

Tourismus und kulturelles Erbe – zum Verhältnis zweier Lieblingsfeinde

Heinz Buri

Die meisten Menschen sind Touristen, fast überall. Die Gäste in kulturellen Einrichtungen und Stätten haben unterschiedliches Vorwissen, sind in ihren Erwartungen und Motiven unterschiedlich prädisponiert – und genau das ist die Herausforderung für die Kulturträger und an ein intelligentes Besuchermanagement, an ein Handeln im Sinne des Gastes und im Sinne des Kulturgutes.

niert der Kreislauf. Voraussetzung ist ein kluges Besuchermanagement, es sichert im Falle hochsensibler Ensembles die Denkmalverträglichkeit. Deswegen verläuft die Distinktion nicht entlang der Grenze guter Tourist (gebildet) – schlechter Tourist (ungebildet), die Hausaufgabe ist vor Ort zu leisten, die Distinktion lautet: gutes oder schlechtes Besuchermanagement unter Einhaltung der



Image-Plakatkampagne der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Motiv 1: Schloss Sanssouci.

Рекламно-представительская кампания Фонда Прусских дворцов и парков, плакат 1: Дворец Сан-Суси.

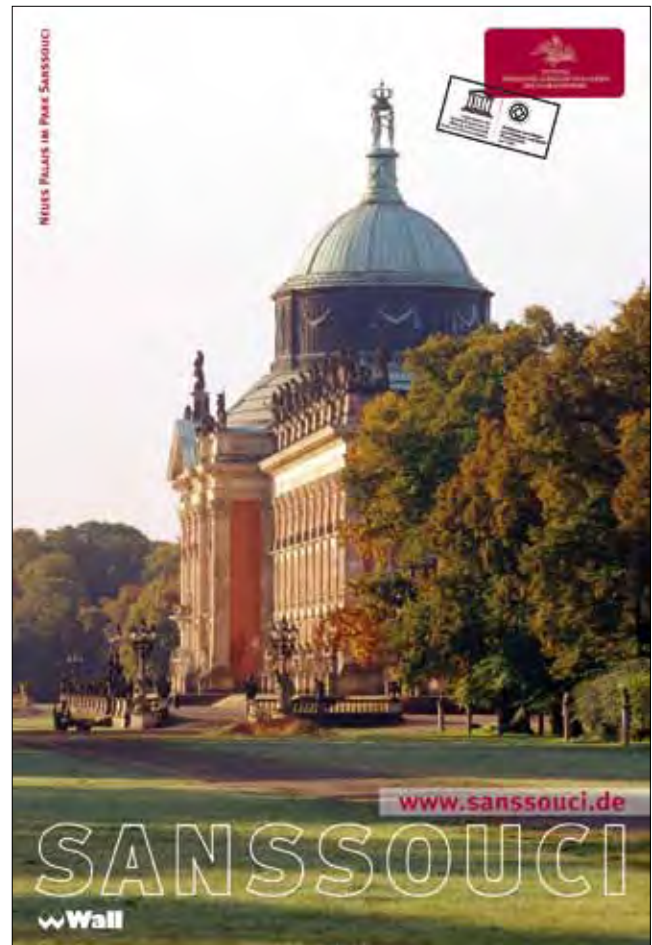


Image-Plakatkampagne der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Motiv 2: Neues Palais.

Рекламно-представительская кампания Фонда Прусских дворцов и парков, плакат 2: Новый дворец.

Kultur findet nicht auf einer Insel der Seligen statt, Kultureinrichtungen stehen nicht außerhalb von wirtschaftlichen Kreisläufen, sie sind Glieder von komplexen Mehrwertschöpfungsketten, und das ist auch gar kein Widerspruch zum öffentlichen Auftrag. Im Gegenteil: Durch wirtschaftliches Denken und Handeln können Kultureinrichtungen die Handlungsspielräume im Rahmen ihres Auftrags erweitern und effektiver gestalten. Und dafür ist der Tourismus ein guter Komplementär, auf ihn jedoch muss sich das Angebot einstellen, dann funktio-

denkmalpflegerischen Obergrenzen. Man selbst ist der Bildungsreisende, die anderen sind die Touristen – mit diesem Denkmodell wird man den Anforderungen eines Museumsbetriebes im 21. Jahrhundert nicht gerecht, ein Zensus auf der Grundlage des Bildungsnachweises ist nicht die Lösung.

