die marokkanischen Akteure?
- Existieren Partnerschaften oder strategische Allianzen mit anderen Reiseveranstaltern oder sonstigen touristischen Unternehmen? Auf welcher Ebene?
- Existiert Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen (staatliche Einrichtungen, NGOs, Forschung)?

Finanzielle Aspekte

- Können sie eine ungefähre Verteilung des Reisepreises für eine Tour in Marokko auf die einzelnen Akteure aufzeigen?
- Welcher Anteil entfällt dabei auf die eigene Unternehmensleistung und welcher Profit lässt sich daraus durchschnittlich realisieren? Welche Strategien verfolgen Sie, um diesen Anteil zu maximieren
- Wen sehen sie als direkte Konkurrenz
- Welche Perspektive sehen sie für ihr Unternehmen in der Zukunft?

Leitfaden für das Gespräch mit den marokkanischen Reiseagenturen

Identification de l'agence

- Date de création, origine du propriétaire, activité antérieure du propriétaire, nombre d'employés permanents et occasionnels. Type de société
- Description de tous les produits touristiques et activités offerts par l'agence
- Est-ce que l'agence dispose du matériel de bivouac
- Est-ce que l'agence dispose de propres véhicules
- Est-ce que l'agence possède des lieux de l'hébergement ou de restauration
- Nombre de touristes par an, pourcentage des touristes individuels et organisés, répartition selon la nationalité, répartition selon les différentes destinations
- Evolution du nombre de clients

Aspects relationnels

- Est-ce que vous êtes en coopération avec un ou plusieurs tour-opérateurs internationaux ? Depuis quel temps existent ces coopérations ? Est-ce qu'il y a des contrats de partenariat déjà résiliés ? Si oui, pourquoi et qui les a résilié ? Description des raisons pour la fin de contrat.
- Description de la fondation du partenariat.
- Description de la coopération avec les tour-opérateurs. Particularités nationales, nature du contrat, fréquence et nature de communication, confiance réciproque, incidents critiques.
- Quelle est la répartition des tâches dans le tourisme de montagne, qui fait quoi ?
- Quels sont les critères, règles et standards à suivre pour réussir dans le tourisme
- Quel rôle jouent les relations familiales dans les activités de l'agence. Est-ce que des membres de la famille du propriétaire travaillent pour l'agence ? Si oui, combien et dans quelle fonction ?
- Est-ce qu'il y a des membres de la famille qui travaillent dans le tourisme mais hors de l'agence ? Est-ce qu'il y a une préférence pour travailler avec eux ?
- Description des relations avec les acteurs régionaux et locaux. Nature de contrat, fréquentation des contacts, cas problématiques. Quels sont les critères qui doivent être respectés par un guide/ muletier/ gîteur/ agence de transport pour coopérer avec l'agence ?
- Quels sont les critères avec lesquels vous faites le choix de vos partenaires locaux ?
- Quels sont les moyens de contrôle et de sanction effectués par l'agence pour assurer le respect de ces règles ?
- Existente-t-il des coopérations ou stratégies communes entre vous et des autres agences de voyage ? Si oui, pour quels aspects ?
- Est-ce que vous êtes membre d'une association touristique ?

Aspects financiers

- Quels sont les salaires payés pour un guide/ un muletier /un chauffeur/ employé de bureau ?
- Pourriez-vous faire une répartition du prix d'un voyage entre les différents acteurs ?
- Quels sont les voyages les plus profitables pour vous ?
- Est-ce que vous êtes branché sur l'Internet ? Si oui, pourquoi utilisez-vous l'Internet et comment jugez-vous la valeur de ce moyen de communication ?

Perspectives

- Comment considérez-vous l'évolution du tourisme de montagne au Maroc et quels sont vos perspectives pour l'avenir ?
- Selon vous, quels sont les points faibles dans le tourisme au Maroc et quels sont les mesures à prendre pour qu'il développe mieux dans les montagnes marocaines ?

Leitfaden für das Gespräch mit den Guides de Montagne

Caractéristiques sociodémographiques

Age, sexe, lieu de naissance, activité antérieure, niveau d'instruction, statut professionnel

Formation

- Diplôme du CFAMM à Tabant ? Si oui, dans quelle année ?
- Quelles formations avez-vous faites ? Langues maîtrisées ?
- Estimation personnelle de la formation à Tabant, critiques
- Avez-vous bénéficié d'une autre formation en dehors de celle du CFAMM ? Si oui, par quels organismes et sur quels thèmes ? Comment avez-vous apprécié cette formation ?