„Touristenrennbahn“ hat man die im Rahmen des Masterplans Berliner Museumsinsel vorgesehene unterirdische Querschließung gescholten. Sie ermöglicht dem Gast, der nur „Highlights“ wie Nofretete oder den Pergamonaltar se-

hen möchte, den schnellen Zugang zu den Objekten seiner Begierde, der Gast ist „fast in – fast out“, erfreut sich möglicherweise weniger kognitiv und eher intuitiv an der Schönheit der Kunst und lässt durch die Kürze seiner physischen Präsenz denjenigen Raum, die Kontemplation suchen und die Aura des Originals möglichst ungestört erleben möchten. Ist das obsolet?

Kulturtourismus liegt im Trend, Kulturtourismus ist ein Wachstumssegment. Ein Indikator dafür sind die zahllosen kulturtouristischen Aus- und Weiterbildungsangebote. Aber: Was genau liegt im Trend, und wo im touristischen Leistungsportfolio spielt Kultur zunehmend eine Rolle? Kultur als Motivationsträger für Reisen und Reiseentscheidungen? Eine Zunahme von Studienreisen zu antiken Stätten in Grie-

Damit wird schon deutlich, dass Kulturtourismus begrifflich über keine konsistente Begriffsextension verfügt. Kurzum: Kultur ist für die Reisemotivation produktions- und nachfrageseitig ein Faktor, der sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann und damit auch unterschiedlich wirksam wird. Städtetourismus zum Beispiel lässt sich per definitionem als Kulturtourismus auffassen: Städte sind Kulturträger, und für jeden, der eine Stadt besucht, spielt Kultur als Motivationsmoment in unterschiedlicher Ausprägung eine Rolle. Jede Städtereise führt auch zu Zeugnissen der Geschichte: historisches Stadtbild, Kirchen, Solitäre und Ensembles von historischen wie zeitgenössischen Baukörpern. Im engeren buchbaren Angebotsbereich spielen dann kulturelle Einrichtungen wie Museen, Theater, Opernhäuser, Konzert-

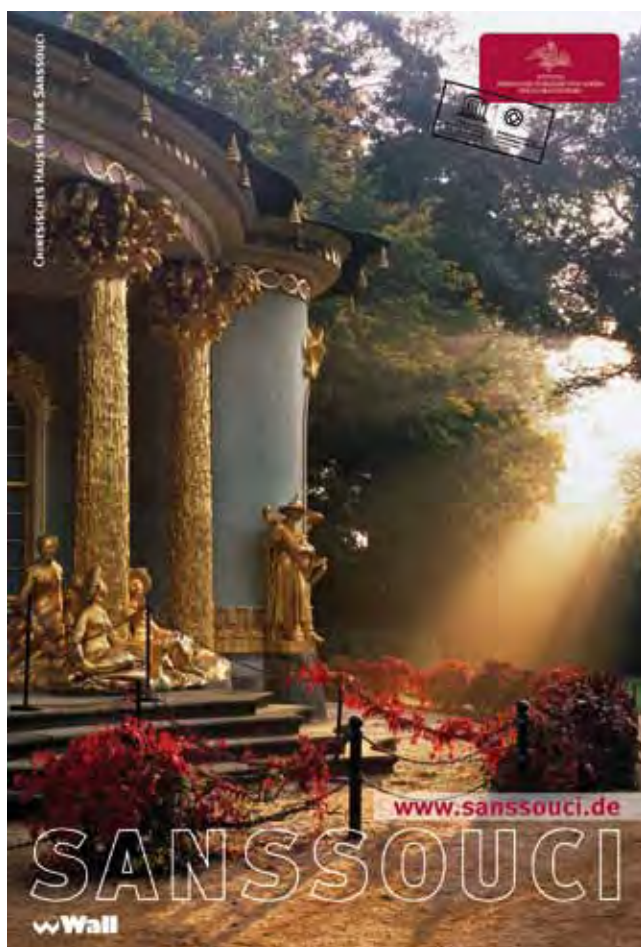


Image-Plakatkampagne der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Motiv 3: Chinesisches Haus.

Рекламно-представительская кампания Фонда Прусских дворцов и парков, плакат 3: Китайский чайный домик.

chenland? Kultur als entscheidender Faktor im Wettbewerb der Destinationen?