Aspects relationnels

- Quelles sont les tâches confiées au guide ?
- Quel est votre statut personnel ?
- Description de la relation avec les agences de voyage, estimation de la position des guides dans le tourisme en général et de sa situation en particulier.
- Organisez-vous des randonnées à titre personnel ? Si oui, description de la situation comme guide qui organise des randonnées. Comment faire pour attirer les clients et pour organiser toutes les activités qui y sont nécessaires.
- Est-ce que vous avez des membres de la famille qui travaillent aussi dans le secteur touristique ? Si oui, dans quelle activité ? Est-ce que les relations familiales jouent un rôle pour votre situation professionnelle ?

Aspects financiers

- Combien de circuits avez-vous guidés cette année ? Dans quels massifs ? Combien de tours de la part d'une agence, combien à titre personnel ?
- Quel est votre salaire payé par l'agence ?
- Quel est votre tarif pour l'organisation d'un trekking
- Existe-t-il de la concurrence pour les tâches confiées au guide. Estimation de la situation concurrente et propositions pour résoudre cette problématique.

Perspectives

- Estimation générale de l'évolution du tourisme de montagne au Maroc à l'avenir
- Quels sont vos objectifs à long terme dans le secteur touristique ?
- Êtes-vous satisfait d'être guide ?

Fragebogen für das Gespräch mit den Gîteurs und Chef-Muletiers

Informations générales sur le gîte

Raison sociale, date de création, classement, capacité en chambres et en nuitées, équipement des chambres, services offerts.

Informations sur le gîteur

Age, sexe, profession antérieure, profession secondaire

Personnel

- Nombre total des personnes vivant avec le chef de ménage, nombre de membres de la famille travaillant dans le gîte, nombre des employés non familiaux.
- Y a t'il des autres membres de la famille qui travaillent dans le tourisme hors ceux du gîte. Si oui dans quelles activités ? Quelle est leur importance pour les affaires du gîte ?

Aspects relationnels

- Est-ce que vous êtes en relation avec d'autres acteurs touristiques. Si oui, pourriez-vous donner une brève description de ces relations ?

Aspects financiers

- Combien de personnes ont passé la nuit chez vous pendant l'année passée ?
- Combien paye t-on pour les services respectifs du gîte. Est-ce qu'il y a des touristes qui demandent seulement certains services (douche, restaurant, bazar etc.)
- Est-ce que le tourisme peut couvrir toutes les dépenses du foyer ?
- Si no, est-ce que le tourisme est l'activité la plus importante? Quelles sont les activités supplémentaires ?
- Comment attirez-vous les touristes ?
- Comment avez-vous financé la construction du gîte

Estimations personnelles et perspectives

- Pourriez-vous décrire comment votre vie a changé depuis que vous êtes actif dans le secteur touristique
- Comment estimez-vous l'évolution touristique récente et comment croyez vous que le tourisme va se développer à l'avenir ?
- Quelles sont vos perspectives dans le tourisme ?

Questions destinées aux gîteurs qui aussi rempli la fonction d'un chef-muletier.

- Description des critères selon lesquels on fait le choix des muletiers
- Nombre maximal de muletiers et mules disponible en haute saison
- Quel est le rôle des (chef-) muletiers pendant le circuit ?

Dipl.Geogr. Ralph Lessmeister
Lehrstuhl für Stadtgeographie und
Geographie des ländlichen Raumes



Lehrstuhl für Stadtgeographie, Universität Bayreuth, 95440 Bayreuth

Liebe Trekker/-innen, liebe Mountainbiker/-innen,

Einige anstrengende, aber hoffentlich auch beeindruckende und aufregende Tage liegen nun hinter Ihnen. Jetzt wo ihr Aufenthalt in den marokkanischen Bergen dem Ende entgegengeht, möchten wir Sie bitten, noch einmal Ihre Erfahrungen und Eindrücke über diese Region zu sammeln und über die Beantwortung des vorliegenden Fragebogens mitzuteilen. Der Fragebogen ist Teil eines Forschungsprojektes, welches die Universität Bayreuth in Zusammenarbeit mit der Université Mohammed V in Rabat durchführt. Kernfrage dabei ist, welche Impulse der Trekkingtourismus auf die Regionalentwicklung in den marokkanischen Bergen geben kann. Dabei spielen ihre Motive und Einschätzungen eine wichtige Rolle. Wir möchten Sie daher bitten unsere Arbeit zu unterstützen, indem sie uns die folgenden Fragen beantworten.

Bereits an dieser Stelle möchte ich mich für ihre Mithilfe bedanken.

PS: Liebe Mountainbiker/ -innen,

In unserem Fragebogen sprechen wir immer von Trekkern und Trekking. Natürlich sind wir aber auch an ihrer Meinung interessiert. Da aber die Teilnehmer von Trekkingtouren die Mehrzahl der Touristen im Jebel Saghro darstellt und vor allem, um die Fragen so kurz und übersichtlich wie möglich zu gestalten, haben wir uns entschieden auf die entsprechenden Formulierungen für Mountainbiker zu verzichten. Bitte halten Sie dies nicht für eine Geringschätzung ihrer Art des Reisens, es liegen lediglich formale Überlegungen zugrunde.

Vielen Dank für ihr Verständnis.

1. Sind Sie das erste Mal in Marokko, oder haben Sie das Land zu einem früheren Zeitpunkt schon einmal besucht?

- Bin zum ersten Mal in Marokko Bin bereits zum ___ x in Marokko

2. Welche Regionen haben Sie im Verlauf Ihres früheren Besuches bereits besucht (Mehrfachnennung möglich)?

- Agadir/ Atlantikküste Sahara/ Wüste Mittlerer Atlas
 Tanger/ Mittelmeerküste Hoher Atlas Jebel Saghro
 Königsstädte Straße der Kasbahs Sonstige

3. Ist dies ihre erste Trekkingtour? Wenn nicht, in welchen Ländern/ Regionen und wie oft haben Sie bereits eine Trekkingtour unternommen?

- Ja, dies ist meine erste Trekkingtour
 Nein, ich war bereits ___ x in _____
_____ x in _____
_____ x in _____

4. Woher beziehen Sie Ihre Informationen über Trekkinggebiete (Mehrfachnennung möglich)?

- Reiseführer Bekannte Vereinsmitteilungen Internet
 Reisekataloge Zeitschriften/ Magazine Messen/ Vorträge Sonstiges
(bitte angeben)

5. Sind sie Mitglied in einem Wanderclub, Alpenverein, o.ä.?

- Ja Nein

6. Wie sind sie auf die Idee gekommen, eine Trekkingtour im Hohen Atlas zu unternehmen?

- Reiseführer Bekannte Vereinsmitteilungen Internet
 Reisekataloge Zeitschriften/ Magazine Messen/ Vorträge Sonstiges
(bitte angeben)

7. Besuchen Sie den Hohen Atlas ...

- Als Teilnehmer einer organisierten Tour Als Individualreisender mit angemieteten Guide/ Maultieren
 Auf eigene Faust (ohne Guide)

8. Falls Sie einen Guide und Mulis nutzen, wo haben Sie diese angemietet?

Habe Guide und Mulis in _____ angemietet

9. Falls Sie Teilnehmer einer organisierten Tour sind, haben Sie die Tour bei einem europäischen Veranstalter oder bei einem marokkanischen Veranstalter gebucht (wie lautet der Name ihres Veranstalters)?

- Bei einem europäischen Reiseveranstalter
 Bei einem marokkanischen Veranstalter _____

10. Wo und wie haben Sie ihre Reise gebucht?

- | | Direkt im
Geschäftslokal | Über Internet | Über Post/ Fax/
Telephon |
|--|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Reisebüro/ Reisemittler in Europa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Reisebüro/ Hotel in Marokko | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Direkt beim Veranstalter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges(bitte angeben) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Im Folgenden interessieren uns vor allem ihre Motivationen und Erwartungen sowie die Einschätzung ihrer Tour im Hohen Atlas

11. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte vor Ihrer Abreise für eine Trekkingtour hier im Hohen Atlas gewesen? (1=sehr wichtig, 5=unwichtig)