Ohne den mittlerweile zahllosen Definitionen von Kulturtourismus eine weitere hinzufügen zu wollen: Es geht um die Frage, in welchem Ausmaß Kultur in touristischer Angebotsentwicklung und Angebotspräsentation eine Rolle spielt und umgekehrt in der Nachfrage als subjektiver Motivationsfaktor auch rezipiert, für die Reiseentscheidung wirksam und gegebenenfalls als Angebotsbestandteil mit gebucht wird.



Image-Plakatkampagne der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Motiv 4: Orangerieschloss.

Рекламно-представительская кампания Фонда Прусских дворцов и парков, плакат 4: Дворец-Оранжерея.

häuser, aber auch Veranstaltungsformate wie Festivals eine besondere Rolle. Es ist deswegen sinnvoll, im Rahmen vom Städtetourismus primär motivierten und sekundär motivierten Kulturtourismus zu unterscheiden. Denn selbst im touristischen MICE-Segment – im Kongress- und Tagungstourismus – wird Kultur indirekt als Standortfaktor wirksam: Wenn der Deutsche Chirurgenverband sich dazu entschließt, die Jahreshauptversammlung in Berlin durchzuführen, dann hat die Wahl des Standortes auch mit der Attraktivität, mit

dem Kulturangebot und mit dem kulturell geprägten Image der Stadt zu tun. Und mit der Möglichkeit, attraktive Post-Convention-Programme anzubieten.

Städte sind Kulturträger, Städtetourismus ist Kulturtourismus

Beispiel Berlin: Bereits in den 1920er Jahren wurde Kultur („Stadt der Musik und des Theaters“) in der touristischen Werbung zur Positionierung genutzt. Während der Teilung Berlins hatten sich amputierte Kulturlandschaften beiderseits der Mauer funktional wieder komplettiert. Das wiederum hatte zur Folge, dass nach dem Fall der Mauer viele Einrichtungen doppelt und dreifach vorhanden waren, es gab drei Opernhäuser mit drei Ballettkompanien, acht Sinfonieorchester, zwei Gemäldegalerien, zwei Ägyptische Museen, zwei Postmuseen und rund 40 Theater. Es war nach dem Mauerfall eine kulturpolitische Entscheidung, die für die reine Binnennachfrage überdimensionierte Kulturlandschaft strukturbereinigt in ihrer Vielfalt zu erhalten und als Standortfaktor für das Stadtmarketing gezielt zu nutzen. Im Ergebnis hieß und heißt das: Kultur in Berlin ist Überschussproduktion und damit in besonderem Maße auf externe Nachfrage angewiesen. Das ist auch der Grund, warum Tourismus für das Berliner Kulturangebot strukturell eine zentrale Rolle spielt. Kultur und Tourismus sind hier – aber nicht nur hier – in ihrem Verhältnis geprägt von einer komplementären Interessenslage. Touristiker und Kulturschaffende sind damit fast ideale Partner, was nicht heißt, dass die Zusammenarbeit in Berlin faktisch immer konfliktfrei und frei von Vorurteilen erfolgt.

Tourismusunternehmen und -organisationen haben originär einen wirtschaftlichen Auftrag. Sie sind in einem sich verschärfenden internationalen Wettbewerb der Destinationen zunehmend auf Alleinstellungsmerkmale angewiesen und wachsen mit der steigenden kulturtouristischen Nachfrage mehr und mehr auch in bildungs- und kulturdidaktische Themenkomplexe hinein. Sie nutzen Geschichte und Kultur zur Positionierung und leisten die überregionale und internationale Vertriebsarbeit, die Kultureinrichtungen aus eigener Kraft nicht erbringen könnten. Kultureinrichtung hingegen sind in Zeiten knapper öffentlicher Kassen mehr und mehr auf die Erwirtschaftung von Eigeneinnahmen angewiesen, sie sind damit – unbesehen ihrer Rechtsform und ihres didaktischen und konservatorischen Auftrages – auch Wirtschaftsunternehmen. Eine Erhöhung der Auslastung und die Erhöhung der Refinanzierungsquote in Kultureinrichtungen sind nicht zuletzt über eine Steigerung des auswärtigen Besucheraufkommens zu erreichen, ergo über Tourismus. Also nochmals: eigentlich geradezu ideale Partner – und nicht natürliche Feinde.

Wir leben in einer Welt der Versatzstücke und der Globalisierung: Gastronomie, Einzelhandel und auch die Kultur sind – in unterschiedlichem Ausmaß – macdonaldisiert: McDonald, McPaper und McStage. Genau deswegen werden Kultur, Tradition und Geschichte zum Distinktivum, zur Alleinstellung und zum Wettbewerbsvorteil. Und zwar gegenläufig zur Angleichung der Innenstädte und der Nivellierung von Angeboten. Denn natürlich gibt es auch diesen

Trend, den so genannten raumlosen Tourismus, die *Urban Entertainment Parks*, die *All-inclusive*-Erlebniswelten von TUI, Neckermann und anderen. Es sind Versatzstücke im Angebotsportfolio der Reiseindustrie, die überall sein und funktionieren können. Wir haben damit zeitgleich gegenläufige Trends in der Angebotspolitik von Reiseunternehmen.

Die Tourismuswirtschaft hat kulturelle Präferenzen

Nicht alle Kulturangebote lassen sich touristisch vermarkten: Die gesamte Kulturproduktion einer Stadt oder Region ist nur in Teilen kongruent mit der kulturtouristischen Nachfrage. Berlin hat – alles zusammengenommen – rund 1.500 Veranstaltungen, Tag für Tag, nur ein Bruchteil davon hat eine Reichweite über den lokalen/regionalen Bereich hinaus. Auch für die touristische Vermarktung gilt: „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“. In der Konsequenz heißt das: Kulturtouristische Marktforschung muss zum Pflichtprogramm werden, der Kulturproduzent muss auch seine Fische kennenlernen. Berlin startete Ende 2008 ein Pilotprojekt, das genau diese Quantifizierung und Qualifizierung der kulturtouristischen Nachfrage zum Gegenstand hat: das Projekt KULMON (Kontinuierliches Besucher-Monitoring an tourismusaffinen Berliner Kulturinstitutionen). Das über EFRE-Mittel und die Berlin Tourismus Marketing GmbH finanzierte Projekt ist auf drei Jahre angelegt. Insgesamt beteiligen sich zehn große Berliner Kultureinrichtungen am Projekt, darunter die Staatlichen Museen, die Opernstiftung, die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, aber auch zum Beispiel der Berliner Friedrichstadtpalast. Alle zwei Monate werden in allen zehn Einrichtungen jeweils vierhundert Personen befragt, per Black-Berry erfolgt dann die Datendirektübertragung auf einen Zentralserver. Erfasst werden: Gästeprofil, demographische Daten und Herkunft, Informationswege, Vertriebswege, Bewegungsprofile von Berlin-Gästen, Kundenzufriedenheit und Servicequalität. Durch die kurzen Befragungsintervalle über einen langen Zeitraum wird die zeitnahe Abbildung von Entwicklungstendenzen und Trends im Kulturtourismus möglich, die Auswertung ermöglicht zudem auch den Benchmark, die Vergleichsmöglichkeit mit den Wettbewerbern vor Ort, jederzeit und in Echtzeit. Aus dem Projekt gewonnene Erkenntnisse über Besucherprofile, Informations- und Buchungswege sind für das Marketing sowohl von Kultureinrichtungen als auch von touristischen Leistungsträgern ein zentrales Steuerungsinstrument.

Hürden im Kulturtourismus

Kulturschaffende und touristische Leistungsträger haben unterschiedliche Produktionszyklen und Arbeitsweisen. Das führt in der Regel zu Reibungsverlusten an den Schnittstellen. Nach wie vor gibt es kulturtouristische Vermarktungshemmnisse, die beseitigt werden müssen. Kultureinrichtungen planen ihre Programme oftmals kurzfristig, allen voran die Sprechtheater. Die Reiseindustrie hat indes saisonale Produktionszyklen, die für eine touristische