	1	2	3	4	5
Fremdartige Landschaft	<input type="checkbox"/>				
Unberührte Natur abseits der Zivilisation	<input type="checkbox"/>				
Wüste erleben	<input type="checkbox"/>				
Kontakt mit den Einheimischen	<input type="checkbox"/>				
Kultur eines islamischen Landes	<input type="checkbox"/>				
Der Hohe Atlas ist vom Tourismus noch nicht so überlaufen	<input type="checkbox"/>				
Körperliche Herausforderung	<input type="checkbox"/>				
Schwierigkeitsniveau des Gebietes	<input type="checkbox"/>				
Naturbewusstes und sanftes Reisen	<input type="checkbox"/>				
Gipfelmöglichkeiten, sportlicher Anspruch	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Gründe	<input type="checkbox"/>				

12. Und wie haben sich Ihre Erwartungen erfüllt? (1=völlig erfüllt, 5=überhaupt nicht erfüllt)

	1	2	3	4	5
Fremdartige Landschaft	<input type="checkbox"/>				
Unberührte Natur abseits der Zivilisation	<input type="checkbox"/>				
Wüste erleben	<input type="checkbox"/>				
Kontakt mit den Einheimischen	<input type="checkbox"/>				
Islamische Kultur	<input type="checkbox"/>				
Der Hohe Atlas ist vom Tourismus noch nicht so überlaufen	<input type="checkbox"/>				
Körperliche Herausforderung,	<input type="checkbox"/>				
Schwierigkeitsniveau des Gebietes	<input type="checkbox"/>				
Naturbewusstes und sanftes Reisen	<input type="checkbox"/>				
Gipfelmöglichkeiten, sportlicher Anspruch	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Gründe	<input type="checkbox"/>				

13. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit ihrem jetzt zu Ende gehenden Aufenthalt im Hohen Atlas?

Sehr zufrieden Teilweise zufrieden Eher unzufrieden Unzufrieden

14. Nun möchten wir es genauer wissen: Welche Aspekte der Tour haben Ihnen sehr gut, welche weniger gut gefallen?

	Sehr gut	Teils/ Teils	Weniger gut
Unterkunft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verpflegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hygiene/ Sanitäre Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betreuung durch den Guide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprachliche Verständigung mit dem marokkanischen Guide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierigkeit/ Dauer der Touretappen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Landschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Bitte beurteilen Sie nun die Fähigkeiten ihres marokkanischen Guides mit Noten von 1 (Sehr gut) bis 5 (Unzureichend); 0= Keine Aussage möglich

	1	2	3	4	5	0.
Kenntnis des Geländes						
Kenntnis der Kultur/ Geschichte						
Naturkundliche Aspekte						
Sprachliche Verständigung mit den Touristen						
Erste Hilfe, Sicherheitsbelange						
Menschliche Qualitäten						
Vermittlung zwischen Touristen und Einheimischen						

16. Würden Sie sagen, dass die Ausbildung eines marokkanischen Guides einer europäischen Bergführerausbildung vergleichbar ist?

Ja, ist vergleichbar Nein, ist nicht vergleichbar Kann ich nicht beurteilen

17. Welche Aspekte dieser Trekkingreise können ihrer Meinung nach besser von einem marokkanischen Guide und welche besser von einem europäischen Reiseleiter vermittelt werden?

	Marokkanischer Guide	Europäischer Reiseleiter
Kenntnis des Geländes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen über Kultur/ Geschichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen über Geologie, Fauna und Flora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erste Hilfe, Sicherheitsbelange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensperson und Ansprechperson für Touristen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt zwischen Touristen und Einheimischen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im nächsten Abschnitt geht es uns in erster Linie um ihre persönlichen Erfahrungen im Kontakt zu den Einheimischen

18. Übernachten Sie prinzipiell lieber im Zelt oder in einer Gîte?