Vermarktung Vorläufe von 10–18 Monaten voraussetzen. Insbesondere große Veranstaltungen oder Festivals mit überregionaler Reichweite müssen frühzeitig an die Reiseindustrie kommuniziert werden mit den hierfür erforderlichen Materialien: Text, Bild und Serviceinformationen. Außerdem muss die Verfügbarkeit des Produktes für den Reisemittler sichergestellt werden: Erforderlich sind die Vernetzung im *Ticketing* und die Nutzung der großen überregionalen Ticketplattformen (CRS-Systeme), für Reiseveranstalter müssen außerdem Kontingente bereitgestellt werden. Für museale Angebote hat ein vernetztes, CRS-basiertes Zeitfenster-Ticketing darüber hinaus den Vorteil, dass sich damit auch ein intelligentes Besuchermanagement verbinden lässt, mit dem Besucherströme gezielt gesteuert und zeitlich-räumlich distribuiert werden können. Denn gerade sensible historische Gebäude und Anlagen haben denkmalpflegerisch definierte Kapazitätsgrenzen. Für Schloss Sanssouci beispielsweise liegt diese bei 1800 Besuchern täglich. Kapazitätsobergrenzen zu problematisieren, kann nicht das Anliegen der Reiseindustrie sein, intelligente Besucherlenkung hingegen bietet Lösungsansätze. Notorisch eher schwach ausgelastete Zeitfenster im Tages-, Wochen- oder saisonalen Verlauf können bereits im Fernvertrieb über die Reiseindustrie oder über Internet, Tourist-Informationen und Vorverkaufskassen angesteuert werden. Vernetztes Ticketing bietet auch die Chance, kleinere, weniger bekannte Angebote und Bereiche zu kommunizieren, damit besser auszulasten und Besucherströme weg von den stark frequentierten Bereichen zu lenken. Dieselbe Funktion erfüllen für den Endverbraucher vor Ort die Besucherempfangs- und Besucherzentren. Diese haben neben den üblichen Service-Funktionen auch die Aufgabe, Besucherströme zeitlich-räumlich zu distribuieren und damit die Einhaltung denkmalpflegerischer Vorgaben sicherzustellen und gleichzeitig über Motivationsanreize die Mehrwertschöpfung vor Ort zu erhöhen.

Kultureinrichtungen – wenn sie sich überregional positionieren möchten – müssen sich auf die Reiseindustrie einstellen und Verfahren und Arbeitsweisen von Touristikern mitdenken und mitkalkulieren: Die Kalkulierung von Vertriebsprovisionen etwa bei der Preisgestaltung von Kulturangeboten ist zwingend erforderlich. Provision für einen Reisemittler ist die Abgeltung einer geldwerten Vertriebsleistung und nicht Ausdruck eines parasitären Verhältnisses. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Reiseindustrie ist die Chance, eine vertriebliche Reichweite zu erlangen, die man aus eigener Kraft nicht erreichen würde. Die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg hat als eine der wenigen Kultureinrichtungen in Deutschland im Stellenplan eine Zuständigkeit für Tourismus geschaffen, eine Volltouristikerin ist hier die zentrale Ansprechpartnerin für die Reiseindustrie. Zudem erscheint jährlich ein *Sales-Guide*: ein über fünfzig Seiten starkes Kompendium mit speziell auf die Bedürfnisse der Reiseindustrie zugeschnittenen Informationen wie Gruppentarife, Führungsangebote, Fachinformationen für die Bustouristik u. a. Die Präsenz der Stiftung auf touristischen Fachveranstaltungen – teilweise im Schulterchluss mit regionalen und überregionalen Tourismusorganisationen – und eine gezielt auf die Multiplikatoren der Reisepresse ausgerichtete Kommunikationsstrate-

gie sind weitere Instrumente der touristischen Vertriebs- und PR-Arbeit.