Lieber im Zelt Lieber in einer Gîte In beiden gleich gern

19. Haben Sie im Verlauf Ihrer Tour bei Einheimischen in einer Gîte übernachtet? (Falls nicht, weiter mit Frage 23)

Ja (wie oft?) _____ x Nein

20. Wie gut hat Ihnen die Übernachtung dort gefallen?

- Sehr gut Einigermaßen gut. Überhaupt nicht (bitte nennen Sie die Gründe)
- _____

21. Oftmals besteht beim Kontakt zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen Unsicherheit und Unbehagen. Welche sind für Sie die größten Hemmnisse für einen Kontakt zwischen Ihnen und Marokkanern

- Habe keine oder nur unzureichende Sprachkenntnis Unterschiede in der Bildung
- Kenne die Sitten und Gebräuche nicht und weiß daher nicht wie man sich richtig verhält Fühle mich aufgrund unterschiedlicher religiöser Ansichten unsicher
- Sonstige Gründe (bitte angeben) _____ Marokkaner haben einfach eine andere Mentalität
- Für mich gibt es überhaupt keine Hindernisse im Kontakt zu den Marokkanern

22. Glauben Sie, dass der Dritt-Welt Tourismus in seiner Gesamtheit eher positive oder eher negative Auswirkungen für die besuchten Länder aufweist?

- Eher positive Eher negative Hält sich die Waage Kann ich nicht sagen

23. Bitte geben Sie auf der folgenden Skala an, ob der Trekkingtourismus ihrer Meinung und Wahrnehmung nach eher positive oder eher negative Auswirkungen auf den Hohen Atlas hat.

	sehr negative	negative	weder noch	positive	sehr positive	weiß nicht
Ökonomische Auswirkungen	<input type="checkbox"/>					
Ökologische Auswirkungen	<input type="checkbox"/>					
Soziale Auswirkungen	<input type="checkbox"/>					

24. Würden Sie sagen, dass die von ihnen gewählte Reise die Vorgaben des sanften Reisens erfüllt?

- Erfüllt die Anforderungen völlig Erfüllt die Anforderungen teilweise
- Erfüllt die Anforderungen kaum Kann ich nicht beurteilen

25. Wurden von Ihrer Agentur/ Reiseleiter/ Guide Hinweise für Ihren Aufenthalt hier im Hohen Atlas gegeben? Wenn ja, welche?

- Hinweise zum Kontakt mit den Einheimischen _____
- Hinweise zum Naturschutz _____
- Nein, solche Themen wurden nicht angesprochen

26. Haben Sie während ihres Aufenthaltes im Hohen Atlas Geld (außer Trinkgeld für die Trekkingmannschaft) ausgegeben und wenn ja, wie viel und wofür?

- Ja, habe Geld ausgegeben und zwar _____ DH für _____
- Nein, ich habe kein Geld ausgegeben

Zum Schluss noch einige allgemeine Informationen

27. Alter: _____ **28. Geschlecht:** M W **29. Beruf:** _____

30. Fremdsprachenkenntnisse

- | | | | |
|-------------|-----------------------------------|--|---|
| Französisch | <input type="checkbox"/> Fließend | <input type="checkbox"/> Grundkenntnisse | <input type="checkbox"/> Keine Kenntnisse |
| Englisch | <input type="checkbox"/> Fließend | <input type="checkbox"/> Grundkenntnisse | <input type="checkbox"/> Keine Kenntnisse |
| Arabisch | <input type="checkbox"/> Fließend | <input type="checkbox"/> Grundkenntnisse | <input type="checkbox"/> Keine Kenntnisse |
| Spanisch | <input type="checkbox"/> Fließend | <input type="checkbox"/> Grundkenntnisse | <input type="checkbox"/> Keine Kenntnisse |

Wenn Sie abschließend ihren Urlaub noch einmal Revue passieren lassen, was sind für Sie die schönsten Momente gewesen?

...und was hat ihnen ausgesprochen missfallen?

Vielen Dank für ihre Mitarbeit. Mit der Beantwortung dieser Fragen haben Sie uns sehr geholfen. Mir bleibt nur noch, Ihnen einen angenehmen weiteren Aufenthalt in Marokko und viele schöne Erinnerungen an ihren Urlaub im Hohen Atlas zu wünschen