Neue Trends im Tourismus: Vagabundierende Zielgruppen

Für 2007 wies die Übernachtungsstatistik des Statistischen Landesamtes für Berlin gegenüber dem Vorjahr einen Zuwachs von 39,4 Prozent bei den Übernachtungen von Gästen aus Spanien aus. Ein Zuwachs in dieser Höhe binnen eines Jahres ist absolut außergewöhnlich – hierfür mussten Gründe vorliegen. Und in der Tat, es gab eine plausible Erklärung, sie hieß: Easy Jet und Air Berlin. Beide Flugunternehmen – damals noch wirkliche *Low-Cost-Carrier* – hatten 2007 neue Flugverbindungen zwischen Barcelona und Berlin und zwischen Madrid und Berlin eröffnet. Die Folge davon: geradezu explodierende Besucherzahlen aus dem spanischen Herkunftsmarkt. Mit dem „Easy-Jet“-indizierten quantitativen Zuwachs einher geht jedoch auch ein struktureller Wandel der Gästeprofile. Es gibt ein neues Besucherprofil: den ‚Easy-Jetter‘. Er lässt sich nicht mehr nach den klassischen demographischen Zielgruppenschemata segmentieren, weder Alter noch Einkommen taugen als Merkmale, allenfalls Bildung, aber auch eher sekundär. Und sein Verhalten unterscheidet sich grundlegend vom klassischen Städtereisenden, der über einen Reiseveranstalter ein Städtereisepaket mit mehreren Angebotsbestandteilen bucht. Der Easy-Jetter ist Direktbucher und bucht über Internet, er entzieht sich damit der Domestizierung durch Reisemittler und Reiseveranstalter. Er bucht keine kombinierten, pauschalisierten Angebote (Packages) sondern in der Regel nur die touristischen Primärleistungen vorab, nämlich Transport (Flug, Bahnfahrt, Busfahrt) und allenfalls Unterkunft. Seine Reiseentscheidung und die Buchung der Reise sind eher kurzfristig, er betreibt keine langfristige Reiseplanung, er informiert sich über (Kultur-)Angebote vor Ort und trifft auch erst hier die Kaufentscheidung. Das betrifft besonders das Veranstaltungs- und Kulturangebot. Der Easy-Jetter ist gewissermaßen ein Voluntarist und Hedonist: Heute besucht er einen Szene-Club, morgen geht er in die Philharmonie und ins Schloss Charlottenburg. Auch in dieser Hinsicht entzieht er sich den klassischen Zielgruppenschemata. Er gehört damit zu den „vagabundierenden“ Zielgruppen, die tendenziell angebotssensibel sind und sich erst „in situ“ von Angeboten inspirieren lassen. Auch Kulturanbieter müssen sich auf diese Zielgruppen einstellen. Die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg hat daher für die Anlagen von Potsdam Sanssouci ihre B to C Strategie konsequent auf das touristische Gateway Berlin ausgerichtet und die Endverbraucher-Werbung auf diesen Hauptquellmarkt konzentriert. Es geht um Visibility im Stadtbild, um die optisch-werbliche Präsenz vor Ort. Die Stiftung startet im Sommer 2009 in Kooperation mit einem Werbeflächen-Vermarkter eine Kampagne, die mit den Mitteln von *City-Light*-Postern und der Komplett- und Teilbelegung von Linien- und Stadtrundfahrtenbussen für die Schlösserlandschaft von Potsdam Sanssouci wirbt. Dass mit dieser Maßnahme auch Binneneffekte erzielt und lokale Zielgruppen erreicht werden, ist ein nicht unerwünschter Nebeneffekt.

Vernetzung: Zusammen sind wir stärker

Wenn Partner aus unterschiedlichen Bereichen gemeinsam in Netzwerken agieren, so ergeben sich die Mehrwerte im Binnenbereich und in der Reichweite. Die Binnenkommunikation generiert Verständnis und Wissen um unterschiedliche Verfahren, Arbeitsweisen und Interessen. Und damit idealiter produktive, synergetische gemeinsame Verfahrensweisen. Das gilt besonders, wenn Denkmalschützer und Touristiker in gemeinsamen Netzwerken agieren. Vernetzung bringt außerdem Reichweite: Das Beispiel des Netzwerks „UNESCO-Welterbestätten Deutschland e.V.“ zeigt das. Im Verein zusammengeschlossen sind alle 33 deutschen Welterbestätten und die jeweiligen touristischen Organisationen, sie alle haben gemeinsam die Alleinstellung durch das Qualitätslabel des erfolgreichsten internationalen Programms. Das Besondere am Welterbestätten-Verein ist das Zusammenwirken von Denkmalschützern und Touristikern. Mitglieder im Verein sind die touristischen Organisationen vor Ort und die Deutsche Zentrale für Tourismus, die verantwortlichen Träger der Welterbestätten, die Deutsche UNESCO-Kommission und die Deutsche Stiftung Denkmalschutz. Sie alle haben sich zusammengetan mit dem Ziel, die Bekanntheit des Welterbestättenprogramms und der deutschen UNESCO-Welterbestätten im In- und Ausland zu steigern und einen behutsamen und hoch qualifizierten Tourismus im denkmalverträglichen Ausmaß zu fördern. Damit sind die denkmalpflegerischen Belange Bestandteil der touristischen Verkaufsförderung. Gemeinsam mit der DZT unternimmt der Verein Vertriebsaktivitäten in den touristischen Herkunftsmärkten weltweit, gemeinsam mit der DZT werden Broschüren produziert und distribuiert, eine interaktive Internetplattform wird betrieben, Wanderausstellungen über die deutschen UNESCO-Welterbestätten werden organisiert. Der Verein präsentiert die Welterbestätten auf touristischen Fachveranstaltungen, auf der ITB, dem GTM oder dem RDA und organisiert nicht zuletzt auch den Deutschen Welterbetag jährlich am ersten Sonntag im Juni. Der Welterbestätten-Verein steht beispielhaft für kooperatives Miteinander von Touristikern, Kulturschaffenden und Denkmalschützern. Netzwerke dieser Art müssten auch durch die Politik mehr gestärkt werden, Exzellenz und best practice im Kulturtourismus sollten ausgezeichnet werden. Zum Beispiel Netzwerke oder Kultureinrichtungen, die im touristischen Marketing und Vertrieb wegweisende Konzepte realisiert haben, und vice versa: Tourismusunternehmen und -organisationen, die sich beispielhaft im Kulturtourismus positioniert haben.