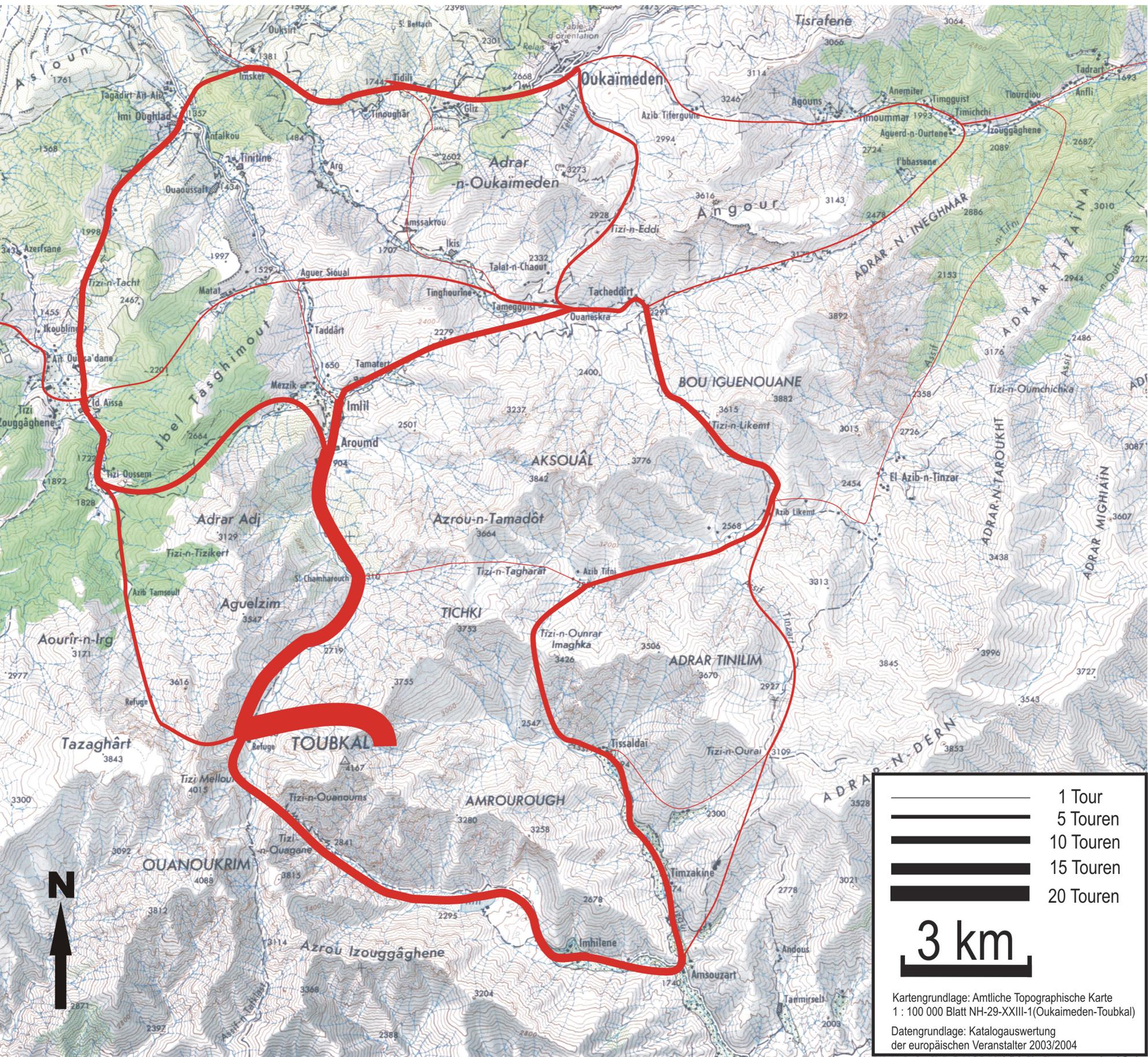
Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Ferner erkläre ich, dass ich anderweitig mit oder ohne Erfolg nicht versucht habe, diese Dissertation einzureichen. Ich habe keine gleichartige Doktorprüfung an einer anderen Hochschule endgültig nicht bestanden.

Bayreuth, 14.02.2005

Übersichtskarte Tourenverläufe im Gebiet des Jebel Toubkal

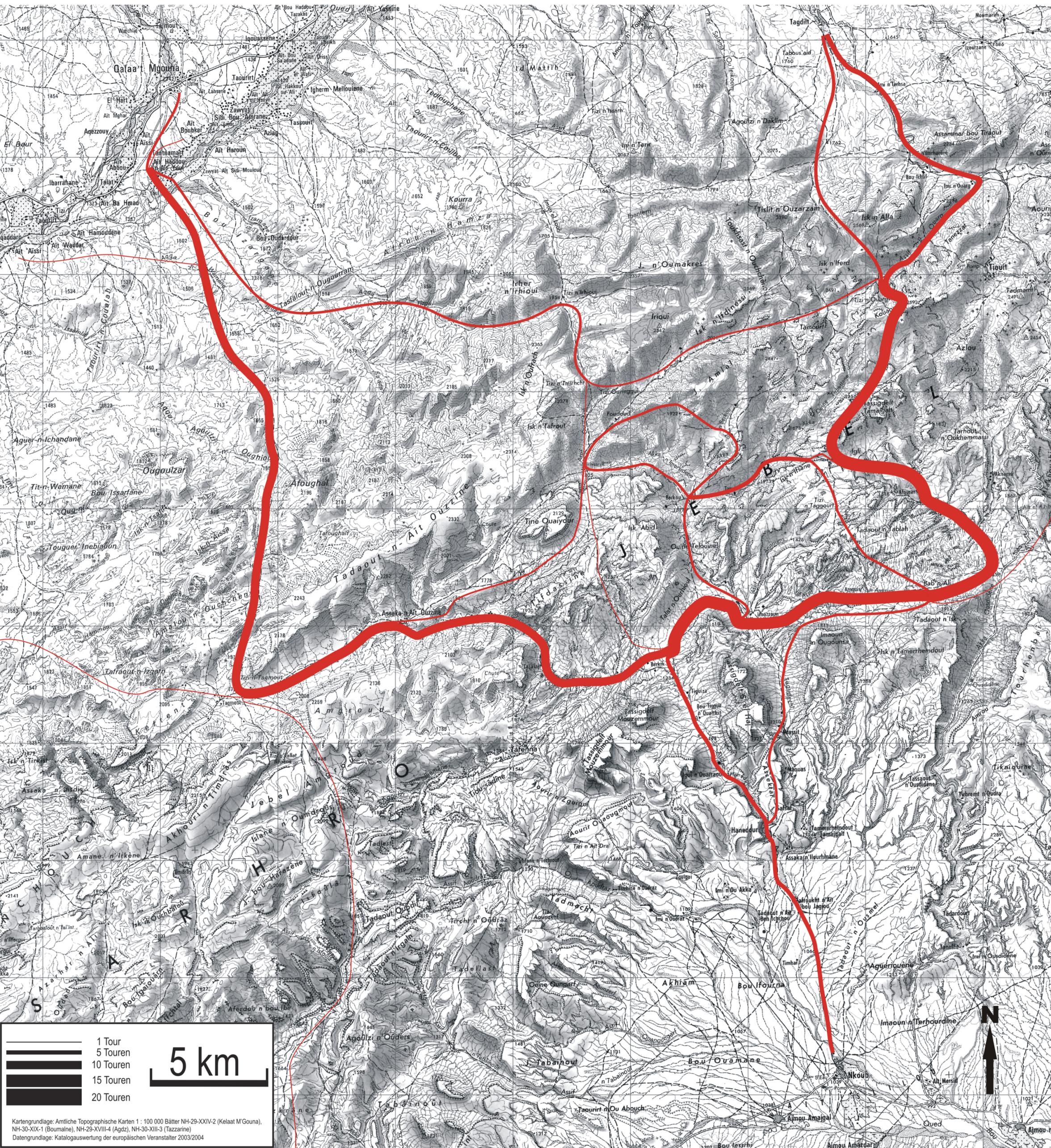


	1 Tour
	5 Touren
	10 Touren
	15 Touren
	20 Touren

3 km

Kartengrundlage: Amtliche Topographische Karte
1 : 100 000 Blatt NH-29-XXIII-1(Oukaimeden-Toubkal)
Datengrundlage: Katalogauswertung
der europäischen Veranstalter 2003/2004