Natürliche Feinde sind Kultur und Tourismus längst nicht mehr: Das Verhältnis zwischen Kulturschaffenden und Touristikern hat sich in den letzten Jahren zunehmend synergetisch entwickelt. Kulturschaffende sehen die überregionale, die nationale und internationale Vertriebsarbeit von Touristikern als Leistung, mehr und mehr auch als geldwerte Leistung, die aus eigener Kraft nicht zu erbringen ist. Umgekehrt erkennen Touristiker zunehmend die Alleinstellung durch Kultur. Feindbilder sind tendenziell abgebaut worden, mit der dynamischen Entwicklung im Kulturtourismus und der Einsicht in die komplementären Interessen haben ko-

operative Haltungen auf beiden Seiten zu wirtschaftlichen Synergieeffekten geführt. Auch deshalb ist Kulturtourismus – und das inkludiert nun alle denkbaren definitorischen Varianten – zum Wachstumssegment geworden. Und damit am Ende auch weiterhin die Touristen kommen und Kulturgut auch für künftige Generationen erhalten bleibt, müssen sich Touristiker und Kulturträger weiterhin bewegen, am besten gemeinsam.

Хайнц Бури: Туризм и культурное наследие – к взаимоотношениям извечных врагов-партнёров

Принимая во внимание необходимость сохранения культурного наследия, а также маркетинг в области культуры, развивать туризм и одновременно обеспечивать сохранность культурного достояния – задача не из лёгких. Посещение памятников культуры и экскурсии по городам с осмотром главных достопримечательностей пользуются сейчас большой популярностью, а культурное достояние является основным туристическим магнитом Берлина. Как город, обладающий огромным количеством культурных ценностей вследствие разделения на восточную и западную части, Берлин зависим от туризма, в особенности во время нехватки бюджетных средств. Поэтому отношение к туристическим агентствам и туристам не должно быть враждебным.

Рынок туристических услуг меняется постоянно, например, за счёт дешёвых авиарейсов. При этом Берлину необходимо быстро приспосабливать свои предложения к новому спросу. Но маркетинг должен осуществляться с учётом пропускной способности исторических сооружений таких, как объекты Всемирного наследия ЮНЕСКО, с точки зрения их сохранности. В данной связи Фонд Прусских дворцов и парков Берлина и Бранденбурга, успешно сотрудничающий с туристическими агентствами и представителями туристической индустрии является примером для подражания. Также берлинский экспериментальный проект «КУЛЬМОИ» (KULMON – непрерывный мониторинг посещения туристических культурных объектов Берлина) позволяет проводить анализ и оценку развития туризма в области культуры и реагировать в соответствии с этим. Работники сферы культуры и туристической индустрии действуют в настоящее время сообща, осознав свою зависимость друг от друга. Благодаря объединению всех 33 объектов Всемирного наследия Германии, а также лиц, занимающихся вопросами туризма, культуры и охраны памятников, в «Независимую организацию по объектам Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО» (UNESCO Welterbestätten e. V.), участники выигрывают от данного сотрудничества и учатся развивать и поддерживать высококвалифицированный уровень туризма, с учётом необходимости сохранения культурного наследия.