Übersichtskarte Tourenverläufe im Jebel Saghro

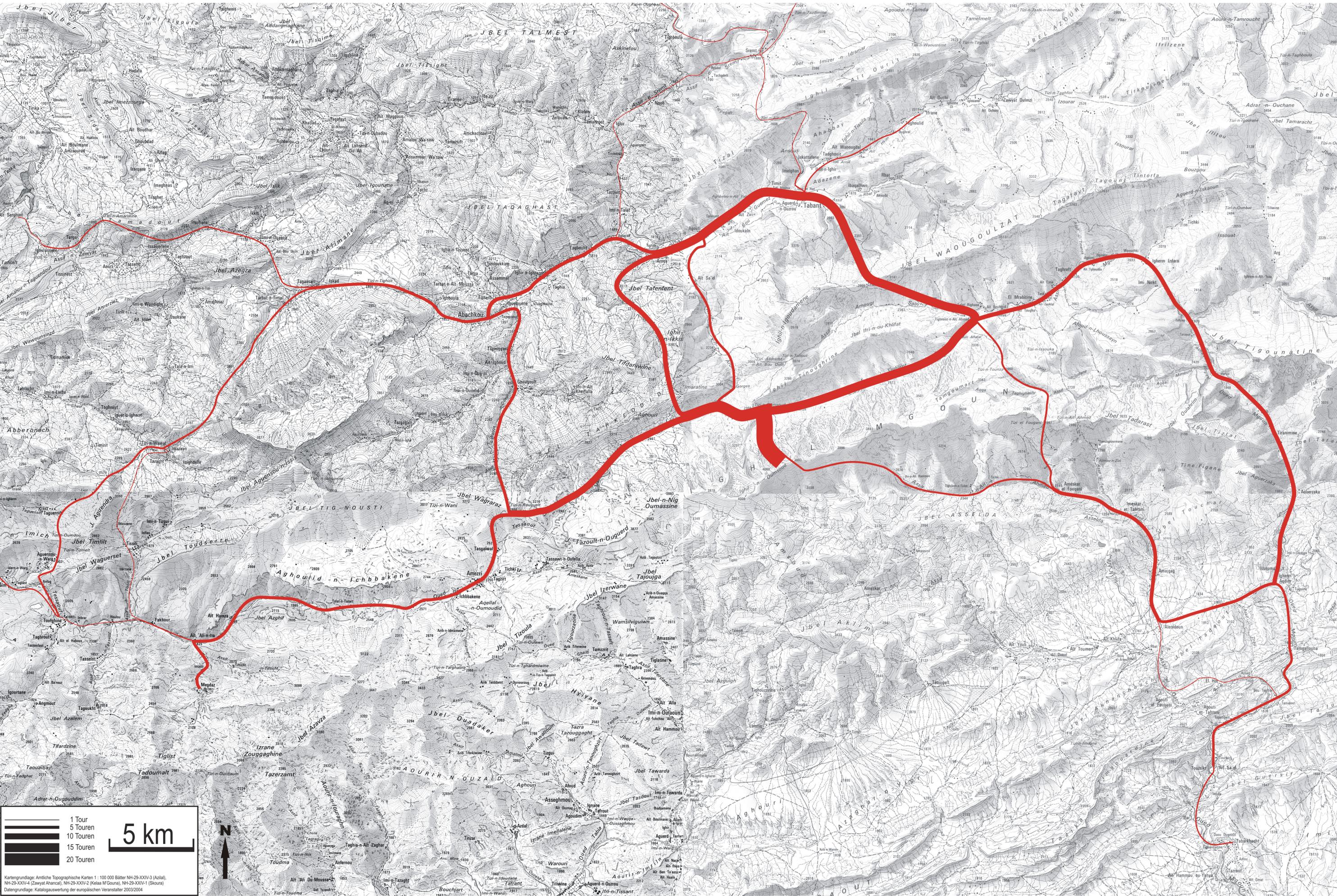


	1 Tour
	5 Touren
	10 Touren
	15 Touren
	20 Touren

5 km

Kartengrundlage: Amtliche Topographische Karten 1 : 100 000 Bätter NH-29-XXIV-2 (Kelaat M'Gouna), NH-30-XIX-1 (Boumaine), NH-29-XVIII-4 (Agdz), NH-30-XIII-3 (Tazzarine)
 Datengrundlage: Katalogauswertung der europäischen Veranstalter 2003/2004

Übersichtskarte Tourenverläufe im Zentralen Hohen Atlas



1 Tour
5 Touren
10 Touren
15 Touren
20 Touren

5 km

N

Kartengrundlage: Amtliche Topographische Karten 1 : 100 000 Bätter NH-29-XXIV-3 (Azila), NH-29-XXIV-4 (Zawiat Ahancal), NH-29-XXIV-2 (Kella M'Gouna), NH-29-XXIV-1 (Skoura)
Datengrundlage: Kalogouswertung der europäischen Veranstanter 2003/2004